



# YRKESMÄNNISKAN I DEN KAPITALISERADE VÄLFÄRDEN

---

Carl Cederberg

Leila Tamaddon

Ingela Frän

Martin Gunnarson

Anneli Westfelt

Andreas Bergh & Maria Rosén

Anna Grönvall

Sten Widmalm

Hans Hasselbladh



**Yrkesmänniskan i den kapitaliserade välfärden**



# Yrkesmänniskan i den kapitaliserade välfärden

Red. CARL CEDERBERG

SÖDERTÖRN STUDIES IN PRACTICAL KNOWLEDGE 9  
ISBN: 978-91-88663-73-3

© Södertörns högskola  
Distribution: Södertörns högskolebibliotek  
141 89 Huddinge  
publications@sh.se

[www.sh.se/cpk](http://www.sh.se/cpk)

Grafisk form: Lars Paulsrud  
Tryck: Elanders Sverige AB, 2019

# Innehåll

Inledning	
CARL CEDERBERG	7
Den sjuka vårdcentralen	
LEILA TAMADDON	15
New Public Phronesis	
INGELA FRÄN	51
Samarbetets kollaps	
MARTIN GUNNARSON	83
Marknadens triumf	
ANNELI WESTFELT	121
De villkorade utbildningskvaliteterna	
ANDREAS BERGH & MARIA ROSÉN	157

Om prat och dålig stämning	
ANNA GRÖNVALL	179
Om NPM som överideologi och vad den gör med oss	
STEN WIDMALM	217
De problematiska professionerna	
HANS HASSELBLADH	245
Noter	265
Källor och litteratur	296



# Inledning

CARL CEDERBERG

Detta är en bok som handlar om de betingelser som idag omger människor som arbetar i välfärden. Välfärdssystemet i Sverige har genomgått radikala förändringar de senaste decennierna. Det rör sig om ett system som alltmer styrs enligt en marknads- och bolagslogik, dels genom att välfärden hamnat i privat ägo, och dels genom att offentliga aktörer anpassat sin struktur efter den privata sektorn. En fråga som föranleds av dessa förändringar, och som är den grundfråga som boken rör sig omkring är: Vilka är betingelserna för yrkesmänniskor att handla klokt i den kapitaliserade välfärden?

På Centrum för praktisk kunskap vid Södertörns högskola står just begreppet klokhet ofta i centrum, eller som det också uttrycks: professionellt omdöme, dvs. förmågan att kunna besluta sig för den rätta handlingen i ett yrkessammanhang. Våra studenter är erfarna yrkesmänniskor, ofta från välfärdsyrken inom skola, vård och omsorg, som genom studier på någon av våra utbildningar ger sig själva tid

och möjlighet att utforska den praktiska kunskap de praktiserar i sitt yrkesliv. De vägleds här att med utgångspunkt i självupplevda gestaltade dilemman från deras yrkesliv få syn på centrala aspekter av deras praktiska kunskap. Här ställs frågor om hur man bäst tar hand om människor som ligger för döden, om hur man introducerar ettåringar till förskolan, hur man tar hand om drogberoende människor som inte vill bli omhändertagna, hur man leder en stor verksamhet med många anställda. Detta är ofta svåra frågor som inte kan ges slutgiltiga och generella svar, vars besvarande istället bäst yttrar sig i en reflektion över den praktik, där svaren ofta leder till nya och svårare frågor.

I arbeten som till stor del handlar om mänskliga relationer kan stora delar av vad vi uppfattar om professionalitet inte hållas isär från etiska frågor om vad ett gott handlande är. Därför är den praktiska kunskapens teori en humanistisk forskningsdisciplin, och merparten av oss som arbetar vid Centrum för praktisk kunskap är skolade i humanistiska ämnen. En studentuppsats kan bära en titel som »Vad är en bra polis?» och reflektera över frågor som empati och människokännedom, och anlägger ofta kunskapsteoretiska eller etiska perspektiv.<sup>1</sup>

Men det man också ser i många av de undersökningar som görs vid Centrum för praktisk kunskap är att en kunskapsteoretisk och etisk undersökning av den enskildes handlande inte kan ge hela bilden; ett sådant perspektiv kan till och med skärma av sådant som kan visa sig viktigare att undersöka: de politiska och ekonomiska ramarna för handlandet. En handlingssituation, som sett i isolering framträder som ett tragiskt och olösligt dilemma, kan visa sig bottsna

---

i en brist på resurser, en dåligt planerad verksamhet, eller en verksamhet som ägnar sig åt fel saker. Därmed visar sig en vidgad samhällsanalys ofta nödvändig.

Denna bok utgår från det faktum att flera av våra studenter på våra Magister- och Masterprogram under de senaste åren intresserat sig för frågor om hur deras yrkeskunskap på olika sätt kringskurits av senare tiders samhällsreformer. Kärnan i denna bok är därför fyra sådana reflekterande berättelser från arbetslivet – magisteruppsatser som omarbetats till kapitel i denna antologi. Boken har sitt ursprung i en konferens som ordnades av Centrum för praktisk kunskap vid Södertörns högskola i november 2017, där de flesta av författarna i denna antologi deltog.

Titeln på antologin avskräcker kanske somliga: *Yrkesmänniskan i den kapitaliserade välfärden*. Avsikten med den är inte att provocera, eller att göra ett politiskt statement, att sammankalla ett politiskt färgat koteri som kan sitta och huttra innanför denna boks vackra röda pärmar medan kapitalismens kalla vindar blåser utanför. Men: För att kunna undersöka samhällsföreteelser kan det vara till hjälp att benämna dem, identifiera dem. Vi kan konstatera att det svenska välfärdssystemet under de senaste decennierna har genomgått en häpnadsväckande snabb omvandling. Välfärdsinstitutioner har sålts till vinstdrivande koncerner av olika slag, ibland upphandlat i enlighet med spelets nya regler, ibland på ett mer tvivelaktigt sätt, även för den mest rättroende nyliberal.

Vi ska här inte utreda hur dessa utförsäljningar gått till.<sup>2</sup> Poängen med att här ändå nämna detta är att jag tror att det bidrar till eller kanske är en del av en nymodern alienations-

process. Det innebär att det har blivit svårare för människor som patienter, elever och deras föräldrar, brukare (eller ska vi mer symptomatiskt säga »kunder»), men också för välfärdens yrkesmänniskor att identifiera välfärd som en form av allmännytta som drivs i ett allmänt intresse. Man kan invända att långt ifrån all offentlig verksamhet har hamnat i privat ägo – det finns fortfarande en stor del offentligt ägda sjukhus, skolor, äldreboenden, och det finns privatägd verksamhet som inte drivs i vinstsyfte. Men oavsett om man bejakar privatiseringsprocessen eller inte är det faktum att denna process omvandlar och påverkar samhället som helhet – även den offentliga välfärden har anpassat sig till det tänkande som präglar den vinstdrivande privata välfärden. Denna anpassning är vad som kallas New Public Management (NPM), en återkommande term i denna antologi. Särskilt fokus i föreliggande bok är yrkesmänniskans roll i dessa processer. Tanken är inte att måla upp en jungfrulig bild av tiden före kapitalets och NPMs inträde i välfärden. Syftet är att erbjuda några perspektiv för att bättre förstå den föreliggande situationen, och vilka utmaningar som yrkesutövare i välfärden står inför.

Nya krav ställs på de professionella i den samtida välfärden. Kravet på kvalitet är naturligtvis inget nytt, det är på sätt och vis ett krav som måste ställas på all verksamhet, den måste vara bra. Men jag tror att två aspekter av kvalitetsbegreppet i detta sammanhang accentueras. Den första är det sätt på vilket en verksamhets kvalitet ska framhävas i en konkurrens med andra verksamheter. Kvalitet är något som kopplas till valbarhet, attraktivitet. Den andra aspekten som framhävs är kvalitetens mätbarhet. Även detta har att göra

---

med hur det offentliga samhället reagerar på vinstdrivande verksamhet – nu ställs krav på att det verkligen finns valuta för pengarna; kvaliteten måste vara mätbar. Vi måste alltså utveckla generella mått för kvaliteten. Men här är det viktigt att inskräpa att *måtten för kvalitet (som allt som oftast innebär att man uttrycker kvalitet i termer av kvantitet) är inte detsamma som kvalitet i sig*. Exempelvis står det bortom allt tvivel att genomströmning av studenter eller patienter inte är detsamma som god undervisning eller vård.<sup>5</sup>

En nyansering av min inledande fråga blir då: Hur navigerar den kloke praktikern när dennes verksamhet står inför kravet att vara attraktiv och när kvantitativa mått för kvalitet riskerar att överskugga sådant som i djupare mening hör till kvalitet? Hur mäter vi kvaliteten i ett samtal mellan en lärare och elev, sköterskans lyhörddhet för den enskilde patientens behov? Tentativt kan man säga att det är svårare att fånga upp sådant som sker i dialogen mellan olika parter; och sådant som är specifikt för en viss del av verksamheten – viljan att mäta tenderar att sammanfalla med en acceptans för risken att suddas ut skillnader.<sup>4</sup>

Välartikulerade kritiska genomlysningar av NPM finns redan.<sup>5</sup> det som denna antologi särskilt bidrar med är det professionsspecifika fokuset, förmedlat såväl inifrån centrala välfärdspraktiker och belyst utifrån humanistiska och samhällsvetenskapliga perspektiv.

\* \* \*

Boken består av åtta kapitel.

Det första av dessa är skrivet av Leila Tamaddon, specialistläkare i allmänmedicin. Essän gestaltar en arbetsdag på en »sjuk» vårdcentral, där utrymmet för att utöva god läkekonst kraftigt beskurits av tidsbrist, höga produktionskrav och administrativa bördor. Med utgångspunkt i denna skildring kritiserar hon senare tiders reformer av sjukvårdssystemet, och härleder dem till en reduktionistisk människosyn. Istället förespråkar hon en mer balanserad syn på den medicinska praktiken som värnar mötet med patienten och därmed upphöjer värdet av etik och mellanmänsklig kunskap.

Även fysioterapeutens Ingela Fräns essä skildrar en arbetsdag levd i motstånd mot ett instrumentellt vårdssystem. Ett särskilt intresse ägnar hon det hon kallar för mellanrummen; utrymmen för möten som inte direkt hör till fysioterapin men som ändå är omistliga för god omvårdnad. Eftersom New Public Management tenderar att brista i lyhördhet för dessa mellanrum, vill hon vidga synen på professionalitet genom införlivande av humanvetenskapliga kunskaper och en betoning av det professionella omdömet. Detta nya perspektiv kallar hon med en syftning till Aristoteles begrepp för praktisk kunskap för »New Public Phronesis».

Etnologen Martin Gunnarson skriver om idealet om personcentrerad vård, där vårdpersonal och patienter ses om likställda experter. Gunnarson visar hur detta ideal kan placeras in i en nyliberal syn på människan, som självständig, ansvarstagande och rationell, en syn som bortser från det specifikt bräckliga i den sjukes position. Istället tolkar han utifrån egna fallstudier av kroniskt och allvarligt sjuka pa-

---

tienter den vårdande interaktionen som ett samarbete, där parternas olika perspektiv och förutsättningar erkänns på ett tydligare sätt.

Gymnasieläraren Anneli Westfelts bidrag utgår från några skolelevers samtal om romanen Yarden. Det samhälls-engagemang och den inlevelse i romanförfattarens hårda daglönarliv som framgår i undervisningssituationen sätts i kontrast mot det ideal om entreprenörskap som framträder i den senaste läroplanen. Den kritiska diskussion Westfelt för riktar ljuset mot idén om att i en läroplan skriva in hur eleverna förväntas arbeta i framtiden och mot den nyliberala politik som präglat många av de senare årens skolreformer.

Andreas Bergh och Maria Rosén, som forskar i pedagogik, utforskar kvalitetsdiskursen inom ramarna för den svenska skolan. De finner att språket som omgärdar kvalitet i skolan har blivit mindre utbildningsspecifikt och mer generellt, kontextlöst och instrumentellt. Därmed har språket kring kvalitet också tenderat att alltmer betona värden från andra sfärer, så som ekonomi, juridik och industri. I kapitlet diskuterar de hur dessa förändringar påverkar förutsättningarna för lärares professionella arbete och ytterst för vad utbildning kan bli.

Samhällsvetaren Anna Grönvall skriver utifrån sina erfarenheter av att som medarbetare i ett konsultföretag utföra en medarbetarundersökning på en förlossningsavdelning. Med hjälp av Martin Heideggers existensfilosofiska genomlysning av inautentiska samtalsformer undersöker hon diskrepansen mellan det som medarbetarundersökningen förmår fånga upp och vad som verkligen sker i en verksamhet.

Statsvetaren Sten Widmalm beskriver NPM som en ideologi som är svår att skaka av sig. Följderna av denna ideologi har på senare år varit övervägande negativa, menar Widmalm: de professionella får allt mindre tid för sin kärnverksamhet, denna verksamhet styrs allt längre bort från de professionella, kostnader för administrativa rutiner ökar, och på sikt riskerar det demokratiska systemet som sådant att undergrävas.

Företagsekonomen Hans Hasselbladh visar hur NPM-reformer utgår från en tankefigur där de professionellas särställning uppfattats som en anomali som måste normaliseras. Till skillnad från vad som ofta hävdas är dessa reformer enligt Hasselbladh inte ensidigt marknadsliberala. I kapitlet beskrivs hur flera andra former av kritik av de professionellas autonomi har bidragit till den nuvarande situationen.



# Den sjuka vårdcentralen

Om läkekonst som motstånd och möjlighet  
i en marknadsstyrd sjukvård

LEILA TAMADDON

## EN DAG PÅ VÅRDCENTRALEN

Måndag 07.58. Jag öppnar dörren till mitt rum på vårdcentralen. Rusar fram till skrivbordet och sätter igång datorn. Den börjar brumma under den ljusa furuskivan. Under kommande 5 minuter det tar för Windows att uppdatera vid start byter jag snabbt om till vita landstingspyjamas och mina röda trätofflor. Sen städar jag skrivbordet från post-it lappar, journalutskriften och intorkade kaffemuggar som efterlämnats av någon som suttit där under helgens jourpass. Jag tittar runt i rummet. Ser dammtussar i rummets vrår, på skrivbordet och i hyllorna. Städningen upphandlades för tre månader sedan. Jag ser några fläckar på britsen. Ytspriten ångar och sticker i näsan medan jag rengör den gråa ytan med lite papper. Ingen pappersrulle har fyllts på. Nu är inloggningsfönstret uppe på skärmen. Jag loggar in i datorn med mitt personliga kort i kortläsaren och slår en 6-siffrig kod. Klickar på ikonen för journalprogrammet Take Care. Loggar in igen med en 6-siffrig kod till. Hjulet snurrar. Uppdatering pågår. Klockan 08.15 kommer första patienten.

Jag noterar att verktygsvagnen inte är påfylld. Går en snabb runda till förrådet för tungspatlar och glidslem. Knackar och smyger in på kollegors rum för att hitta ett bortkommet otoskop. När jag har städat, fyllt på en del av vagnen, hittat otoskopet och lyckats logga in så är klockan redan 08.15. Irritationen stiger. Under denna kvart skulle jag egentligen ha fått en överblick över dagens patientarbete och planerat min dag.

Schemat är fullproppat. Pulsen stiger bara av att ögna igenom de röda, gröna, gula och blåa raderna med klockslag, personnummer och namn. Färgkoderna anger akuta och planerade besök, telefontid, receptförnyelse och administrativa uppgifter. Alla planerade besök på 30 minuter är fullbokade sen länge. Samtliga akuta tider på 15 minuter har gått åt sedan sköterskorna började svara i telefonrådgivningen imorse. Jag ska träffa 14 patienter som är inbokade. Sedan förväntas jag ta cirka 10 patienter på eftermiddagens drop-in-mottagning. Utöver detta: 5 inbokade telefonsamtal med patienter. Ett samtal med Försäkringskassans handläggare. Trycket måste ha varit hårt på telefonen tänker jag. Jag öppnar min signerings- och vidimeringskorg i journalen och ser 23 olika laboratoriesvar, röntgensvar och konsultationssvar som jag också måste hinna med under dagen. Intryckta som små pappersböner i en klagomur poppar det dessutom upp korta blåa bokningar på 5 minuter i mitt schema. Sköterskorna framför önskemål om att jag ska ta ställning till olika patienters tillstånd, receptförnyelser och intyg. Ett par sekunders överblick över schemat brukar avslöja hur dagens tempo kan bli.

minuter sen. En kvinna i 40-årsåldern med långvarig trötthet och återkommande förkylningar är allt jag vet genom bokningen. Mötet börjar redan i det överfulla väntrummet. Snoriga barn som kastar leksaker. Skröpliga äldre som tittar förväntansfullt på mig. Och alla däremellan med huvuden nerböjda i sina mobilskärmar. Efter att jag ropat upp hennes namn, ser jag en gestalt med bister min och uppdragna axlar komma emot mig. En eventuell utskällning avvärjas snabbt av att jag ler stort, ber om ursäkt för att jag är sen och ber henne snällt att följa efter mig längs korridorens beigegula plastgolv. Jag sätter mig i den ergonomiska stolen som fastnat i ett för högt läge så mina röda trätofflor dinglar. Lutar mig lätt fram och iakttar patienten tyst tills hon satt sig ner och gett mig blickkontakt. »Berätta, vad behöver du för hjälp idag?» säger jag. Det tar inte många sekunder innan hennes ögon fylls med tårar. »Jag orkar inte mer.» säger hon. Efter ett år av oförklarlig trötthet, håravfall och återkommande förkylningar har hon senaste tiden dessutom fått hjärtklappning och yrsel. Hon vill ta blodprover så det inte är brist på något ämne, kolla hjärtat så det inte är fel på det och ta reda på om yrseln kanske inte är en hjärntumör. Jag är tyst och inväntar med följdfrågor. Lyssnar uppmärksamt och uppmuntrar henne att berätta mer. Försöker ta in hennes berättelse. Tick tack. Klockan hänger på väggen bakom henne. Hon öppnar sig mer. Relationen är på upphällningen, hon kan inte sova på nätterna och lusten och glädjen är borta. Hon önskar bli sjukskriven ett tag för att få vila och återhämta sig. Jag bekräftar hennes önskemål. Och börjar fråga mer riktat. Det visar sig att alla symtom har börjat efter stora omorganiseringar på gymnasieskolan där hon är

lärare. Flera av hennes kollegor är sjukskrivna för utmattning och några har redan sagt upp sig. Hon gråter. Jag ger henne en näsduk. Hon känner sig maktlös och har dåligt samvete gentemot sina elever och deras föräldrar. Rummet är stämt i ångest, som om min kropp känner stämningen i hennes kropp medan jag välvilligt försöker förstå henne.

08.40. Mötet började för 19 minuter sedan. Hon gråter. Jag har 5 minuter kvar till nästa patient. Jag borde hinna undersöka hjärtat, blodtrycket och göra en grov neurologisk undersökning. Jag behöver skriva ett omfattande sjukintyg då hon inte klarar av att arbeta heltid, ordinera eventuella mediciner mot ångest och sömnproblem, boka tid till en av våra kuratorer och slutligen skriva en journalanteckning. Jag gör en intuitiv, snabb prioritering av det viktigaste idag. Symtomen talar inte för någon allvarlig kroppslig sjukdom, så jag väljer att göra en fysisk undersökning vid uppföljande besök. Fokus ges åt det psykiska lidandet. Hon verkar uppskatta att jag gett henne tid för detta. Jag frågar om hon vill ha hjälp med kuratorsamtal, det vill hon. Jag ger korta livsstilsråd för sömn, ångest, balans mellan vila och träning. Vänder mig mot datorn. Skriver elektroniskt recept på medicin som kan tas vid behov. Beställer labprover. Försöker att hitta och boka in en tid till en kurator i schemat. Pappret i skrivaren är slut. Fyller på med papper. Utskrift till patienten. Försöker hitta en ny tid till mig om 5 veckor för ett återbesök. Ny utskrift. Och nu det allra mest tidskrävande: skriva sjukintyg till Försäkringskassan.

08.50. Nästa patients besök började för 5 minuter sedan. Jag säger att jag skriver sjukintyget senare under dagen när jag har mer tid och skickar en kopia hem till henne. Olika

diagnoser far runt i mitt huvud. Jag behöver tänka mer på detta. Jag följer henne till dörren, lägger en hand på hennes axel och försöker i en hoppfull ton säga: »Det kommer att bli bättre! Vi ses snart igen!». Hon ger ett snabbt leende tillbaka och går med tunga steg mot labbet. Jag stänger dörren. Springer till min för höga stol. Sätter mig. Suckar djupt och sjunker ihop. Tar fram fliken Nybesök i journalen. Hinner bara skriva in en temporär diagnos och några ord för att komma ihåg besöket. Spara. Får skriva resten på rasten. Tar fram schemat. Memorerar namnet på nästa patient och springer till väntrummet.

Förmiddagen flyter på i samma tempo. Åtta bokade patienter. Vissa redan kända för mig, vissa helt nya. De söker för: värk i axel, magproblem, huvudvärk (här knackar det på dörren under besöket, en sköterska behöver en omgående läkarbedömning av en patients bensår, jag pausar och går iväg, får kort info i korridoren av sjuksköterskan, hälsar på patienten, ber hen berätta vad som har hänt, tittar snabbt på det infekterade såret, ger korta råd, går tillbaka till rummet, byter journal och ögnar snabbt igenom patientens mediciner, skriver ut antibiotika, sätter diagnos och skriver en kort anteckning och ger åter fokus till min egen patient som fått vänta), uppföljning av depression, hudförändring, hjärtklappning (här ringer det på telefonen, ber om ursäkt till patienten i rummet, svarar: apoteket undrar om ett recept som en patient vill hämta ut, jag har glömt att skicka det tidigare under dagen, byter journal, ögnar igenom, skickar recept), årskontroll av blodtrycket och slutligen sömnproblem.

11.52. Jag ska hinna ringa fem patientsamtal, skriva fyra journalanteckningar och skicka två remisser. Handlägg-

ren på Försäkringskassan svarar inte. Skönt, tänker jag. Klockan 12.42 är jag klar. Då har jag jobbat in förmiddagens kafferast. Tur att jag tog in en kaffekopp på morgonen. Dock har jag varken hunnit gå på toa eller skriva första patientens sjukintyg. Nästa patient kommer om 18 minuter. Jag går med hastiga steg mot lunchrummet. Förbi toaletten. Ut från toan kommer en rödgråten läkarkollega. Jag frågar hur det är. Hon säger: »Det är för mycket nu! På ett halvår har det listats tusen nya patienter på mig. Har du sett mitt schema!? Ingen luft. Det är inte klokt!«. Jag: »Nej, det är faktiskt helt sjukt. Du får ta upp det här på nästa läkarmöte!«. Min mun är alldeles torr. Mitt hjärta slår fort. Jag vill lyssna och trösta. Men jag behöver hinna få i mig lite mat innan nästa pass börjar om några minuter. Ger en kram, säger: »Hörs sen!«. Rusar vidare.

13.00. Kort akutbesök. Man 23 år. Söker för panikattacker. Jag hör min egen röst utifrån säga samma ord jag brukar säga till patienter med panikångest. Som ett mantra nästan. Fight or flight. Det sympatiska och parasympatiska nervsystemet. Förmågan till empati minskar i takt med att min puls ökar under dagen. Klockan tickar. Jag hinner inte höra mer om hans liv än precis det nödvändiga för att kunna förskriva ett litet paket tabletter mot oro och råda honom om internetterapi. Och ett återbesök till hans ordinarie läkare om ett par veckor. Egentligen ska psykiska besvär bokas på 30 minuter. Minst. Men sköterskorna svarar i telefon under tidspress. Om de inte når antalet samtal landstinget satt per dag får vårdcentralen vite. Ju fler korta samtal de tar, desto mer risk för stressade bokningar till läkarna. Och läkartiderna tar fort slut, så sköterskorna hamnar i kläm mellan

frustrerade patienter och mindre optimala bokningar.

14.58. Om 2 minuter börjar drop-in-akuten. Jag har med nöd och näppe avslutat eftermiddagens femte patientbesök. En 83-årig dam med urinvägsinfektion. Hade det inte tagit så lång tid för henne att gå med rullatorn och ta av sig ytterkläderna hade besöket gått på 5 minuter. Då hade jag hunnit ikapp en del av min administration. Men nu behöver hon prata om sitt barnbarn som hon inte får träffa på grund av en konflikt med sonen. De ska inte fira jul med farmor. Hon är förkrossad. Jag är helt slut. Men lyssnar utan att visa. Jag tar hennes hand, ger några tröstande ord och säger att jag vill lyssna mer men tyvärr måste jag ta nästa patient nu. Jag erbjuder ordna en tid med distriktsköterskan som gör hembesök. »Det behövs inte» säger hon. »Jag klarar mig». Jag hjälper henne med rocken, rullar fram rullatorn och öppnar dörren. Vid tröskeln säger hon: »Tack så mycket, det var trevligt å prata en stund i alla fall». Vi kramas. Hjärtat snörper sig och jag skäms över att inte ha mer tid. Till datorn. Skriver recept. Klickar fram diagnos: Cystit. Skriver en kort journal. En kaffe hade suttit fint. Hämtar snabbt en kopp som ställs bredvid den förra.

15.03. Drop-in-akuten. Stämningen i väntrummet är hätsk. Vi är fyra läkare. 32 drop-in patienter köar med nummerlapp. Fler är troligtvis på väg. Vi börjar ta patienter från en gemensam liggare i schemat i tidsordning från att de har kommit till kassan. Sekreteraren eller undersköterskan i receptionen säger till om de upplever att någon är väldigt sjuk och behöver tas in på akutrummet. De flesta har förkylningar, halsont, snuva, hosta. Men vissa kommer med sin vårta sedan ett år. Eller svullna knä sedan två veckor. Eller

med akut bröstsmärta. Ibland får man sy sår och tömma bölder. Helst vill ingen råka hämta en drop-in-patient som inte skulle ha kommit på drop-in. En med psykiska besvär, sömnproblem, kronisk värk eller diffusa symtom. Någon som behöver längre samtal, utredning, sjukskrivning och mer hjälp. Fastnar jag med en patient som behöver mer tid, då får kollegorna jobba snabbare. Tiderna är dimensionerade för 5-10 minuter för enkla fall.

16.41. Vätrummet är äntligen tomt. Om 19 minuter slutar min arbetstid. Ett berg av administrativa lappar väntar i min klagomur. Det ringer. Försäkringskassans handläggare. Hen vill ha komplettering angående mitt utförligt skrivna sjukintyg med diagnos utmattningssyndrom och kronisk smärta. »Varför kan inte patienten jobba? Din beskrivning av patientens smärta, trötthet och nedstämdhet är ju ingen objektiv funktionsnedsättning utan patientens beskrivning. Hur har du observerat att patienten inte kan arbeta?» säger rösten. Min röst är nu irriterad: »Jag har ju beskrivit hennes psykiska och fysiska symtom och min undersökning tydligt i detalj. Jag har inte följt henne dygnet runt i hennes liv för att observera henne. Jag litar på min patients ord och den bedömning jag gör i rummet. Vi har ca 20 minuter på oss att göra en bedömning». Det räcker inte enligt handläggaren. Jag måste ange patientens »aktivitetsbegränsning». Gärna i »mätbara enheter». Hur många meter kan hon gå? Hur många minuter kan hon koncentrera sig? Hur många kilo kan hon lyfta? Hur många minuter orkar hon samtala? Hur många sidor i en bok kan hon läsa? Och så vidare. »För hon måste prövas mot alla jobb på marknaden nu!» säger rösten. Jag påtalar det absurda i det hela. Att hon kommer



bli sjukare av den psykiska och materiella stress en nekad sjukpenning ger mitt i en rehabilitering. Och hon kan inte söka andra jobb nu. Hon rehabiliteras ju tillbaka till det yrke hon har sedan 20 år. Hon behöver minst en månad till. Det går ju sakta framåt. Den ansiktslösa rösten har sista ordet i beslutet. Jag ser patientens ansikte framför mig. Rummet har krympt. Mina öron susar. Jag undrar om jag pratar med en robot eller en människa. »Tack för dina synpunkter» säger rösten. Klick.

17.48. Stänger journalfönstret. Loggar ut ur Take Care. Drar ut mitt kort. Huvudet värker. Axlarna är spända. Kaffekopparna har torkat in. Några post-it lappar ligger framme för morgondagen. Britsen är smutsig. Otoskopet har laddat ur. Dammet virvlar upp när jag stänger dörren. 24 livsvärldar har passerat igenom min arbetsdag idag. 24 berättelser om smärta, rädsla, förväntan, oro, stress, ensamhet, ångest, besvikelse, trötthet och livsleda. 25 om jag räknar in min rödgråtna kollega.

På tunnelbanan på väg hem funderar jag över hur jag ska orka arbeta i detta tempo. Jag är emotionellt urholkad och matt av att ha använt min egen kropp och själ som verktyg hela dagen. Om jag bara hade haft mer tid. För att lyssna. Reflektera. Andas mellan varje patient. Få möjlighet att samtala längre med mina kollegor. Arbetsbördan denna måndag är extrem, men även dagar med färre patienter kan allt ansvar och krav i mötet med så många människor få mig att känna mig otillräcklig hur mycket jag än överskrider min kapacitet. Samtidigt känner jag mig utbytbar. Som en pinne i statistiken. Trots allt detta får jag oftast en god kontakt med mina patienter som bekräftar mina ansträngningar. Jag får

höra att jag är en engagerad, kunnig, empatisk och lyhörd läkare. Många patienter vill åter tillbaka till mig just för att de upplever att jag lyssnar, ger tid och tar dem på allvar.

En kan undra varför jag måste jäkta och möta så många patienter på en och samma dag. Vilka har bestämt att mitt schema ska innehålla ett visst antal patientbesök? Varför saknas övrig personal vars uppgifter jag måste göra? Hur och vem bör avgöra vilka patienter som ska prioriteras? Varför måste alla träffa en läkare? Varför finns ingen tid avsatt för samtal, intygsskrivning, administration, fortbildning och reflektion? Varför får läkarna som har kunskap om patientvård inte bestämma över sitt eget arbetssätt och arbetsinnehåll? Hur blev det såhär?

Under åren efter införandet av en ny ekonomisk styrning av primärvården i Stockholm börjar mina mest engagerade och kompetenta kollegor att en efter en få stressrelaterade symtom relaterat till arbetet. Majoriteten är kvinnor. En del kollegor säger upp sig innan de hinner bli utmattade. Vissa blir sjukskrivna. Andra fortsätter att kämpa allt mer stressade och olyckliga. Ett fåtal ter sig mindre berörda av förändringarna och anpassar sitt arbetssätt. De vårdcentraler som har förstående och stödjande chefer och kollegor samt är mindre enheter drivna av professionen verkar ha större motståndskraft mot styrformerna. Men tempot är uppskruvat för alla. Jag skönjer en röd tråd i mitt yrkesliv som löper igenom flertal år av brist på allmänläkare, brist på ökade resurser till primärvården och samtidigt nya reformer och effektiviseringskrav som gör vårdcentralerna allt mer sjuka. Den sjuka vårdcentralen blir min metafor för hur sjukvården som ska ge rum till lidandets narrativ själv drab-

bas av ett lidande som gör dess verksamma kroppar sjuka.

I denna essä vill jag undersöka hur allmänläkares praktiska kunskap och utövande av läkekonst påverkas av rådande ekonomiska och management-baserade system och ideologier som dominerar dagens svenska sjukvård. Jag vill med avstamp ur en hermeneutisk och politisk filosofisk tanketradition reflektera djupare kring vårdens och medicinens etik, kultur och kunskapsformer genom att utgå från erfarenheter ur min egen praktik som allmänläkare.

#### FRONESIS OCH PRAKTISK KLOKHET

Under antiken utvecklar Aristoteles grunden till vår förståelse av olika kunskapsformer som fortfarande är gällande inom den västerländska filosofin och vetenskapsteorin. Aristoteles talar om fem kunskapsformer, varav de tre vi mest kommer i kontakt med är episteme, techne och fronesis. Episteme är den vetenskapliga kunskapen som är förenat med bevis och som inte kan förhålla sig annorlunda som exempelvis matematik och logik. Inom medicinen skulle detta kunna motsvaras av anatomi och fysiologi, även om en del av medicinens teoretiska kunskaper med tiden visat sig behöva revideras. Techne innefattar den tekniska kunskapen, ett hantverk eller en konkret procedur som kan läras ut, exempelvis en kroppslig undersökning av en patient eller en kirurgisk metod. Fronesis betecknar det goda omdömet eller den praktiska klokheten som har med det mänskliga att göra och som är unik för varje situation.<sup>1</sup> Fronesis inbegriper ofta både episteme och techne, inom medicinen skulle därför läkekonsten kunna ses som en form av praktisk klokhets där det goda omdömet är centralt.

Men fronesis är mer än bara ett gott omdöme, Aristoteles beskriver klokheten som »... ett sant, resonemangstyrt praktiskt förhållningssätt rörande det mänskligt goda och dåliga»<sup>2</sup>. Aristoteles ser denna kunskapsform som sammanlänkad med ett gott eller lyckligt liv. Således är godhet och praktisk klokhet oskiljaktiga och förutsätter varandra. För att kunna leva ett lyckligt liv måste vi uppnå den högsta kunskapsformen som är visdom (sofia), vilken också inbegriper insikt (nous). Vägen mot det goda livet och visdom är genom att människan lever dygdigt och genom utövandet av fronesis.<sup>5</sup> Dygdetiken utgår från att våra handlingar avgörs av våra förmågor och vår välvilja för att förverkliga det goda i oss och andra samt önska gemenskapens bästa.<sup>4</sup> Vi är alltså inte utbytbara eller medel för andras mål.<sup>5</sup> Dygder kan exempelvis vara rättvisa, medkänsla, klokhet, mod och måttfullhet. Dygdiga egenskaper är alltså centrala för utövandet av läkekonst, och de olika kunskapsformerna är inte oskiljbara i en klinisk kontext, utan samspelar med varandra och vägleds genom fronesis.

#### LÄKEKONST

Läkekonst, ars medicinae, är ett begrepp som kommer från latinets ars (=konst/hantverk) och medicinae (=bot/medicin). Läkekonsten sammanfattas väl av Hippokrates berömda citat: »inte skada, stundom bota, ofta lindra och alltid trösta»<sup>6</sup>. Ordet konst i läkekonst, som i likhet med konstarterna, tolkar jag förutom ett hantverk som lärs ut i en lärling-mästar-modell också som ett kreativt och reflekterande utforskande av människan och dess tillvaro. Utifrån Aristoteles kunskapssyn inbegriper läkekonsten

förutom episteme och techne, en stor del fronesis. Läkekunsten innebär således att veta *vad* för typ av lidande jag bevittnar och *hur* jag bör gå till väga för att trösta, lindra och bota patientens lidande samt veta *när* det är lämpligt att agera utifrån temporalitet, kropp, narrativ, kontext och etiska avvägningar. I min gestaltning exemplifieras detta samspel mellan de olika kunskapsformerna i mötet med den utmattade gymnasieläraren där jag lyssnar, känner av stämningar, bedömer kliniska symtom, informerar, förskriver läkemedel, skriver intyg och får improvisera och omprioritera vissa medicinska rutiner utifrån patientens behov och den unika kontexten. I mötet vägleds jag av min medicinska kunskap, erfarenhet och intuition. För att utöva god läkekunst krävs således förutom teorikunskaper och teknisk/klinisk skicklighet även förmågor som intuition, empati, klokhet, reflektionsförmåga och kreativitet i mötet med patienten. Den erfarenhetsbaserade praktiska kunskapen hos läkare och läkekunst är därför två begrepp som jag kommer att använda ibland som synonymter, och ibland som olika aspekter av läkares kunskap.

#### NEW PUBLIC MANAGEMENT

New Public Management (NPM) är ett samlingsbegrepp för ekonomiska styrformer, vilka under 1980-talet fick ett genombrott i offentlig sektor i västvärlden för att lösa ökande kostnader inom välfärdsstaterna som byggdes upp efter andra världskriget. Målet var att effektivisera statens verksamheter genom privatiseringar, konkurrens och resultatnriktad styrning hämtade från företagets principer och metoder. Styrformerna utvecklades av ekonomer och

managementkonsulter och fick spridning genom den nyliberala politik som sedan dess dominerat i USA, Storbritannien och de flesta europeiska länder.<sup>7</sup> I sin översiktsrapport om NPMs effekter i Sverige visar Rydh och Eldh hur reformerna fick ett brett genomslag under 1990-talet. Sedan dess har en storskalig omvandling av samhället och välfärden i synnerhet skett i det tysta genom en våg av privatiseringar, avknoppningar och upphandlingar av skola, vård, telekom, apotek, post, el, järnväg och pensioner.<sup>8</sup>

Författaren Per Molander diskuterar i en nyutkommen rapport om effekterna av NPM i Sverige, där de positiva är ökat utbud och sänkta kostnader i enklare servicebranscher medan negativa effekter är kvalitetsproblem i välfärden, ökad risk för korruption och ökande offentliga utgifter. Fördelningen av det ökade utbudet är ojämn i befolkningen och de ekonomiska vinsterna tillfaller inte skattebetalarna utan företagen. Molander framför också kritik mot det granskningssamhälle som NPM-reformerna tvingat fram i form av ökande krav på dokumentation, tillsyn, revision och utvärdering.<sup>9</sup>

#### HOMO ECONOMICUS OCH DET POSTDEMOKRATISKA SAMHÄLLET

För att förstå motivet till NPM-reformerna och deras globala genomslag, behöver vi utforska den nyliberala rationalitet som ligger bakom. I sin bok *Undoing the Demos – Neoliberalism's Stealth Revolution*, beskriver Wendy Brown, professor i statsvetenskap, grundligt den osynliga nyliberala omvandlingen av demokratier. I dialog med filosofen Michel Foucaults föreläsningar på 1970-talet i *Biopolitikens*

födelse, visar Brown hur den nyliberala rationaliteten genom sina olika tekniker (NPM), sin språkdräkt och marknadsanpassning av samhällets institutioner ekonomiserar varje del av mänskligt liv och förvandlar varje människa till ett företagande och konsumerande *homo economicus* som behöver investera i sig själv med målet att höja sitt värde på marknaden. Det kapitalistiska samhällets mål är ekonomisk tillväxt genom konkurrensens dynamik. Välfärden (offentlig sjukvård, omsorg, utbildning, sociala försäkringar, kollektivtrafik med mera) och ekonomisk fördelningspolitik för att utjämna skillnader mellan fattiga och rika har ingen plats i nyliberalismens rationalitet där alla bör klara sig på egen hand eller genom familjens hjälp, i en tillvaro av ständig konkurrens. Enligt Brown är själva förutsättningen för ett sådant konkurrenssamhälle ojämlikhet och en omdefiniering av mänsklig frihet till en valfrihet på en fri marknad.<sup>10</sup>

Eftersom konkurrens och fri marknad inte är naturligt givna tillstånd i mänskliga samhällen till skillnad från samarbete och spontana marknader för byte av varor och tjänster, blir den nyliberala statens roll att skydda och understödja den avreglerade fria finansmarknaden för kapital och garantera konkurrens genom olika styrformer och kontrollmekanismer.<sup>11</sup> Brown visar hur dessa processer bidrar till ackumulering av kapital och makt till ett fåtal samt ökar bördan för och förstärker osynliggörandet av personer, grupper och praktiker som anses ha lägre eller ingen marknadsvärde (exempelvis kvinnors omsorgsarbete samt etniskt, ekonomiskt och socialt underordnade grupper).<sup>12</sup>

Brown menar att den nyliberala rationaliteten på sikt försvagar och hotar demokratin, ett folkstyre (demos=folk) med grundläggande idéer om rättvisa, yttrandefrihet, jämlikhet och solidaritet med de mest utsatta som förenar människor i en gemensam offentlighet. Den brittiske sociologen och professorn Colin Crouch beskriver detta nya tillstånd som välfärdsstaterna befinner sig i för postdemokrati. I postdemokratin styr en politisk-ekonomisk elit genom ett gränslöst utbyte av makt, kontakter och kunskaper mellan politiker och företagare, via starka lobbygrupper, tankesmedjor, upphandlingar och vinstdrivande privat utförande av den gemensamma välfärden. Crouch beskriver hur mekanismerna i postdemokratin befinner sig närmre 1800-talets fördemokratiska makt- och kapitalkoncentration hos en mycket liten elit, till skillnad från »maximaldemokratis» höjdpunkt i mitten på 1900-talet då marknaden var mer reglerad och vanliga människor kunde påverka politiken genom politiska partier, medborgarrättsrörelser och fackförbunden som hade en stark ställning i demokratiska länder med stark välfärd.<sup>15</sup>

#### SJUKVÅRD PÅ VINST OCH FÖRLUST

En av de mer illustrativa skildringarna av effekterna av NPM inom svensk sjukhusvård är skriven av journalisten Maciej Zaremba.<sup>14</sup> Han åskådliggör hur patienter drabbas av att sjukhusklinikerna får konkurrera med varandra i en fiktiv marknad som finansieras av gemensamma skattemedel. Effekterna av den privata marknadens inflytande över den offentliga sjukvården är som tydligast i Stockholm där landstinget under 12 år har styrts av den borgerliga al-



liansen, som infört privata vårdval och drivit byggandet av det starkt kritiserade Nya Karolinska sjukhuset i Solna (NKS) genom offentlig-privat samverkan. NKS planering, bygge och organisering är genomsyrat av multinationella riskkapitalbolag, inhyrda konsulter från Boston Consulting Group (BCG), samt den amerikanska managementmodellen Värdebaserad Vård som är en förberedande grund för framtida privatisering av sjukhusvården. Senaste årets många granskande reportage, professionernas kritiska debattartiklar och vittnesmål, utredningar och studier visar på stora brister, patientskador, jäv, korruption, tystnadskultur och ideologiskt präglade beslut utan förankring i vare sig vetenskap, vårdprofessionernas erfarenhet eller hälso- och sjukvårdslagens etiska värdegrund.<sup>15</sup>

Förändringarna i sjukvården går i rasande fart och sedan jag började skriva denna essä har effekterna av senaste decenniernas olämpliga styråtgärder i hälso- och sjukvården fortsatt att eskalera.<sup>16</sup> På bara något år har privata digitala läkartjänster snabbt etablerats på den svenska marknaden, med hundratusentals digitala läkarbesök, utan att avlasta vårdcentraler eller akutmottagningar. Det är framför allt en frisk, välbeställd och ung befolkning i storstäderna som kontaktar de olika nätläkarbolagen.<sup>17</sup> De digitala läkarbesöken, som kan bestå av en kort chatt, algoritm-baserade frågor och ibland ett videosamtal, har införts utan vetenskaplig och etisk grund och prövning. Digitala besök ersätts motsvarande ett fysiskt komplicerat läkarbesök på vårdcentral, med skattemedel som tas ifrån en redan underfinansierad primärvård. Samtidigt utmanas den offentliga sjukvården att snabbt börja konkurrera på den digitala marknaden,

istället för att organisera sjukvården utifrån vetenskap, etik och befolkningens prioriterade vårdbehov i en resursbegränsad, offentligt finansierad sjukvård.<sup>18</sup>

#### VÅRDVAL – KUNDENS VAL ISTÄLLET FÖR PATIENTENS BEHOV

I min inledande gestaltning av en dag på en sjuk vårdcentral framkommer konkreta följder av hur politikerna försöker styra primärvårdens tillgänglighet, resursanvändning och prioriteringar genom »vårdval», en NPM-reform som har införts successivt i primärvården i alla landsting sedan 2008–2010 för att främja nyetablering av privata aktörer.<sup>19</sup> Styrningen sker indirekt genom ekonomisk ersättning kopplade till olika mätbara mål som antal läkarbesök, specifika diagnoser, särskilda åtgärder eller telefonsamtal. I mitt arbete innebär vårdvalsreformen många fler patienter per dag genom anpassningar av schemat. Korta drop-in besök till läkare börjar införas för att öka besöksstatistiken och få mer ersättning. På personalmöten talas det om produktionsmål, besparingar, snabbare flöden och pinnar i statistiken. Väl fungerande teamprojekt för preventivt arbete av kroniska sjukdomar drivna av sjuksköterskor ger inte höga intäkter och nedprioriteras. Sjuksköterskorna får besvara ett stort antal telefonsamtal dagligen för att boka patienter till läkare istället för råd om egenvård. Antalet undersköterskor, kuratorer, psykologer och läkarsekreterare minskas eller utökas inte för att sänka kostnader. I gestaltningen blir detta tydligt genom att jag får skriva mina egna journaler istället för att diktera dem, sköta administration som sekreterare kunde ha utfört, ha svåra samtal med patienter som egentligen

borde ha fått snabb tid till en psykolog, städa rummet och britsen och fylla på verktygsvagnar och se till att fixa stolar och skrivare. Det är en irrationell och dyr arbetsdelning där andra yrkesgruppers kunskap och uppgifter bortprioriteras på bekostnad av läkarnas tid och arbetsuppgifter i ett redan pressat schema.

Vårdvalets marknadsanpassade reformer i primärvården medför även till att vårdcentraler i områden med stor socioekonomisk sjukdomsburda och med många komplext sjuka patienter inte klarar ekonomin och får allt sämre arbetsmiljö, medan nyetablering av privata vårdcentraler som kan gå med vinst sker mest i välmående områden med friskare patienter.<sup>20</sup> Riksrevisionens granskning av flera av landets vårdval visar att starkare, friskare och mer talföra patientgrupper har fått ta del av vården mer än de sjukare och äldre. Författarna betonar konflikten mellan marknadens effekter och de etiska principerna om lika värde, solidaritet och vård efter behov i den offentligt finansierade vården.<sup>21</sup>

### AVPROFESSIONALISERING OCH BIOPOLITIK

En förödande aspekt av managementbaserade styrformer är bristen på tillit till de professionellas yrkeskunskap. På sikt leder detta till en avprofessionalisering med minskad professionell autonomi och frihet, något som 75 procent av läkarna i en stor studie bekräftar.<sup>22</sup> Styrformerna verkar få motsatt effekt till att underlätta och möjliggöra för mig att följa vetenskap och beprövad erfarenhet, vara kreativ och få utrymme för min praktiska och etiska kunskap i mötet med patienten. Alla konstruerade processflöden, checklistor,

vårdmallar, icke-flexibla scheman, icke-optimala digitala verktyg och daterade journalprogram med onödiga registreringar tvingar mig att anpassa mig till ett fragmenterat system som ständigt ändras, lappas och lagas utifrån nya reformer och visioner. Förutom att de är ineffektiva, så bidrar i förlängningen dessa styråtgärder och obligatoriska handlingar till upprätthållandet av en sorts biopolitik för att tala med Foucault.

I *Biopolitikens födelse* redogör Foucault för hur de nyliberala styrformerna bidrar till att genom olika tekniker disciplinera våra kroppar och levnadsvanor utifrån företagets principer. Allt som är mätbart kan kopplas till målresultat, belöning och bestraffning, och genom artificiella och ekonomiska anpassningar kan en således indirekt styra den som tvingas acceptera denna verklighet.<sup>23</sup> I min praktik blir Foucaults farhågor väl exemplifierade genom NPMs incitament kopplade till mätbara åtgärder och ekonomisk ersättning. I digitaliseringens och de tekniska framstegens kölvatten nås också biopolitiken genom människors frivilliga mätande, bevakning och modifiering av sin hälsa och sina kroppar. Motion- och hälsoappar i telefoner, digitala besök, kroppsregistrerande armband och klockor bidrar till en sorts självdisciplinering samt insamling av enorma mängder dyrbar »big data» till privata företag, där många redan utvecklar modeller för artificiell intelligens (AI) med maskininlärning och algoritm-baserade bedömningar för att effektivisera hälso- och sjukvården bortom den mänskliga faktorn.<sup>24</sup>

Filosofen Deleuze menar, genom vidareutveckling av Foucaults tankar, att de tidigare disciplinära samhällena

håller på att ersättas med kontrollsamhällen vars språk är numeriskt. Deleuze skriver: »Kontrollens numeriska språk består av koder som indikerar att man har tillgång eller ej till information. Vi står inte längre inför paret massa-individ. Individerna har blivit 'dividueller' och massorna till statistiska provtagningar, data, marknader eller 'banker'.»<sup>25</sup>. Inom vården kan Deleuzes dividueller tolkas som patienter vars kroppar och levnadsvanor blir allt mer dividerade och reducerade till olika organ, funktioner, diagnoser och nummer i kvalitetsregister, flöden och databanker som initialt syftar till forskning och förbättring av sjukvården, men som också allt mer visar sig kunna kopplas till ekonomiska syften bortom sjukvårdens etiska principer.<sup>26</sup> När läkarnas medicinska bedömningar, behandlingar och insamlande av diagnoser och data används för att detaljstyra och modifiera arbetets form och innehåll blir vi ironiskt nog själva en del av den kontroll och avprofessionalisering som drabbar oss och i förlängningen patienterna. Även idéhistorikern Karin Johannisson ser en fara i vår tids hälsokultur där kroppen blivit ett projekt som alltid kan förändras och förbättras. Utifrån en människosyn där hälsa är ett grundkapital för individen, bör kroppen slimmas och formas i en konkurrensbaserad ekonomi och arbetsmarknad.<sup>27</sup>

Ryd och Eldh menar att ekonomernas styrning- och effektiviseringsprinciper från tillverkningsindustrin är en bidragande orsak till den pågående avprofessionaliseringen inom vården.<sup>28</sup> Författarnas exempel på det löpande bandets villkor i vård- och omsorgsyirken korresponderar väl med Deleuzes beskrivning av kontrollsamhället. I dessa styrningsideal prioriteras sällan goda värden som kunskap, om-

sorg, ansvar, tillit och empati, eftersom de inte kan fångas av det numeriska språk som styrningsmodellerna använder sig av.<sup>29</sup> Därför riskerar också kostnadseffektivitet att lätt prioriteras före de, enligt Hälso- och sjukvårdslagen, överordnade etiska principerna: människovärdesprincipen och behovs- och solidaritetsprincipen.<sup>50</sup>

#### PRIMÄRVÅRD OCH ALLMÄNMEDICIN

Primärvården utgör sjukvårdens grund och första kontakt med befolkningen. De allra flesta sjukdomstillstånd bedöms, handläggs, behandlas och följs upp inom primärvården där specialitläkare i allmänmedicin (även kallad allmänläkare, distriktsläkare, husläkare, familjeläkare), sjuksköterskor, kuratorer, undersköterskor, psykologer och fysioterapeuter arbetar.<sup>51</sup> Mitt arbete som allmänläkare utgår ifrån läkekonstens kärna: mötet med patienten.<sup>52</sup> Förutom att jag bör vara en skicklig kliniker och ha en bred medicinsk kunskap, ingår i min vardag en stor dos existentiella frågor, samtal och förkroppsligande av komplexa narrativ. Jag behöver ha både helhetssyn och känsla för detaljer, inblick i hela sjukvårdsapparaten, konsultera och diskutera med kollegor, sjukhusspecialister och andra yrkesgrupper. Men den mesta av tiden arbetar jag ensam i ett rum på en vårdcentral, i ett flöde av direktkontakt med patienter i alla åldrar och med alla möjliga symtom och problem. Allt detta är charmen och svårigheten med denna specialitet.

Den befintliga forskningen om patient-läkar-mötet visar att vården blir bättre när läkaren är patientcentrerad genom att utgå från patientens behov och narrativ. Läkaren bör ha tid, ha ett empatiskt förhållningssätt, vara bekräf-

tande och lyssna på sin patient.<sup>55</sup> Läkares sätt att tänka och använda språket har stor effekt för patientmötets utfall.<sup>54</sup> Patientcentrerade samtal ger bättre följsamhet till råd och behandlingar samt nöjdare och friskare patienter.<sup>55</sup> Kvinnliga läkare som grupp tenderar oftare vara patientcentrerade än manliga läkare.<sup>56</sup> Kontinuitet hos samma läkare över tid ger bättre förebyggande vård, färre inläggningar på sjukhus och lägre mortalitet.<sup>57</sup>

För en heltidsarbetande allmänläkare är det optimalt att ha max 1000–1500 personer listat på sig som en är ansvarig för. I många länder är antalet patienter på listan betydligt lägre tack vare fler allmänläkare och ett mer avgränsat primärvårdsuppdrag.<sup>58</sup> Patienterna på sin lista lär allmänläkaren känna genom kontinuitet över många år. Verkligheten idag är dock annorlunda på grund av stor brist på allmänläkare och vakanta uppdrag som bemannas tillfälligt. Den låga attraktionen till specialiteten beror framförallt på att många upplever arbetet på vårdcentral alltför tungt och svårt. Trots att Sverige har fler läkare än någonsin (cirka 40000), så utgör allmänläkarna bara ca 15% och skulle behöva vara minst dubbelt så många för en fungerande primärvård.<sup>59</sup>

#### MEDIKALISERING OCH NARRATIV MEDICIN

Primärvården har stora utmaningar att tackla, men trots allt det svåra så kan rollen som allmänläkare också medföra att bli en medmänniska i patienternas liv. Som en livläkare. En guide i vårdgalaxen. Belöningen är de ovärderliga möten och livsnarrativ som berör, patienternas förtroende och tacksamhet. I gestaltningen försöker jag visa vikten

av mötet. Att läsa av situationer och känna in stämningar. Pauser och tystnader. Gester och intonationer. Kroppens positioner. En av allmänmedicinens stora utmaningar är att många patienter på vårdcentraler lider av besvär kopplade till existentiella, sociala och arbetsrelaterade bekymmer. Dessa patienter passar inte in i sjukvårdens fragmenterade, biologiska och organhierarkiska topografi. Samtidigt riskerar de att medikaliseras i ett biotekniskt vårdssystem med korta möten, snabb handläggning och behandling där vårdprogram och checklistor är eftersträvaransvärda och där även patienterna och samhället efterfrågar en biomedicinsk förklaringsmodell. Vi läkare är delaktiga i denna medikalisering och skapar ett biomedicinskt narrativ varje gång »vi tolkar ett symtom, ger en diagnos eller ett läkemedel», som den brittiske allmänläkaren John Launer uttrycker det.<sup>40</sup> Här kan möjligen fenomenologin tillföra begrepp för bättre förståelse av dessa patienters lidande.

I sin tolkning av filosofen Martin Heidegger, skriver filosofen Fredrik Svenaeus om sjukdomen som en form av hemlöshet i världen. Hemlösheten uppstår när vår i-världen-varo brister i mening och yttrar sig då som existentiell ångest. Mening skapas genom att vår i-världen-varo sätts i ett sammanhang, både fysiskt och kulturellt, men även tidsligt i vår förståelse om vår egen dödlighet.<sup>41</sup> Därför är förmågan att lyssna och ge patientens vilshenhet och oro ett språk och en hemvist som ger mening och möjlighet att tolka sina symtom av stor vikt. I patientens meningsskapande berättelse finns nycklar till att hitta ett gemensamt språk och förhållningssätt att angripa patientens lidande. Läkaren och litteraturvetaren Rita Charon som har utvecklat fältet



narrativ medicin talar om läkares förmåga att arbeta professionellt med berättelser som »narrativ kompetens» och något som läkare kan förbättra sig på genom att läsa skönlitteratur, skriva och reflektera, då läkarutbildningen endast erbjuder det biomedicinska narrativet.<sup>42</sup> Även Svenaeus talar om en sorts medicinsk estetik och poetik som kan finnas i medicinska tänkandets gestaltningar i journaler och rapporter. Han tycker att det är nödvändigt att textbegreppet utvidgas till andra meningsbärande fenomen. Dessa fenomen är en form av »undertexter» under konsultationen som inte är endast biologisk fakta, utan läkarens tolkning av patientens kropp och patientens berättelse om upplevda lidande och symtom.<sup>43</sup> En stor del av läkekonsten är att vara lyhörd inför dessa »undertexter» eller det intuitiva eller det tysta i mellanrummen. Svenaeus applicerar filosofen Gadammers hermeneutiska teori om förståelsehorisonter som sammansmälter vid läsningar av texter på det medicinska mötet genom att se att »medicinens essens återfinns just i dialogen mellan läkare och patient»<sup>44</sup> samt att »den medicinska praktiken rymmer nämligen just ett avstånd mellan två olika förståelsehorisonter som måste överbryggas i ett horisontsammansmältande möte»<sup>45</sup>.

#### DEN ANSIKTSLÖSA RÖSTEN

Som det framkommer i min gestaltning, har relationen mellan sjukskrivande läkare och Försäkringskassan försämrats avsevärt under de senaste åren och blivit ett tungt arbetsmiljöproblem för många läkare och handläggare, då många patienter får avslag eller krävs på kompletteringar i sjukintyget utifrån myndighetens politiska direktiv att

pressa ner sjuktalen.<sup>46</sup> I gestaltningen hamnar jag i kläm mellan två skilda uppdrag som tilldelats mig: som läkare i mötet med patientens livsvärld och medicinska behov samt som intygsskrivande myndighetsutövare där systemrationalitetens regler och krav måste fullföljas då det finns ekonomiska begränsningar i en välfärdsstat. Denna rolldelning blir i praktiken problematisk när livsvärldens och systemvärldens förhållningssätt är i kollision med varandra. För att tala med filosofen och sociologen Jürgen Habermas ord så koloniserar livsvärlden, i detta fall både patientens och min livsvärld, av systemvärldens rationalitet med ekonomiska och administrativa termer och anspråk. Habermas försöker i sitt verk *Kommunikativt handlande* att förena olika handlingslagar som rör subjekt med en systemteori. Han landar i begreppet livsvärld, lånad från filosofen Husserl, för att beskriva den värld som utgör ett subjekts medvetna bakgrundstankar, språk och kultur. Livsvärldar delar sina erfarenheter genom det kommunikativa handlandet som kännetecknas av ett erkännande av den andre och en vilja till förståelse genom ett reflexivt förhållande. Motsatsen till livsvärlden är »systemet» som använder sig av det teleologiska handlandet som är strategiskt och gör anspråk på att förverkliga objektiva mål. Enligt Habermas tränger ekonomisk och administrativ rationalitet undan det kommunikativa handlandet genom att kolonisera livsvärlden med sin rationalitet.<sup>47</sup> Det kommunikativa handlandets etik på det mellanmännskliga planet belyses möjligen ännu bättre med filosofen Emanuel Lévinas ord.

40 Enligt Lévinas utkräver mötet med patienten, ansikte mot ansikte, ett etiskt ansvar från mig. För det är i mötet med

den andres ansikte som vi blir givna ett moraliskt ansvar. Det är inget självvalt, utan ansvaret ges som »ett ansiktets appell». Ju mer hjälplös och svag den andre är, desto större ansvar har vi enligt Lévinas att visa omsorg för den andre och försöka minska på den maktobalans som alltid finns mellan två människor.<sup>48</sup> Avsaknaden av ett verkligt möte med den drabbade medför ur detta perspektiv en verklig risk att handläggaren på Försäkringskassan och i förlängningen politikerna inte på samma sätt erfar detta etiska ansvar och istället endast agerar utifrån systemrationalitetens direktiv, blanketter, brev och telefonsamtal. När myndighetens avslag kan ges på basis av mitt intygsskrivande, förskjuts politikens och handläggarens etiska ansvar inför ett ansikte över till mig som vårdande läkare.

#### ARBETE OCH ALIENATION

Idéhistorikern Karin Johannisson skriver i sin bok *Melankoliska rum* om likheterna mellan sekelskiftena 1900 och 2000 beträffande stress, trötthet och utmattning. Bägge tidsepoker kännetecknas av snabba förändringar med teknikutveckling, ökat informationsflöde, nya tempon, höga prestationskrav på arbetsplatser och »en rå marknadsekonomi». Nya diagnoser skapas för att benämna symtomen som drabbar unga, friska och arbetande människor. 1800-talets mer exklusiva diagnoser som nervositet och melankoli skiftar till mindre glamorösa trötthet, nervkollaps och neurasteni för att åter på 1980-talet återkomma som utbrändhet och under 2000-talet som utmattning. Symtomen är snarlika och det som förenar dem är emotionell utmattning, fysisk trötthet, lättretliga sinnesintryck och alienation (=förfrämligande).<sup>49</sup>

Just alienationen är utbränningens kärna, som Johannisson tolkar som en förlust av världen »där mening och sammanhang går förlorade.»<sup>50</sup> För att förstå hur alienation hänger ihop med arbetet vänder jag mig till filosofen, sociologen och nationalekonomen Karl Marx som undersökte förhållandet mellan arbete och kapital just i termer av alienation.

Marx skriver 1844 i det första manuskriptet i *De ekonomisk-filosofiska manuskripten* att arbetarens existens avgörs av marknadens efterfråga på hans arbete och den vara arbetaren producerar, således är arbetaren själv med sin yrkeskunskap en vara. Kapitalet och egendomen som kapitalisten äger är utbytbara ting, medan arbetet utgörs av mänsklig verksamhet som är unik.<sup>51</sup> Marx försöker utifrån nationalekonomins ståndpunkter visa att i ett samhälle med ekonomisk tillväxt krävs ökad produktion och hög konkurrens bland arbetare, så att arbetslönerna kan pressas och arbetet effektiviseras till den grad att arbetaren blir som en maskin i fabriker. Arbetet blir skadligt och ohälsosamt för arbetaren då arbetets ändamål endast är tillväxt av kapitalet.<sup>52</sup> Marx menar att för att kunna göra vinst måste värdet från arbetarens arbete överföras till tingen som produceras. Ju mer värde varan får, desto mer avtar arbetarens människovärde. Produkten som arbetaren producerar blir någonting utanför arbetaren och dess makt. På så sätt objektiveras arbetet genom att objektet bestämmer över arbetaren. Denna process kallar Marx för arbetets alienation. Ju mer arbetaren arbetar, desto mer alieneras hen och desto mer berövad på sitt eget värde blir hen.<sup>53</sup> Arbetaren förlorar därmed sig själv genom arbetet. Förlusten av frihet, kreativitet, lycka, andlig och fysisk energi leder också till

självalienation enligt Marx. Då människan blir till i relation till andra människor leder självalienationen även till att människan alierar sig från andra människor, till den grad att de riskerar bli medel istället för mål i sig.<sup>54</sup> Arbetet och samarbetet med andra blir således medel för tillfredsställelse av de egna basala behoven, vilket gör människan ännu mer olycklig.<sup>55</sup>

Marx teorier om arbete, kapital och alienation synliggör hur min yrkesroll förvandlats i likhet med hantverkarnas villkor under 1800- och 1900-talets snabba tekniska framfart. När vårdproduktionen tvingas öka i en verksamhet som inte tillförs mer resurser eller personal, kan »mervärdet» eller vinsten endast skapas på bekostnad av vårdarbetarnas ökade arbetsbörda, oavsett om detta sker digitalt eller fysiskt. Den utmattade läkarens kropp och själ har just genom de processer som Marx beskriver berövats sin mening och frihet att utöva sin kunskap. NPMs effekter i sjukvården inte bara förvandlar mötet med patienten till en »vårdprodukt» som ska säljas till »en kund» i termer av produktion och konkurrens, utan den alierar läkaren från den praktiska kunskapen som bebor läkarens kropp, medvetande och känslor och därmed läkaren som människa. Utmattning är således den förkroppsligade alienationen.

#### ETISK STRESS OCH UTMATTNING

I min gestaltning framkommer hur allt emotionellt och intellektuellt fokus med många beslut och stort etiskt ansvar gentemot många människor gör mig trött och matt. Jag verkar inte vara ensam i att uppleva detta. I stora delar av västvärlden har läkares arbetsmiljö försämrats med tiden

och orsakerna är främst: ökade krav, minskat inflytande, minskad tid för intellektuell stimulans, ökat våld och hot om våld, ekonomiska besparingar och managementstyrning, snabb utveckling av teknologier och ett informations-samhälle som utmanar kliniken och kräver en ny läkarroll. Starkt samband visas mellan läkares stress på arbetet och sämre utfall för patientvården. Läkarnas roll anses vara central för en välfungerande hälso- och sjukvård och därför bör det satsas på läkares psykosociala arbetsförhållanden.<sup>56</sup>

Nyligen visade en enkätstudie hur närmre hälften av allmänläkarna arbetar deltid då arbetet är krävande. Över en tredjedel har allvarligt övervägt att lämna läkaryrket på grund av hög belastning.<sup>57</sup> Mellan 2009 och 2015 ökade andelen långtidssjukskrivna läkare med stressrelaterad psykisk ohälsa från 35 till 54 procent, och ökningen drabbade enbart de kvinnliga läkarna. Orsakerna till läkarnas ohälsa var främst den försämrade organisatoriska och sociala arbetsmiljön med ökade krav och minskad kontroll. Bland allmänläkarna visar sig underbemanning och högre krav än möjligheter vara särskilt utmärkande.<sup>58</sup> Alexander Wilczek, psykiater och tidigare verksamhetschef på nyligen nerlagda Ersta psykiatriska klinik,<sup>59</sup> ser ett tydligt samband mellan ekonomisk styrning i sjukvården och den värdekonflikt som uppstår när läkarna i mötet med patienter tvingas göra tuffa prioriteringar och anpassningar som riskerar en etiskt hållbar och god vård. En värdekonflikt som leder till samvetsstress eller etisk stress, ett välkänt fenomen i mellanmänskliga yrken med dålig arbetsmiljö.<sup>60</sup>

### SAMVETE, EMPATI OCH MOTSTÅND

För att förstå hur den etiska stressen hos läkare uppstår återgår jag till begreppet fronesis, den praktiska klokheten. Filosofen Christian Nilssons läsningar av Aristoteles och Heidegger visar att fronesis är en kunskapsform som inte kan glömmas och är mer av en »omdömeskraft» som är besläktad med samvetet. Det praktiska kloka handlandet är alltså samvetsgrant, vilket innebär »att man handlar med en viss uppmärksamhet och omsorg.»<sup>61</sup> Enligt Svenaeus är fronesis även kopplat till empati, ett begrepp som han särskiljer från de närliggande begreppen medkänsla, sympati och känslsamhet. Empatin är snarare en »känslomässig vägledad förståelse för den andres situation där jag strävar efter att hjälpa henne på bästa möjliga sätt»<sup>62</sup>. Empatin är alltså inte bara förmåga till inkännande och en känslostyrd hjälpanne impuls utan innefattar både en hermeneutisk tolkningsprocess och en praktisk visdom rörande vad som är gott för den andre.<sup>63</sup>

Läkares utmattning beror således inte på en överdriven känslsamhet eller ett gränslöst medlidande. Samvetsstressen är snarare en signal på att det etiska utövandet av läkekonsten är det som förloras av de förändringar och styrformer som försämrar läkares arbetsmiljö. Med andra ord tvingas läkare att antingen bli samvetslösa eller att ständigt ha dåligt samvete. Utifrån en fenomenologisk tolkning ser jag det som att fronesis bebor läkares kropp och orienterar sig i vårdens tid och rum. När de yttre villkoren är påfrestande och oetiska, tvingas jag som en samvetsgrann läkare att hårbärgera systemets brister i en flexibel kropp som riskerar att bli sjuk. Som jag skrev inledningsvis i essän så blir

den sjuka vårdcentralens verksamma kroppar själva sjuka. Inte för att de samvetslöst följer vårdcentralens nya sjuka tillstånd, utan just för att deras kroppar och omdömeskraft gör motstånd i själva utövandet av läkekonsten.

Psykiatern och onkologen Pia Dellson skriver om sin utmattning i sin bok *Väggen*: »Hjärnan och kroppen tystnar, urverket stannar. Det går inte längre. Kan inte mer. Kan inte röra mig. Kan ingenting.»<sup>64</sup> Dellsons reflektioner får mig att tänka på hur den utmattade kroppens motstånd sker i det tysta och ensamma. Ett passivt motstånd där kroppen går i viloläge efter en längre tids kamp. Det aktiva motståndet behöver mod och energi för att våga höras och bryta sig loss från dåliga strukturer.

För filosofen Hannah Arendt är samvetet intimt förknippat med vår förmåga till tänkande. I sin föreläsning *Tänkande och moraliska övervägningar* visar Arendt hur medvetandet, *consciousness*, och samvetet, *conscience*, inte bara är språkligt förbundna utan förhåller sig till varandra på liknande sätt som tänkandet och omdömeskraften. Arendt menar att samvetet »att veta med och av mig själv» är »ett slags kunskap som aktualiseras i varje tankeprocess» och att det är själva processen av reflekterandet och granskandet som kan hindra människor att begå onda gärningar eller göra motstånd.<sup>65</sup> Arendt skriver: »Tankevindens yttringar är inte kunskap; den yttrar sig i förmågan att skilja mellan rätt och orätt, mellan vackert och fult. Och detta kan faktiskt tänkas förhindra katastrofer, åtminstone för mig själv, i de sällsynta ögonblick när allt ställs på sin spets.»<sup>66</sup>

Min upplevelse är att sällsynta ögonblick av motstånd lätt kan uppfattas som något hotfullt och sjukdom som ett



tecken på svaghet, på grund av normer om att läkare bör vara starka individer, lojala mot kollegiet och arbetet. Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till att många läkare kämpar hårt i det ensamma, istället för att organisera sig och säga ifrån i tid eller söka hjälp hos andra.<sup>67</sup> Därför kan just kollegiala dialoger och kritisk reflektion över yrkesrollen, yrkeskunskapen och styrningen i sjukvården vara en förutsättning för att bryta den ensamhet som drabbar både den utmattade och den som gör normbrytande motstånd. Sådana kollegiala samtal, kollektiva motstånd mot försämringar i sjukvården genom upprop och debattartiklar samt stödgrupper bland läkare har tilltagit det senaste året tack vare sociala mediers förmåga att samla tusentals läkare från skilda fält och olika delar av landet. Dialogerna går varma i slutna maillistor, nätverk och grupper sedan något år tillbaka på ett sätt som tidigare inte förekom. Omvandlingen av läkarprofessionen kan delvis följas i alla vittnesmål, upprop, reflektioner och anekdoter som många delar med sig i glädje, frustration och sorg.<sup>68</sup>

#### LÄKEKONST OCH GRÄNSÖVERSKRIDANDE KUNSKAPER

Behovet av en ny samhällsdiskurs där professionernas kunskaper stärks, breddas och där det ges möjlighet till reflektion och kreativitet för att kunna möta framtidens utmaningar är stort, enligt ekonomiforskaren Margareta Damm. Hon argumenterar för att den naturvetenskapliga vetenskapstraditionen inom medicinen har gjort läkarprofessionen extra mottaglig och utsatt för NPM-reformernas matematiska och mätbara managementidéer. Samtidigt

som styrningsformernas maskinella byråkrati krockar med läkarnas professionella byråkrati som utgår från specialist-kunskaper, lärling-mästare-traditioner samt kollegiala och etiska principer. Damm menar att fler teoretiska perspektiv hämtade från humaniora och samhällsvetenskaper behöver integreras i läkarutbildningen och dagens hälso- och sjukvård för att ge mer värde till fenomen som praktiskt klokhets, gott omdöme, etik och ansvar.<sup>69</sup>

Liknande slutsatser framförs av professorn i praktisk kunskap Ingela Josefson, som i sin kvalitativa studie *Läkarens yrkeskunnande* visar hur filosofiska reflektioner och dialoger samt utövändet av konstnärliga praktiker höjer den praktiska kunskapen, såsom uppmärksamhet, intuition, improvisationsförmåga, urskillningsförmåga och känslomässig fantasi. Dessa kunskaper och förmågor kan bidra till en vidgad förståelsehorisont kring mellanmänskliga aspekter av läkares yrkeskunnande. Josefson framför en mer balanserad kunskapssyn mellan teoretisk och praktisk kunskap med mer kreativa och reflekterande metoder för kunskapsinhämtning.<sup>70</sup>

#### SLUTORD

Det jag bär med mig i essäns färd genom olika reflektioner över mina egna erfarenheter, dialoger med och läsningar av andra är att den sjuka vårdcentralen har en sammansatt symtombild av många olika fenomen som historiskt, politiskt, kulturellt och (o)vetenskapligt har traderats och införlivats i själva vårdcentralens kropp. Därför kan läkekonsten inte på egen hand vara ett bot mot vårdcentralens sjukdom. För att den praktiska klokhets och läkekonsten som bebor

min och andra läkares kroppar ska kunna omsättas till ett motstånd och en möjlighet för en bättre hälso- och sjukvård, bör vi samverka i en kollektiv rörelse som för oss bortom den rådande nyliberala, marknadsanpassade och ensidigt biotekniska synen på människan i sjukvårdens styrning och organisering. Ur ett etiskt och demokratiskt perspektiv är detta nödvändigt eftersom marknadens principer och ideal inte inbegriper värden som jämlikhet, frihet, solidaritet och rättvisa. Medan denna essä skrivs pågår en ny nationell primärvårdsutredning och sjukvårdsfrågan har seglat upp som den allra viktigaste politiska frågan i Sverige under valåret 2018.<sup>71</sup> Säkerligen är nya reformer och förändringar på väg inom kort. Frågan är bara vilka våra beslutsfattare lyssnar på och utifrån vilka ideologier, etiska principer och vetenskapliga kunskaper de utgår ifrån i formandet av framtidens hälso- och sjukvård?

En god sammanfattande målbild finns i den välskrivna, oberoende rapporten *En värdefull vård* från 2015. Författarna framför att den statliga/regionala sjukvårdspolitikerna bör sluta detaljstyra genom ekonomisk styrning och New Public Management och endast ge ramanslag och riktningar, främja en kunskapsbaserad, jämlik och etisk sjukvård, ge mer tillit och autonomi till professionerna, utveckla primärvården samt värna om den solidariskt finansierade offentliga hälso- och sjukvården.<sup>72</sup>

Från min allmänmedicinska horisont tänker jag att den största faran med rådande ekonomiska ideologier och styrningsformer är att de tenderar att leda till ett ojämlikt sjukvårdssystem med sämre folkhälsa för både patienter och personal, samt främja en reduktionistisk, ensidigt na-

turvetenskaplig och teknisk kunskapsideal framför etiska och humanistiska kunskaper och förmågor. Mötet med patienten kommer dock aldrig helt lyckas inordna sig något system. På så sätt finns det något radikalt i patientmötet och utövandet av fronesis i läkekonsten som ger mening och orienterar mig som allmänläkare gentemot det mänskliga, unika och ovissa i vår existens som varken kan diagnostiseras, mätas eller prissättas. Jag låter poeten Gunnar Ekelöf avsluta essän med följande rader ur diktsamlingen *Vägvisare till underjorden*:

Kunskapens innerlighet, som är vetenskapen  
att den barmhärtige gör skada utan kunskap  
att den i vetenskaper kunnige gör en obotlig skada  
om inte hjärtat är med honom, Asclepi!  
En åder som förbinder det med hjärnan måste finnas  
Detta är vetenskapens innerlighet  
och det är innerlighetens vetenskap<sup>73</sup>

# New Public Phronesis

Ett mellanrum med möjligheter

INGELA FRÄN

MEDVANDRARE GENOM MELLANRUMMEN  
– EN BERÄTTELSE OM MENINGSSKAPANDE  
MÖTEN I EN RATIONELL VÅRDVÄRLD

Trapporna upp till den geriatriska avdelningen. Koden trycks in och dörren slamrar igen bakom mig alldeles för högljutt. Jag går in på expeditionen där det är full aktivitet vid datorerna. En sköterska vänder sig mot mig. »Kan inte du ta hand om patienten på rum 7? Vi får inte upp honom. Han är helt hopplös...»

Hopplös eller utan hopp? Ofta handlar det om det sistnämnda. Och »hopplöshet» är ett av många mellanrum. Allas och således ingens ansvar. Att ge förutsättningar för hopp är en förmåga som kan tränas upp om man vill, det handlar om kunskap och intresse. Men eftersom den typen av kunskaper är svärmätta och inte efterfrågas i årsrapporter så får de inga framträdande roller. I stunden känner jag frustration och besvikelse. Visst är det ont om tid och resurser men... »Visst, jag går in. Hur har natten varit?» »Lite orolig», svarar sköterskan. »Han vaknade tidigt också. Hade ont i nacken och var missnöjd med medicinerna. Missnöjd med det mesta faktiskt. Man orkar liksom inte höra på längre...»

Jag har träffat den här patienten i flera veckor nu och han har sorgligt nog drabbats av flera bakslag så fort det har börjat gå framåt med träningen. Han är sannerligen tålmodskrävande men det är också vår skyldighet att härbärgera och tåla. Han är också en person, en människa med ett namn – Ove. Jag knacker på och ett par trötta, ledsna ögon vänds mot mig. Rörelserna är långsamma och lite skakiga. Mimiken är minimal och mungiporna hänger tunga mot täckets överkant. Blicken är tom idag. Jag tar ett djupt andetag för att börja resan mot det möjliga igen, en resa vi gjort många gånger. Efter en helg är resan alltid brantare och längre. Vi skottar tillsammans fram en hoppfullare plattform igen genom att samtala. Jag har fått hans tillit och förtroende. Det måste oftast börja där. »De tycker att jag är besvärlig, att jag är lat! Men jag kan inte skynda mig, jag är rädd och det är svårt. Varför skulle det här hända mig?»

Den existentiella sucken är högljudd och ackompanjeras av knyckiga rörelser och ett kvidande läte. »Jag känner mig så övergiven, så oviktig, så hopplös. Jag är bara till besvär, kan nästan ingenting längre! Men jag måste, jag VILL bli bättre!» Han tystnar en stund och silar fram en slingrig suck mellan de torra läpparna. Rycker till. Tittar upp igen och säger: »Tack för att du hjälper mig med det, med hoppet.»

Ove insjuknade i samband med begravningen av sin son som tagit sitt liv några veckor tidigare. Ove har sorg. Han har en mängd olika behov av skiftande karaktär men mest behöver han något att hoppas på, någon som inte ger upp och någon som orkar vara i det svåra tillsammans med honom. Han behöver en mängd mänskliga förmågor som borde ingå

i det vi kallar vårdandets konst och som handlar om praktiserad empati.

»Nu börjar du snart vara värd den där medaljen för nit och kämpaglöd!« Ove skrockar förtjust. Jag har utlovat en medalj om han klarar av vissa mål som vi satt upp. Mål som handlar om att kunna ta del av livet igen och kunna hantera sin sargade kropp på bästa sätt. Mål som kanske kan tyckas orealistiska men som har varit nödvändiga för att få något att hoppas på. Men medaljen handlar mer om strävan. Vi har kommit en bra bit på väg och samtidigt samtalat om att hantera förluster och hitta nya meningsfulla aktiviteter som sätter själ och hjärta i rörelse. Att vara i rörelse och leta möjligheter genom träning handlar mycket om att ge plats åt människan och strunta i sjukdomen ett tag.

Elisabeth är mycket sjuk och har jobbigt med andning och svullna ben. Trots den långt gångna sjukdomen vill hon fortfarande leva så gott det går och i det ingår att röra sig. Det gör det för många människor. Jag hjälper henne att röra lite på sig, masserar underben och fötter inför att hon skall få komma upp en stund. Vi pratar och hon börjar berätta. Andningen lugnar ner sig och hon blir lite ivrig. Flera gånger ljuder klingande skratt i rummet och maken, som också är där, tittar med varm blick på sin fru. Hon kommer upp, gör några enkla övningar i stående och behöver sedan vila. Jag tänker snabbt att det är så lite jag faktiskt gör som handlar om fysioterapeutiska interventioner. Hur fast är jag i föreställningar som jag bär med mig från utbildning och klinisk verksamhet?

»I natt kände jag mig så jobbig och till besvär. Det var en som jobbade som blev arg på mig för att jag inte hann till

toan. Men jag sade till henne fast det kändes jobbigt.» Hon tittar både försiktigt och lite utmanade på mig. »Bra gjort och modigt, säger jag. Det är svårt att säga sådant när man är beroende.» De vuxna barnen kommer precis på besök och vi beslutar att de alla skall förflytta sig till dagrummet för att umgås. Jag hjälper henne att komma på fötter, stöttar försiktigt runt bålen. Elisabeth föredrar mänskligt stöd före gånghjälpmedel. Vi går tillsammans ut i dagrummet. Varje steg är fyllt av en intensiv närvaro. Det känns som om vi båda vet att det kanske inte kommer att bli så många fler steg i livet. Vi vårdar promenaden under tystnad och Elisabeth sjunker ner i en fätölj med en belåten min. Döttrarna och maken slår sig ner runt omkring och jag drar mig tillbaka.

Nu möter jag en patient som triggat mitt tålmod under en veckas tid, Gunnar. Han lockar fram känslor som jag får bita ihop kring för att inte släppa fram. Jag funderar på vad det är som gör att jag går igång så, att jag känner mig så provocerad, att jag känner ilska. Ibland finns inga svar på det utan jag får jobba på att förhålla mig professionellt. Idag är det som vanligt stumt i mötet och han fräser irriterat åt det mesta. Efter flera försök att hitta den rätta nyckeln ger jag upp. Tänker att jag får chansa. Det får bära eller brista. Under de halvslutna ögonlocken tycker jag mig ha anat ett budskap som han döljer bakom sin utestängande attityd. En snabb inandning och sedan: »Jag vill verkligen försöka förstå hur jag skall kunna hjälpa dig och vad du behöver men jag vet inte längre hur jag skall göra. Kan du hjälpa mig? Vad behöver du? Vad är det som hindrar dig? Ilska, sorg, rädsla, matthet, nedstämdhet...?» Jag får inget svar, bara en axelryckning. Efter en stund säger han: »Jag vill vara ifred.



Tvinga mig inte! Jag vill inte! JAG VILL VARA IFRED!  
Jag ligger bra här.»

Då slår det mig att kanske en föreställning legat i vägen. En föreställning om att man vill vara autonom och kunna klara sig själv. Stå på egna ben. Göra allt i sin makt för att komma på fötterna igen och leva vidare hur det livet än kan tänkas gestalta sig. Gunnar har haft många tuffa år trots att han inte är så gammal. I min föreställning och i mitt uppdrag ingick att få honom på fötter igen, stärka muskulatur och se till att han kan förflytta sig själv. Men nu förstår jag att han inte ser det behovet, att han inte vill ha min hjälp. Han kan tänka sig att fortsätta leva sitt liv i en säng. Jag tror till och med att han kan tänka sig att dö. Åtminstone är det så jag förstår honom just nu och jag släpper taget.

Jag observerar en undersköterska, Solveig, som hjälper en patient att byta sjukhusskjorta. Patienten har nyligen blivit opererad och fått en höftprotes. Hon är smärtpåverkad och rörelserädd, upplever sig yr av medicinerna och är inte så villig till att medverka. Solveig är så mjukt skicklig i sådant som inte ses som så märkvärdigt. Att byta kläder så där sinnligt, smidigt och varsamt på en patient. Att få patienten att känna sig trygg, och kunna avleda smärtan genom mjukt samtalande. Ingenstans hittar man sådant i en journal. Sällan skrivs det om i vetenskapliga rapporter. Ändå är det sådan kunskap som ger förutsättningar för en patient att orientera sig framåt igen och börja lita på kroppen, lita på sin förmåga och känna sig trygg. Jag berättar för henne att jag upplever att hon är så ovanligt skicklig, att det ser bedrägligt enkelt ut. Hon skrattar. Berättar att hon egentligen är pensionär men jobbar på timmar ibland för att hon

älskar det hon gör. Att hon lärt sig genom träning. Genom att vara lite uppfinningsrik och genom att se på andra.

»Hur har det gått?» Ett par ekorrhäns ögon tittar nyfiket och ivrigt på mig när jag kommer in i rummet. »Jodå, riktigt bra svarar jag. Vill du höra direkt?» »Ja!» utropar kvinnan under täcket samtidigt som hon med ansträngning ändrar läge i sängen. De fula höft- och armfrakturerna har svårt att läka och osteosyntesmaterialen man lagt dem med glider i de porösa benen. Britt-Marie har avancerad osteoporos och vi har fått anstränga oss rejält tillsammans för att uppfinna smarta sätt att möjliggöra förflyttningar och träning utan att belasta höger sida.

Jag poserar en smula med ett belåtet ansiktsuttryck och reciterar: »Gutta cavat lapidem non vi ses saepe cadendo» »Utmärkt!» Ordet kvittras fram med förtjust betonade vokaler. Jag hade klarat läxan! Att jag hade fått en latinläxa berodde på att Bibi, som hon vill kallas, arbetat som språklärare. Dessutom hade hon varit hustru till en kyrkoherde vilket betytt att hon varit van vid att arrangera tillställningar, ta hand om andra och att ge av sig själv. Nu var hon änka och dessutom i hjälpbehövande läge, en ovan roll. Hon var inte bekväm med att bara ta emot. Att behöva hjälp med det mesta och uppleva ett ojämnt förhållande. I vår relation innebar det att vi gjorde en överenskommelse. Hon tog emot min hjälp och jag lärde mig lite latin. Nu kunde jag säga »Droppen urholkar stenen, inte av sin kraft utan genom sitt eviga droppande.» Ett ordspråk som definitivt har sin plats inom geriatrisk rehabilitering. Jag avrundar mina patientmöten med journalskrivande och går sedan vidare till arbetsplatsträff. Jag hinner inte riktigt ställa om mig, dröjer

kvar i tankar om de möten jag haft. Hur ofta jag tänker på att varje möte är så unikt och kräver en mängd kunskaper och förmågor som vi sällan hinner dela med oss av till varandra för att utvecklas både professionellt och personligt. Framme. Där står de, kollegorna.

Vi börjar vid Lean-tavlan.<sup>1</sup> Jag tror att vi är många som kämpar med meningsfullheten. Vi lutar oss med ryggarna mot väggen mitt emot vår enorma tavla med begrepp och rutor. Det ser viktigt och genomtänkt ut men jag har ofta svårt att förstå vad det har med vårt patientarbete att göra. De möten jag kom ifrån låter sig inte ritas rationellt på en tavla. Plikttroget står vi dock där, vid tavlan, varje vecka. Lojala mot systemet och uppdraget. Jag försöker ännu en gång uppbåda kraft för att formulera en genomtänkt protest men den stannar vid en inåtvänd darrning. Viskar bara lite i örat på en kollega: »Tänk att det finns de som tror att vi känner igen oss i de här begreppen...» Vi tittar på varandra i samförstånd. Jag tillägger när vi lämnar tavlan: »Det finns plats för de här metoderna inom vissa områden men det känns som om vi missar en mängd väsentligheter som gäller utmaningen att möta patienter.»

Vi flyttar in i ett rum och sätter oss runt ett bord. Projektorn surrar igång och det är dags att tycka till om ett digitalt kompetenskartläggningsverktyg. Inte tycka bort, bara tycka till. Jag tittar på begreppen och inser att det som räknas är formella kompetenser. Återigen görs den praktiska klokheten osynlig. Jag säger högt: »Jag saknar verkligen en möjlighet att få beskriva mitt arbete med helt andra begrepp och kanske på ett helt annat sätt! Det finns så många ingredienser i vårt arbete som förutsätter en annan kunskap än den

formella.» Vi tittar tillsammans en stund på rubriker med lite undertexter och försöker känna igen oss i vår kliniska vardag. Jag känner mig besviken på att det trummas ut en strid ström av verktyg och kvalitetsledningssystem som förväntas förenkla och förbättra men som upptar tid och sällan ger förväntade resultat.<sup>2</sup>

Allt för ofta möter jag en förflackad och marknadsanpassad syn på människan och på kunskap. Ivriga företrädare för vårdens affärsmässiga utveckling uttrycker sig som en manager jag träffade förra veckan. »Vi möter inte längre patienter, vi möter kunder ska du veta!» Det gör emellertid inte jag. Jag möter fortfarande människor i patientroll. Det gör de flesta av mina arbetskamrater med. Innan jag går hem tänker jag som många gånger förr att när jag samtalar med arbetskamrater och kollegor om essensen i vården så tänker vi ofta ungefär likadant men det ligger så många hinder i vägen för en god praktik.

Nästa morgon. Gruset under fötterna bildar tack vare isen i alla mellanrum en solid matta under vinterstövlarna. Det sluttar lätt ner mot den dörr bakom vilken vårdvärlden väntar. En snabb, svepande blick snett upp åt höger. Det nya sjukhuset tornar upp sig som ett manifest över rationalism, materialism och ekonomism. Jag stannar upp några sekunder och övermannas av en kylig men inte uppgiven känsla. Det klickar till i dörrlåset när jag drar mitt ID-kort genom läsaren. I kulverten hörs trampet av fötter. Snabba steg som från en armé av völdresserade vårdproducenter på väg att effektivt leverera tjänster till vårdkonsumerande kunder. Den terminologins förespråkare har mutat in en allt större del av sjukvårdens terräng. Nya yrkesgrupper som vårdar

och förvaltar management- och kvalitetsledningssystem ser ständigt dagens ljus. Process- och flödesansvariga, managers, produktionskoordinatörer etc. I omklädningsrummet funderar jag på hur allt detta påverkar vår människosyn.

Sjukhuskläderna åker på. Uniformen säger inte mer än att jag jobbar på sjukhuset. Det är brickan med min yrkestitel som kan förse människor med föreställningar, förväntningar och kanske farhågor om vad som skall hända i mötet med mig. På brickan står det legitimerad fysioterapeut. Jag har ett uppdrag om än ett ganska spretigt sådant. Fysioterapeutrollen på den geriatriska klinik där jag arbetar blir ofta mångfacetterad eftersom människors behov sällan passar in i den norm som ligger till grund för akutsjukvårdens organisation. Normen, som enligt min och många andras uppfattning, handlar om att sjukdomar tas om hand en i taget, att människor uppför sig rationellt, att förlopp går att beskriva med kausalitet och på så vis tas om hand i ett fördefinierat flöde. Jag står stilla en stund, ensam i omklädningsrummet. Förbereder mig en kort stund genom att känna in uniformens tysta budskap. Jag tar på mig min yrkesroll utan att förlora mig själv. Jag är min kropp och jag är i mina handlingar.

#### ETT NYFIKET UNDERSÖKANDE TAR SIN BÖRJAN

Utifrån min berättelse vill jag undersöka hur dagens styrningsideal och de metoder som används påverkar vårdarens möjligheter att utöva och utveckla praktisk klokhet. Jag är nyfiken på hur styrningsidealen påverkar människosyn och förutsättningar för humanvetenskap i ett vidare perspektiv. En viktig utgångspunkt för undersökandet kommer att vara

Aristoteles kunskapsbegrepp fronesis, en kunskapsform som är särskilt relevant i mellanmänskliga yrken och som står på spel i den samhällsutveckling av nyliberal karaktär som präglar oss idag. Jag kommer att diskutera och relatera den ur olika perspektiv. Varför? För att jag är rädd om det goda omdömet och rädd för vad som är på väg att hända.

#### BEGREPPENS BEGRIPLIGHET – HUR KAN VI FÖRSTÅ HUR VI FÖRSTÅR DET VI FÖRSTÅR

Aristoteles ägnade sig åt att beskriva och definiera kunskap. Han fann att det gick att kategorisera kunskap som olika former med inbördes relationer men ändå åtskiljbara. Christian Nilsson har läst Aristoteles *Den Nikomachiska etiken* och ägnat särskilt intresse åt den kunskapsform som kallas fronesis och som kan översättas till praktisk klokhet. Visdom har för Aristoteles en central roll i målet för etiken och han menar att målet är ett lyckligt liv. Att kunna hantera livets utmaningar på ett klokt sätt är att behärska fronesis.<sup>5</sup> Karaktärsdygden gott omdöme erövrar genom att man praktiserar den och tränar på förmågan att känna igen det mellanliggande, det som varken är för mycket eller för lite utan för situationen det lämpliga och väl övervägda.<sup>4</sup> Huruvida vi skall handla eller ej handlar inte om fronetisk kunskap. Frågan är *hur* vi skall handla eftersom vi när vi tillämpar fronesis redan står i en situation.<sup>5</sup> Handlingsformen som det är frågan om kallas praxis och definieras som att den väl utförda handlingen är ett mål i sig och inte skilt från resultatet. Den form av kunskap som krävs för god praxis är enligt Aristoteles fronesis.<sup>6</sup>

tande där man vet vad den konkreta situationen kräver av en och man är själv omedelbart berörd av det som man får kunskap om. I ett mellanmänniskt möte angår den andre min praxis direkt och med moralisk förpliktelse.<sup>7</sup> Man ser situationen som en handlingssituation och i ljuset av vad som är rätt.<sup>8</sup> Förutom att använda mina sinnen och det utforskande samtalet behöver jag använda mig av praktisk och erfarenhetsreflektad klokhet och veta vem jag vill vara i mitt handlade. När jag nu betraktar dessa förklaringar och definitioner så känner jag mig språkligt och begreppsmässigt hemma. Med stor giltighet och igenkänning kan jag applicera dem på min kliniska vardag. På det många gånger oförutsägbara som uppstår och som skall tas om hand i möten med människor. På att kunna varsebli det outtalade och förstå vad som behöver göras. På att snabbt hämta handlingsalternativ från likartade situationer som lagrats efter reflektion. På allt det som utgår från en yrkesmässig, moralisk omsorg om den andre med uppmärksamheten riktad på mötet för att det skall landa med en empatisk precision. En mängd värdefulla händelser kan sedan äga rum men de kan ytterst sällan ges spelutrymme genom generella regler eller manualer. Händelser som inte heller ges någon stor plats i vårdens dokumentationsmallar och jag undrar ofta vad dessa mallar gör med vår blickriktning och mötets utformning. Det innebär kanske att vi kan komma att ställa alltfler felaktiga diagnoser och initiera meningslösa interventioner. I en rapport från IOM (Institute of Medicine) framkommer att cirka 15 procent av alla diagnoser är felaktiga och så har det sett ut i många år. Orsakerna till det är många men en viktig faktor är att man fattar för snabba beslut och inte

lyssnar in patient och anhöriga i tillräcklig omfattning.<sup>9</sup> De metoder och svar som vi har att erbjuda förutsätter motsvarande frågor. För att utveckla metoderna behöver vi öppna upp för fler frågor och berättelser.

Mellan fronesis och den kunskap som organisationsledningar företräder uppfattar jag tydliga och avgörande skillnader som jag menar är viktiga att förstå.

FRONESIS	ORGANISATION
Subjektet är i fokus	Objektet är i fokus
Personligt förvärvat kunskap	Generell organisationskunskap
Föränderlig beroende på situation	Statisk
Kvalitet under ständig reflektion	Kvalitet som standardisering
Mellanmänsklig	Process- och flödesinriktad
Angår livet	Angår organisation och system

Organisationsprofessionernas utvärderingskrav, kvalitetsmätningar och speciella kunskapsfokus kan ha en mängd oönskade bieffekter i verksamheter menar Lena Lindgren och flera andra författare och forskare. Bland annat riskerar de professionella identiteterna att urholkas samt att mått och inte professionella avgöranden kommer att definiera och styra praktiken.<sup>10</sup> Jag ser också hur det kloka omdömet vittrar sönder, hur fragmentisering och standardisering avhumaniserar och gör både patienter och vårdare till maskiner.



---

**REFLEKTION – EN MÖJLIGHETERNAS PROVINS  
FÖR ETT FÖRFINAT OMDÖME**

För att kunna utveckla praktisk kunskap behöver jag handla och vara i världen. Genom mitt sätt att vara i världen kommer jag att samla på mig en mängd erfarenheter av skilda slag. Om dessa skall bli till kunskap behöver de genomgå en tankeprocess, reflekteras och förstås. Jag menar att reflektion är alldeles nödvändig för att utveckla praktisk kunskap. Genom reflektion växer de perspektiv och erfarenheter fram som kan skapas genom att vi gör oss själva till föremål för kritisk granskning – av oss själva! Därför kommer jag att gå vidare med att undersöka hur man kan förstå reflektion och dess funktion.

Nilsson skriver om en passage där Aristoteles beskriver fronesis som en kunskap som är omöjlig att glömma, som en slags omdömeskraft. Detta har filosofen Heidegger tolkat som att fronesis har släktskap med samvetet vilket innebär att fronetiskt handlande skulle kunna beskrivas som samvetsgrant, ett omsorgsfullt och uppmärksamt handlande.<sup>11</sup> Just omsorgen och det personliga ansvaret i handlingen innebär att vi också visar oss i våra intentioner och förmågor och sätter oss själva på spel, möjliggör skuld. Filosofen Hanna Arendt skriver om hur skulden skiljer ut och är personlig medan ansvaret handlar mer om avsikter och intentioner.<sup>12</sup> Inom vårdsektorn har uppdelningen av arbetsuppgifter ökat fragmentiseringen och även lagt fokus på rationalitet och effektivitet men givetvis också på kvalitet. Trots kvalitetsintentionen så har den fronetiska kunskapen hamnat i skymundan till förmån för mer instrumentell vård. Det innebär också att handlingsansvaret för att möta, trösta, lindra, ge

förutsättningar för hopp, motivera, upprätta, bekräfta med mera, hamnar som ett utsmetat ansvar hos alla och därmed kanske hos ingen. Jag bär endast omkring på avsikter och intentioner. Den kunskap som kan utveckla och höja kvaliteten genom att tillämpa personligt och gott omdöme, fronesis, integreras inte. Den hamnar i mellanrummen och riskerar att bli urholkad. I antologin *Lean i arbetslivet* finns de som hävdar att det är positivt att flytta fokus från sjukvårdspersonal till vårdprocesser.<sup>15</sup> Ibland kan det förmodligen vara sant men det kan också göra att subjektet bleknar och därmed den etik som följer med ett ansvarigt handlande subjekt. Processfokus kan skapa lydiga individer som gör sin plikt och då närmar vi oss en relationsalienation i den bemärkelsen att om man arbetar med systemets målpuppfyllelse för ögonen riskerar man att skapa blinda fläckar för det moraliskt riktiga i handlandet mot den andre. Det blir då ytterst slumpmässigt om patienter får träffa en vårdare som tar vårdandets konst och etiken på omsorgsfullt allvar.

Om vi stannar upp i handlingen en stund, som vi ju står i när fronesis tillämpas. I ett slags möjligheternas mellanrum fyllt av tänkbara handlingsstrategier. Som i mitt möte med Gunnar, mannen som det var svårt att nå fram till hur jag än försökte. Först när jag verkligen reflekterade i just den stundens handling öppnades en ny, möjlig förståelse av situationen. Genom den möjliggjordes en handling som blev att *inte* handla i enlighet med mitt uppdrag utan i enlighet med Gunnars vilja. Filosofen Schön skriver om att vi genom reflektion-i-handling kan omstrukturera våra handlingsstrategier.<sup>14</sup> Kanske utveckla ett slags snubblandets precision?

Ofta är mellanrummen de tillfällen då distanserandets tankar kliver fram och kastar ljus över olika händelser i livet. Stunder som erbjuder möjlighet till reflektion. Men utrymmet och förmågan till reflektion är inte så stort i dagens värld. Dels kan det saknas mellanrum där tid avsätts för reflektion i olika former. Att reflektera och våga göra sig själv till föremål för granskning är något som behöver tränas upp och som förutsätter en välvillig kultur. Dels har NPM inneburit en ännu hårdare styrning, ökad rationalisering och standardisering. Utrymmet för kreativitet och reflektion i standardiserade vårdförlopp är litet och styrmedlen i sig uppmuntrar inte till tänkande. Filosofen Kant menade att reflektionen är nödvändig för att jämföra olika kunskapsförmågor och avgöra vad som är viktigt.<sup>15</sup> Jag slås av tanken att det vore önskvärt med mer skepticism för att ge möjligheter till att föreställa sig och överväga fler alternativ. Men övervägande kallas idag ofta för bakåtsträveri. Min uppfattning om den rådande kulturen är att den *inte* uppmuntrar till kritisk analys och eftertänksamhet. Tilliten till professionerna närmast patienterna är utbytt mot kontroll, ekonomifokus och ständiga krav på tempohöjning, även på patienternas tillfrisknande. För den reflekterande individen kan ett tvivel kring den egna praktiken uppstå och jag riskerar att göra fel i allt högre tempo när det kloka omdömet hamnar i ett anorektiskt tillstånd och jag göder styrmodeller.

\* \* \*

VÅRDKONST SOM VETANDE OCH INTE MAGI,  
ÄVEN OM DEN KAN UPPSTÅ

Vad är det som stiger fram ur berättelserna? Om Ove skriver jag inledningsvis: *Hopplös eller utan hopp? Oves känsla av övergivenhet kan få förödande konsekvenser för motivationen att sträva vidare genom vård och rehabilitering.*

Många patienter hamnar vid sjukdom i ett slags livsförståelsemörker och känner sig hemlösa i sig själva och i världen i större eller mindre utsträckning. Varför?, är en vanlig fråga. En önskan om att känna sig hemma igen, helst genom att det blir som förut, är också vanlig. Att samtala om detta är viktigt. Det förutsätter att jag känner ansvar för att göra mig själv tillgänglig för sådana samtal samt har en vilja att träna upp en skicklighet i att känna igen behov och genomföra dessa viktiga samtal. Effekterna av god samtalskonst i syfte att ge förutsättningar för hopp, lindra lidande och ge tröst låter sig dock inte mätas eller märkas så enkelt.

Hoppet som en viktig faktor i vårdprocessen är undersökt av bland andra tre fysioterapeuter från Nya Zeeland. Deras undersökning visar att ett generellt hopp är avgörande för livet och en viktig motivationsfaktor.<sup>16</sup> Många fysioterapeuter har hittills lagt ner mer kraft på att inte väcka »falskt» hopp än att väcka hopp överhuvudtaget. Anledningarna till detta är flera men bland annat handlar det om ovana och okunskap att samtala om mer existentiella frågor, för stort lösningsfokus som inte inkluderar hela människan utan avgränsar problemet till det kliniskt uppenbara samt rädsla att framstå som oprofessionell.<sup>17</sup>

66 Patientens berättelse är utgångspunkten. Den bygger relationen och skapar trygghet och förtroende. Den möjliggör

för mig som vårdare att hitta fler och bättre insatser. Den ger mig en inblick i patientens livsvärld vilket ökar möjligheterna att möta på ett individuellt anpassat sätt. Som till exempel när jag lär mig ordspråk på latin för att Bibi skall känna sig mer jämlik och som någon som fortfarande är en resurs, en kapabel människa. Eller när jag låter Ove berätta om sina känslor och tankar för att få hjälp på ett bättre sätt. I boken *Människan är en berättelse* utvecklar Clarence Craford tankar om att människan i ett möte har en möjlighet att bli till på ett existentiellt plan. Genom berättelsen ges form och färg åt tillvaron och skapar möjlighet till begriplighet och att kunna greppa tillvaron igen. Att förstå sig själv på nytt.<sup>18</sup> Sjukdom är ofta diffus i sina första försök att göra sig hörd och dessutom en ovälkommen gäst. Berättandet fyller här en viktig funktion men förutsätter förstås en lyssnare och någon som i dialog kan förlösa berättelsen och låta en förståelse växa fram. Maria Arman och Arne Rehnsfeldt expanderar i sin bok *Vårdande som lindrar lidande – etik i vårdandet* förståelsen för den lidande patienten som väntar på att det skall komma någon som tål dennes berättelse och dess uttryck. Någon som man inte behöver lägga tillräkta inför och ta ansvar för utan som man kan lämna över sin berättelse till i all sin skröplighet för att bli avlastad.<sup>19</sup> Det samskapande perspektivet i berättandet är också viktigt, det vill säga dialogen där berättelserna möts. Det behöver inte vara ett konfliktområde utan en behövlig syntes för att patienten skall kunna orientera sig och förstå sig själv i sitt förändrade jag.<sup>20</sup> Filosofen Fredrik Svenaeus har i sina studier bland annat visat att berättelsen tydliggör att mötet med patienten är ett möte med en annan människa och inte

bara hennes kropp och eventuella diagnos.<sup>21</sup> Jag tänker »Buberskt» att berättandet i sig gör ett du av ett det, ett du som är ett möjligt jag själv.<sup>22</sup>

Att observera undersköterskan Solveig var en estetisk upplevelse, en studie av vårdkonst som vilar på många års erfarenhet och förmågeutveckling. Den praktiska kunskapen i praktiken är lika skön att skåda som att uppleva. Den omsluter och skapar trygg förvissning om att man inte är övergiven i en svår stund, att den som hjälper mig gör det med varsam skicklighet och med omsorg om resultatet. Ändå kan man missa den eftersom den gömmer sig i det tillsynes bedrägligt enkla. I sin flyktiga närvaro, som på lätta fötter för skeendet framåt, är den svärfångad i siffror och utvärderingar, kvalitetsindikatorer och budgetrapporter. Den är energi och aerodynamik förkroppsligad i en kvalificerad och engagerad vårdare. Men vad är det vi inte längre ser när vi tar dagens sätt att hantera sjukvård som en effektiv reparationsverkstad för givet?

Historien traderas och finns i oss nästan omärkligt. En av flera uppgifter för filosofin är att göra detta märkbart. Märkvärdigheten ligger i att synliggöra mönster i vårt handlande och tänkande som vi tar för givna nästan som naturlagar. Den kritiska blicken vandrar därför över till organisationens professioners uttryck och metoder. Vi har stått vid Lean-tavlan, vi har fått veta hur kompetenser formuleras och mäts och vi vet nu även vilken sorts människomaterial som är önskvärt. Det slår mig att när det gäller vårdprofessionernas interventioner så skall de vila på evidensbaserad kunskap. Hur står det då till med organisationsprofessionernas interventioner? Jag letar och finner föga evidens för de

metoder och instrument som idag tas för givna inom organisationen. När det gäller Lean så visar det sig att man ensidigt fokuserat på resultat som kan presenteras i de skyltfönster som verksamhetsberättelserna utgör. Det finns inga komplement med arbetsvetenskapliga kriterier.<sup>25</sup>

#### ETT FÖRSÖK ATT FÖRSTÅ STYRNINGSIDEALEN

Vi som är kliniskt verksamma simmar i vårt vatten som kan liknas vid en insjö där vi som bebor den gör allt för att upprätthålla jämvikt i ekosystemet. Men ständigt strömmar nytt vatten till från bergstoppar som fångar upp all världens utsläpp. En del faciliterar och hjälper men mycket försurar vår sötvattensmiljö. Vi får jobba på för att hålla undan och förhålla oss till dessa invasiva arter. Anpassa vår miljö och oss själva som individer efter nya förutsättningar.

1988 gick den offentliga sektorn från regelstyrning till resultat- och ekonomistyrning efter ett beslut i riksdagen. Beslutet var färgat av den nyliberala filosofin som innebar att marknadsmekanismer i ekonomiska transaktioner kunde utvidgas till att vara bäst på att organisera även sociala relationer.<sup>24</sup> Flera orsaker bidrog till spridningen av denna filosofi men den tog fart efter att Ronald Reagan och Margaret Thatcher kom till makten i USA respektive Storbritannien. Thatcher myntade akronymen TINA, There Is No Alternative, som syftade på att det inte fanns något alternativ till en global, kapitalistisk frihandel för ett modernt samhälle. Sedan dess har detta präglat oss allt mer. Den offentliga välfärdsektorn kan inte tjäna pengar utan endast hushålla och spara. Det har inneburit att de som styr istället fått rikta in sig på att omvandla olika moment i verksamheten till

mätbara enheter som man sedan kan sätta prislappar på.<sup>25</sup> Redan här anar jag svårigheten i att mäta en stor mängd av det arbete som utförs i mellanmännsliga yrken. Därmed kommer fokus att hamna på det som går att mäta och det mätbara blir det viktiga. Med ett resultatkrav från den politiska ledningen antar jag att rörelseutrymmet krymper för ledningsgrupper och lägger man därtill ett historiskt arv, ett samhälle som i sin individualistiska och konsumistiska utveckling förvandlar medborgare till kunder och yrkesutövare till humankapital så förstår jag att det är lätt att gå vilse.

Våra ledningsgrupper står inför utmaningar och är pressade att uppvisa resultat och ökad produktion till ständigt lägre kostnader. I denna desperata situation förefaller det begripligt att falla för frestelsen att tillämpa metoder som utlovas vara enkla och snabba vägar till lösningar på en mängd problem. I den accelererande nutidskulturen lämnas liten plats åt eftertanke eller att gå till botten med problem. Ett sätt som används för att komma tillrätta med sjukvårdens utmaningar stavas Lean. Förväntningarna på vad som skall åstadkommas är höga. »Lean skall eliminera köer och väntetider, minska stress och öka »medarbetarglädjen» och inte minst förbättra kvaliteten. Genom att tillämpa Lean-konceptet utlovas resultatet »More with Less».<sup>26</sup> Lean som koncept är hämtat från bilindustrin, en metod som främjas av styrningsidealet New Public Management (NPM).<sup>27</sup> Det finns vårdprocesser som lämpar sig för Lean-arbete men det finns lika många som är komplexa och kräver större eftertanke och andra villkor. Managementmodeller har även en vokabulär som kan påverka sjukvården i en riktning som leder bort från allt det som är svårsmänt, som handlar om



etik och ansvaret i det mellanmänskliga mötet. Om fronesis. Som Victor Klemperer uttrycker det »Ord kan vara som mycket små arsenikdoser: de sväljs helt obemärkt, de tycks inte ha någon verkan men efter ett tag verkar giftet ändå.»<sup>28</sup>

Jag återvänder nu till patienten, en människa i en ofast ofrivillig roll, en roll som kan omkullkasta en mängd föreställningar om världen, livet och jaget. Min inledande berättelse, med skildringar av möten med människor i patientroll, gestaltar bland annat just en utsatt och sårbar situation samt en ställning som beroende och utlämnad. Just sårbarhet och beroende definierar enligt Henriksen och Vetlesen vad det innebär att vara människa i grunden.<sup>29</sup> Sårbarheten och beroendet skapar band till någon utanför sig själv, band som är förutsättningar för att vi skall klara oss som individer. Martin Buber framhåller att vi blir till i mötet med varandra och att vi är beroende av dessa möten för att få syn på oss själva och finna meningsriktning i livet.<sup>30</sup> Det är mindre troligt att vi blir till i mötet med abstrakta styrsystem, de torde snarare skapa en känsla av alienation, en form av tillblivelsernas avart. Det mellanmänskliga mötet är en möjligheternas provins. Att möta en patient personligt professionellt är sann vårdkonst och därmed ett område där praktisk kunskap visar sig tydligt. Men den sortens skicklighet ger inga direkt mätbara resultat. Den drar inte blickarna till sig i varumärkets skyltfönster. Den finns i mellanrummen och bäddar in verksamheten anspråkslöst men med en helt ovärderlig stadga.

Vi lever i ett samhälle där autonomi har ett överordnat värde och där självförsörjning på alla områden blivit ideal och gött uppfattningen att människan är oberoende av an-

dra och skall så vara för att räknas som fullgod. Paradoxen är att just när livet står som mest på spel, som vid sjukdom, så har vi som minst inflytande över vår tillvaro vilket kan upplevas som väldigt hotande och skamfullt.<sup>51</sup> Sårbarheten bjuder in sig själv som en ovälkommen gäst och påminner om att vi i grunden är beroende, något som många bekämpat under livet trots att det är ett grundvillkor.

Enligt den franske filosofen Michel Foucault präglar nyliberalismen människans rationalitet i alla livets aktiviteter och inte bara inom den rena marknadens aktiviteter. Människan blir ett ekonomiskt subjekt. Ett humankapital. Den nyliberala individen betraktas som ett aktivt ekonomiskt subjekt som arbetar för en inkomst, en källa för inkomst är kapital och följaktligen är lönen inkomst från kapital och människan är alltså ett humankapital.<sup>52</sup> Om vi ser på varandra och oss själva som ekonomiska subjekt kommer det sannolikt att påverka mötets utformning och innehåll i sjukvården. Nyttan går före människovärdet.

Vilka människoideal framträder då analogt med nyliberalismen? Ett subjekt som autonomt, ansvarfullt och rationellt engagerar sig i sitt självförverkligande genom att göra väl underbyggda val och fatta kloka beslut baserade på en kapitalistisk logik om kostnader och vinster. Det är en självständig och företagsam person, en individ med stort fokus på individualism. En nyliberal människosyn innebär en tanke om individens frihet till självförverkligande men också det ensamma ansvaret för resultatet av detta arbete – oavsett utgång.<sup>53</sup>

I sjukvårdssammanhang kan de nyliberala kraven på autonomi och ansvarsfulla val samt att kapabelt vara del-

aktig i utformandet av sin vård och behandling, uppfattas som orimliga. När ohälsan av sjukvården ges en form och ett namn, en diagnos, så är det inte många som klarar av att leva upp till detta människoideal. Vad värre är om det förväntas, för då kan patienten känna sig övergiven och skamfylld om hon inte lyckas leva upp till idealet. En beordrad autonomi kan bli ett kvarnhjul runt halsen istället för en jämlikhetsstrategi.

Allt kan finnas samtidigt i ett lidande, både hopp och hopplöshet. Både beroende och autonomi. Kanske är den dialektiken nödvändig för en rörelse? I mötet med patienten blir det alltså viktigt att vårdaren utvecklar förmågan att utöva empatisk precision vilket innebär att känna in var man skall placera sig i mötet för att inte kränka den andres autonomi utan respektera den men samtidigt avdramatisera beroendeställningen och återupprätta balansen. Min erfarenhet är att empati och personligt ansvar börjar lösas upp. Snabbhet premieras, mätbarhet prioriteras och ekonomi parasiterar på människovärdet. Många enskilda vårdare har minskade möjligheter att utveckla praktisk kunskap genom systemets utformning och den ofta tidspressade situationen. Det verkar också som om empati kan tränas bort i patologiska system. Ulla Holms studie visar att under läkarutbildningen noterades en successivt ökad cynism och minskad humanitär inställning hos studenterna, något som kopplades både till utbildningssystemet och till de sjukvårdssystem där praktik genomfördes.<sup>54</sup>

Det slår mig att den praktiska kunskapen kanske märks mest när den inte finns? Kanske är det just i mellanrummen som vår förståelse av världen vävs ihop, skapar mening. I en

narcissistisk värld med högljudda påbud om snabbhet och leverans kan mellanrummens möjligheter till reflektion vara svåra att fånga. I eftertänksamhet och reflektion växer vissa förmågor till mer stadigt och förankrat.

#### DELADE DILEMMAN OCH DYGDER– FRONESIS OCH BILDNINGSPROCESSEN

»*Bad hair day? En avfördelarna med att tanka obemannat*», läste jag på en reklamskylt vid en bensinstation. Först tyckte jag att det stod *tänka* obemannat. Tänk om tanken är att vi förväntas bli så neurofysiologiskt rationella att vi kan tänka obemannade tankar? Som lydiga robotar exekverande aktionspotentialer till största möjliga samhällsnytta.<sup>55</sup> Fokus för kunskapsutveckling idag är mer prestationsrelaterat och kopplat till att öka den globala konkurrenskraften. Men de metoder som arbetslivet erbjuder för lärande är inte bildande utan affärsmässigt gynnsamma.<sup>56</sup> Min erfarenhet från sjukvården är att professionsutvecklingen får stå tillbaka för projekt med syfte att minska kostnader, höja hastigheten på patientflödet och bli konkurrenskraftig i relation till andra vårdproducenter.

Lotta Victor Tillberg har i antologin *Kvalitetsjakten* kommit fram till liknande resultat avseende recept på effektivare användning av skattemedel i offentlig sektor. Ofta har det handlat om rationalisering genom olika metoder som skall förbättra den internationella konkurrenskraften. Effektivitet följs upp och bedöms med mätbara mål. Koncept som Lean har haft en tacksam miljö att verka i. Törstandet efter enkla lösningar med löften om en bästa väg mot målet ökad tillväxt och konkurrensmässighet är troligen

en grundläggande förklaring.<sup>57</sup> Min reflektion är att bildning inte längre har ett egenvärde och framför allt inte om man inte kan mäta resultaten och ha direkt nytta av dem. Bildningens uppgift blir att få humankapitalet att förränta sig lönsamt. Här slungas jag tillbaka till min plats vid Leantavlan. Tavlan benämns som ett verktyg för att visualisera ständiga förbättringar och erbjuda ett kollektivt lärande. Tanken är god men det handlar om ett »lärande» som angår organisationsprofessionerna och styrningsidealerna, inte om professionsutveckling eller fronesis.

Hur hållbart blir detta på sikt? I Pernilla Lindskogs avhandling från KTH är syftet att undersöka hållbarheten i Lean-implementering inom offentlig sektor. Detta är gjort genom både kvalitativa och kvantitativa metoder. Jag läser; »Visuella uppföljningstavlor kan vidare försämra anställdas inklusive chefers arbetstillfredsställelse, om Lean-kontexten inte underbyggs med resurser i arbetet.» Vidare finner jag en sammanfattande slutsats som lyder; »Studierna i avhandlingen pekar på en ogynnsam Lean-kontext, d.v.s. en svag implementeringsprocess och att krav inte balanserades mot resurser i arbetet. Följaktligen kunde inte implementeringarna av Lean anses vara hållbara.»<sup>58</sup>

Svenaues beskriver bildningsbegreppet som ett kunskapstraderande med ett välutvecklat kritiskt perspektiv på kunskapen i fråga där det personliga engagemanget är det enda som skänker kunskapen vikt och mening. Detta förutsätter att man bemödar sig att gå omvägen via de mödosamt insamlade kunskaper som vetenskapen och historien rymmer. I hermeneutisk anda måste det egna möta det främmande för att utvecklas. Man behöver erövra det främman-

de och genom en kritisk process göra det mer hemmastatt. Inom hermeneutiken som förståelselära har den praktiska kunskapen en grundläggande plats.<sup>59</sup> Allt detta förutsätter, enligt Gustavsson, att man får tillåtelse och tid att gå dessa omvägar, ofta långt ut i utmarkerna.<sup>40</sup> Att sätta något på spel är förutsättningen för att tillägna sig en ny tolkning.<sup>41</sup> Jag anser att det bygger på tillit och professionellt rörelseutrymme och inte på dagens ängsliga småfladdrande inom ramen för detaljstyrning. Detaljstyrningen och leveranskravet kan göra oss ofria i att sätta saker på spel. Att kunna stanna i det diffusa och otydliga genom att utsätta vår förförståelse för prövning och ge möjlighet åt något nytt eller komplementärt att träda fram kan vara avgörande för utvecklingen.

De flesta av mina arbetskamrater längtar efter en återprofessionalisering av sjukvården med fokus på patientarbete och en nykter syn på framtidens patient. Med största sannolikhet är den personen äldre, multisjuk och med flera funktionsbortfall som skapar behov av olika slag. Mindre troligt är det marknads- och teknikooptimistiska scenariot. En autonom, högkompetent, aktiv konsument med kapacitet att driva sin egen vårdprocess.

#### NEW PUBLIC PHRONESIS?

»Jag litar på dig.» När någon säger så till mig blir jag mycket berörd. Jag vill vara en som man kan lita på. Jag strävar efter att göra gott, att vara trovärdig, personlig och både påhittig och pålitlig. Inom sjukvårdens organisation upplever många jag talar med en brist på tillit och en ökad kontroll uppifrån.

tidigare regelstyrningsmodellen, en modell som byggde på demokratisk kontroll och insyn men också på tillit. Tilliten, att vara litad till, är en grund som jag menar föder ansvar i handling och en lust att förfina och förbättra. Ur det ansvaret växer fronesis. Skulle NPM kunna komplementeras eller rent av ersättas med New Public Phronesis?

I rapporten *Vi räknar minuter, vi räknar pinnar... Till nytta för vem?* framkommer en mängd problemområden med NPM. Konkurrensutsättningen har ökat administratiorien och blivit en fördryrning. Prioriteringar görs i enlighet med ersättningssystem vilket leder till ojämlig vård. Konkurrensen mellan resultatenheter minskar solidariteten med andra och varumärkesbyggande har tagit fokus från den gemensamma verksamheten. Besattheten vid mätningar har lett till orealistiska krav på medarbetare.<sup>42</sup>

Mina tankar återvänder nu till Kristensson Ugglå och Gustavsson som båda skriver om hermeneutiken som en möjliggörare. Vår tids filosofi som genom fokus på tolkningskapaciteten med ett aktivt, kritiskt reflekterande blir en möjlig samordnare som bildningsfilosofi mellan det egna och det främmande.<sup>45</sup> Längre har det inom bildningen ansetts att det rått en dikotomi mellan naturvetenskapen och humanvetenskapen. Idag skulle jag istället hävda att det som står i motsatsförhållande till både humanvetenskapen och naturvetenskapen är NPM. Hermeneutiken kan ses som en möjlighetsfilosofi genom sitt rigorösa och ansvariga sätt att hantera en mångfald av perspektiv utan polarisering. Hermeneutiken kan klara att balansera en mängd möjliga tolkningar parallellt med att vi etablerar temporära lösningar, ett slags provisoriska sanningshierakier.<sup>44</sup> Jag ser framför

mig regelbundna möten där båda sidor är beredda att bekanta sig med den andres perspektiv och i grunden förändra sitt hemmastadda men utan att låsa fast sig i nya positioner. Varje återkomst från dessa möten kan bli en möjlighet till förnyelse. Men jag sätter genom dessa tankar humanvetenskapen på spel eftersom naturvetenskapen ligger bättre till ur ett mätbarhetsperspektiv. I en detalj- och ekonomistyrning samt med organisationsmodeller som avlöser varandra med ständiga förhoppningar om ökad effektivisering, är det svårt att hålla en anständig nivå på vården ur ett humanistiskt perspektiv. Alltför mycket tid och resurser läggs på att putsa fasader och fernissa varumärken baserat på förhoppningar och trendängslighet. Alltför lite tid läggs på att låta vårdens innersta väsen få utvecklas och förfinas. Men ändå. En välvillig, reciprok hermeneutik! Ett mellanrum som möjlighet för båda att mötas, inte med tesförfäktande utan som Marcia Cavalcante Schuback menar, en övergångens skeende som skeende och inte i första hand förflyttning. Att låta det skeende som ligger mellan det egna och det främmande komma till tals, ett skeende som är ett slags förvandlingens rytm och som ankrar sig i det som vi också delar.<sup>45</sup> Att stanna i nyfiket undersökande och hålla fler vägar öppna under klokt övervägande av möjligheter som hämtar näring ur erfarenheter och praktisk klokhet. Att tillåta splittring och motsägelsefullhet med ett processfokus. Ett fokus som kanske föder en New Public Phronesis?

#### TIAA – THERE IS AN ALTERNATIVE

Hon ligger blek och stilla i sängen. Utslätade men inte upp-  
givna anletsdrag. En stel halskrage skymmer nedre delen av



ansiktet. En kort, spretig kalufs vittnar om cellgiftsbehandling. Helena har myelom, en cancersjukdom som uppstår i benmärgen och skadar skelettet, ger svår smärta, nedsatt immunförsvar och ibland njurpåverkan. Helena har haft multipla spontanfrakturer. Nu finns även påverkan i ryggraden och särskilt allvarligt i de översta nackkotorna, något som är riskabelt för ryggmärgen. De översta kotorna är mycket destruerade. Därav den hårda halskragen. Men den gör musklerna stela och ömmande. Ytterligare en smärta att hantera och stå ut med. Vi skall försöka lindra smärtan med TENS-behandling.<sup>46</sup>

Jag drar fram en pall och sätter mig. Vi tittar på varandra en stund. Vilar i tystnaden. En kort stund känner jag mig villrådig. Hon tittar på mig med en blick jag tolkar som »stör mig inte med en massa bullshit nu bara!» Och jag förstår det. Tiden är visserligen omätbar i en sådant här skede av livet men ändå dyrbar. Hennes blick fordrar äkthet och respekt. Jag gör mig själv långsam, jag gör mina händer så mjuka som möjligt. Jag väljer mina uttryck och ord. Tillsammans jobbar vi oss igenom det svåra momentet när halskragen skall lossas och tas bort. Sedan skall elektroder appliceras och till slut kan jag starta behandlingen. Efter ett tag ökar vi styrkan och efter ytterligare en stund somnar patienten. Jag smyger ut. Skriver journaler en stund och går sedan in igen. Proceduren med halskragen upprepas men i omvänd ordning. Vi samtalar lite mer nu. Hon vill upp. Vill till toaletten. Förflyttningen till stående tar sin tid. Men det går. Vi samarbetar. Hon känner sin kropp bäst, jag bidrar med stöttning. Toalettbesöket genomförs och hon vill ta en kort promenad i korridoren med rollatorn. Vi går tillsammans. »Jag mår så

illa men en apelsin skulle vara gott». En apelsin tänker jag. Var hittar jag den? Jag hittar. Jag skär den i klyftor och lägger upp dem på en assiett, en vit, livlös sjukhusassiett. De gula klyftorna säger något annat. De säger kanske.

All vård bygger på mellanmänskliga möten. Min uppfattning är att vi riskerar att betala ett högt mänskligt pris om vi rationaliserar, standardiserar och effektiviserar med nytta och resultatleverans som dominerande värdegrunder. Att överföra deduktionens logik till det som rör det mellanmänskliga är att standardisera fronesis inom sjukvården, vilket i sig innebär en motsägelse. Jag har en stark övertygelse om att möjligheten att utveckla den fronetiska kunskapen är en möjligheternas väg och att hermeneutiken är en möjligheternas filosofi.

Vi behöver återerövra begrepp som rör vårdandets konst och utveckla begrepp så att den fronetiska kunskapen blir synlig och begriplig. Friedrich Nietzsche menade angående nybildade begrepp att genom att para ihop det mest främmande så slås stommen sönder i de ursprungliga begreppen.<sup>47</sup> Jag menar att detta har hänt inom sjukvården när vi pratar om patientflöden, humankapital, vårdkunder, vårdproduktion, etcetera. När bildningsprocessen inte får vara ett strövtåg utan ett effektivt projekt.

Fjodor Dostojevskij skrev 1864 i sin bok *Anteckningar från källarhållet* att vi är upplysta av system och teorier som skall lära oss om våra verkliga intressen och att människan låter sig förföras av dessa system så till den grad att hon är beredd att medvetet förvränga verkligheten.<sup>48</sup> Det är dags att vränga verkligheten till mer av det vi vill att den skall vara och är. Anpassa vår verksamhet till ett levande liv och

levande möten. Och det finns mellanrum där underlag kan byggas. Vårdkvalitet uppstår främst på individnivå.

Jag avrundar men lämnar tanken osluten för fortsatt frifränkande och fronetisk utveckling. Jag gör det genom att vända mig till Karin Johannisson. Ur boken *Medicinens öga* hämtar jag följande citat:

Kanske vill individen helt enkelt behålla ett frihetens rum där hon tillåter sig själv att bestämma över sin hälsa och ytterst sin död. Och vad blir det för ett samhälle om inte upproret och oförnuftet finns? Där olikheten är utplånad, sjukdom förbjuden och smärtan upphävd?<sup>49</sup>



# Samarbetets kollaps

När det medicinska mötet  
underkastas en nyliberal logik

MARTIN GUNNARSON

## INLEDNING

I diskussionen om vad som utgör en god hälso- och sjukvård hörs idag i allt högre grad röster som talar om vikten av en patient- eller personcentrerad vård. Det existerar givetvis flera olika idéer om vad en sådan vård innebär, men de allra flesta som uttalar sig i frågan är överens om att det är en vård som sätter patienten, och hens individuella behov och önsksningar, i centrum. Centrum för personcentrerad vård (GPCC), som är ett forskningscentrum vid Göteborgs universitet inrättat 2010 med stöd från regeringens strategiska forskningsstatsning (SFO), definierar personcentrerad vård<sup>1</sup> som ett etiskt förhållningssätt, vilket i praktiken innebär att vårdgivaren ingår ett partnerskap med patienten (ofta tillsammans med de närstående), lyssnar till patientens berättelse och tillsammans med denne upprättar en gemensam hälsoplan.<sup>2</sup> Strävan mot en vård där den sjuka personen sätts i centrum återspeglas också i den nya patientlag som trädde i kraft i juni 2014. I lagens första paragraf beskrivs dess syfte på följande sätt: »Denna lag syftar till att inom

hälso- och sjukvårdsverksamhet stärka och tydliggöra patientens ställning samt till att främja patientens integritet, självbestämmande och delaktighet».<sup>5</sup> Även om personcentreringen inom den svenska hälso- och sjukvården än så länge i relativt hög grad är ett oförverkligat ideal – på Karolinska sjukhuset i Stockholm till exempel arbetar man för att förverkliga visionen »Patienten först»<sup>4</sup> – så har vårdinstitutioner idag alltså en juridisk skyldighet att arbeta för att stärka patientens ställning, inflytande och autonomi.

Utvecklingen mot en personcentrerad vård sker dock inte i ett vakuum, utan formas och fortbestår genom påverkan från socioekonomiska, politiska och kulturella processer i det omgivande samhället. Frågan om hur sådana processer påverkar formerna för och innehållet i den personcentrerade vård som eftersträvas är temat för den här texten. I det som följer kommer jag att argumentera för att idealet om personcentrering inom hälso- och sjukvården idag i hög grad formas av den utveckling i nyliberal riktning som samhället och politiken tagit under de senaste decennierna, i såväl Sverige som internationellt. Det nyliberala förstår jag här inte endast i termer av ekonomiska strukturomvandlingar, utan också som ett slags ontologisk transformation som påverkar hur vi förstår och värderar subjektet och dess egenskaper.

Jag börjar med att ge två kortfattade och översiktliga beskrivningar av personcentreringens och nyliberalismens historia. Därefter försöker jag, genom två exempel, visa hur dessa båda processer möts och sammanflätas i dagens hälso- och sjukvård, och vilka konsekvenser detta får för förståelsen av det medicinska mötet.<sup>5</sup> Avslutningsvis argumen-

terar jag, med inspiration bland annat från den holländska filosofen Annemarie Mol, att interaktionen vårdgivare och vårdtagare emellan bör förstås som en form av samarbete, vilket är en aspekt av denna interaktion som riskerar att gå förlorad i och med den nyliberalisering av personcentreringsidealet som nu äger rum. Fokus för min undersökning i denna text är vården av kroniskt och allvarligt sjuka, för vilka kontakten med hälso- och sjukvården ofta är både genomgripande och långvarig. Det finns dock starka skäl att tro att den sammanflätning mellan personcentrering och nyliberalisering som jag diskuterar nedan gör sig gällande även i andra områden av hälso- och sjukvården.<sup>6</sup>

#### PERSONCENTRERAD VÅRD, EN KORTFATTAT HISTORIK

Det ideal om personcentrering som idag växer sig allt starkare härrör i hög grad ur den kritik mot hälso- och sjukvården som började framföras under efterkrigstiden. Denna kritik hade givetvis till stor del sin upprinnelse i de övergrepp som hade begåtts under Andra världskriget, men den härstammade också från en mer allmän erfarenhet av den moderna medicinska praktiken som den hade utvecklats sedan 1800-talet.<sup>7</sup> Kritiken fördes fram på flera fronter: bland annat från medborgarrättsrörelsen, kvinnorörelsen och antikrigsrörelsen.<sup>8</sup> Kritiska röster hördes även från akademien, främst från feministiska, medicinetska och human- och samhällsvetenskapliga forskare.<sup>9</sup> Sedan den moderna medicinens födelse, menade man, hade hälso- och sjukvården blivit alltmer avhumaniserande, objektifierande och paternalistisk. Patientens röst och unika livssitua-

tion drunknade i en sjukvård som hade blivit teknifierad och industrialiserad. Här var en kritik av det medicinska sjukdomsbegreppet central. Genom att förstå och behandla sjukdom endast som rent kroppsliga dysfunktioner ignorerade den moderna medicinen den lidande människan. Som patient behandlades man som en sjukdom snarare än en person, löd argumentet. Vad som behövdes var istället en hälso- och sjukvård som ser och tar hänsyn till hela personen, som förstår hur den unika individen lider och påverkas av sjukdomstillståndet och de medicinska behandlingarna. Endast en sådan, holistisk medicin, förmår ge en fullvärdig vård och respektera patientens rätt till integritet, inflytande och autonomi, ansåg man.<sup>10</sup>

Under 1900-talets andra hälft växte sig denna kritik starkare och fick ett allt större gehör, och sedan början av 90-talet har den successivt förändrat synen på hur såväl sjukvården som den vårdsökande själv bör förstå och förhålla sig till det medicinska mötet. Sedan millennieskiftet har talet om en personcentrerad vård blivit allt vanligare. Det är inte bara inrättandet av forskningscentret för personcentrerad vård vid Göteborgs universitet, den nya patientlagen och Karolinska universitetssjukhusets vision »Patienten först» bevis på. Ett stort antal humanistiskt och samhällsvetenskapligt orienterade studier vittnar också om det genomslag som idén om en personcentrerad vård har haft, åtminstone som ett ideal, i dagens hälso- och sjukvård. Nedan använder jag mig av några av dessa studier för att teckna en bild av vad idealet om personcentrerad vård innebär idag.

Enligt detta ideal bör patienten bemötas just som en person, som en hel person som befinner sig i en unik livs-



situation, har unika behov och önskemål, och vars relation till vårdgivaren och institutionen inte är en av underlägsenhet och lydnad. För att så ska ske måste patienten göras delaktig, vilket i sin tur kräver att denne informeras och utbildas om den egna sjukdomen och de behandlingsalternativ som finns, så att hen kan göra informerade val och ägna sig åt egenvård. Idealet ställer alltså inte bara krav på vården. Även patienten tilldelas nya ansvarsområden. I en personcentrerad vård är patienten inte bara en person som aktivt informerar sig om, deltar i, väljer mellan och själv utför vissa vårdprocedurer, hen förmår också frambringa en berättelse om den egna livssituationen och de behov och önskemål som springer ur denna. På så sätt, menar man, blir patienten bemyndigad (empowered), självständig och upplever en känsla av kontroll över sin situation.<sup>11</sup>

#### NYLIBERALISMEN, EN KORTFATTAD HISTORIK

I det som nu följer ger jag en kortfattat beskrivning av nyliberalismens historia med utgångspunkt i Michel Foucaults *Biopolitikens födelse*.<sup>12</sup> Min intention med denna korta historik är att visa att idealet om personcentrering såsom det idag framträder måste förstås i relation till de nyliberala styrningsformer som har vuxit fram. Som Foucault påpekar rör sig dessa styrningsformer inte bara på marknadens område, utan sprider sin ekonomiska logik genom hela samhällskroppen. Även subjektet genomgår då en nyliberalisering, en omvandling som jag hävdar påverkar hur dagens personecentreringsideal inom vården tar form.

Nyliberalismen tog sin början som en politisk-ekonomisk teoribildning efter Andra världskriget. I bräschen för denna

gick österrikiska, amerikanska och tyska forskare.<sup>15</sup> Vid denna tid konfronterades man i Tyskland med frågan: på vilken grund kan vi, efter de brott som har begåtts i vår nations namn, legitimera en tysk stat? De nyliberala teoretikerna tyckte sig ha ett svar på denna fråga. De hänförde framväxten av nazismen och Andra världskrigets totalitära stater till den keynesianskt inspirerade ekonomiska politik som Tyskland med flera hade fört under det tidiga 1900-talet, en politik som satte statens intressen först och gav denna rätt att intervenser i och reglera den ekonomiska marknaden. De nyliberala teoretikerna påstod att när en stat, genom en sådan politik, börjar ta kontroll över allt fler marknadsmekanismer kommer den så småningom att bli totalitär. Detta hade exemplet Tyskland visat, menade de.

Svaret var därför att helt kasta om förhållandena. Det enda som kan erbjuda en legitim grund för den tyska staten nu, menade de nyliberala tänkarna, är den fria marknaden. I ett sådant arrangemang fungerar staten som den ekonomiska frihetens garant. Endast genom att föra en politik som säkerställer den fria marknads existens kan en stat legitimeras, påstod man. I förlängningen skulle en sådan politik innebära att staten drar sig bort från den ekonomiska arenan och försäkrar denna dess frihet genom att intervenser på andra områden (såsom barnomsorg, vård, skola), för att således underkasta även dessa en ekonomisk logik. På så sätt förallmänligas företagsformen genom hela samhällskroppen. I ett sådant system förhåller sig även individen till sig själv som en ekonomisk varelse, som en *homo economicus*, och förstår sig själv som ett företag med ett (human-) kapital som hen investerar och får avkastning på.

Till skillnad från den klassiska liberalismen och i olikhet med den gängse uppfattningen om nyliberalismen, finns det alltså inom den sistnämnda teoribildningen ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan marknad och stat. Marknaden är beroende av en aktiv stat som säkerställer den ekonomiska friheten genom att avlägsna sig från dess område och intervensera på andra områden så att även dessa underställs en marknadslogik. Staten i sin tur är beroende av den fria marknaden för sin legitimitet; genom att garantera den ekonomiska friheten säkerställs i förlängningen även medborgarnas individuella frihet, och därmed deras tillit till staten.

Det skulle dock dröja ända till slutet av 70-talet innan den nyliberala teoribildningen fick tydliga realpolitiska konsekvenser. Valet av Margaret Thatcher och Ronald Reagan som statsöverhuvud i Storbritannien respektive USA, tillsättningen av den nyliberalt orienterade Paul Volcker som chef för den amerikanska centralbanken och Deng Xiaopings liberalisering av den kinesiska ekonomin brukar framhållas som viktiga händelser för införandet av nyliberalismen som realpolitik.<sup>14</sup> I Sverige dröjde det ännu lite längre, men temat för denna antologi – den kapitaliserade välfärden i Sverige – är en indikation på att Sverige kanske inte längre uppvisar den begränsade form av nyliberalism som David Harvey påstod präglade landet år 2005.<sup>15</sup>

Vilka konkreta konsekvenser har då denna nyliberalisering av världens ekonomier och stater, inklusive Sverige, haft? Detta är inte helt lätt att sammanfatta. Det finns som Harvey påpekar betydande geografiska variationer.<sup>16</sup> Dessa till trots går det dock att finna reformer som genomförts på de flesta platser där en nyliberalisering av politiken skett.

Här har man exempelvis kunnat se en avreglering av tidigare reglerade marknader, en privatisering av statliga tillgångar, ekonomisk tillväxt som ett överordnat politiskt mål, en ökad konkurrensutsättning inom offentliga verksamheter, ett avskaffande eller en nedbantning av statliga skyddsnät samt en flexibilisering av arbetsmarknaden.<sup>17</sup>

Enligt den nyliberala teorin är dock den ekonomiska rationaliteten inte bara marknadens rationalitet, utan hela samhällssfärens, inklusive det mänskliga handlandets. Detta har fått filosofen Johanna Oksala att tala om nyliberalismen som ett slags politisk ontologi, som i sin tur ger upphov till ett nytt, nyliberalt subjekt.<sup>18</sup>

Detta är, menar Oksala, ett subjekt som har ett entreprenöriellt och ekonomiskt förhållningssätt till sig själv, som är atomistiskt till sin natur och primärt drivs av egenintresse och tävlingsinstinkt. Det är vidare ett subjekt som i hög grad är upptaget av sitt eget självförverkligande, vilket det åstadkommer genom ansvarsfulla och rationella val baserade på ett ständigt informationsintag, egenformulerade mål och en ekonomisk logik om kostnader och avkastning. Detta nyliberala subjekt är, som Foucault uttryckt det, sin egen entreprenör, som på ett självständigt, rationellt och ansvarsfullt sätt arbetar på sig själv för att i varje stund realisera sin egen potential.<sup>19</sup>

#### NYLIBERALISERINGEN AV PERSONCENTRERINGSIDEALET

När nu personcentreringsens och nyliberalismens respektive historier kortfattat har skisserats är det tydligt att dessa på många sätt har parallella banor. De har båda sitt ursprung

i perioden efter Andra världskriget, men fick vänta på sitt konkreta politiska och samhälleliga genomslag till slutet av 1900-talet. Det är också vid denna tid, vid 1900-talets slut, som nyliberaliseringen av personcentreringsidealet blir påtaglig. Det är när de nyliberala ekonomiska reformerna och den politiska ontologi som dessa är förbundna med börjar få reell betydelse som de också träder in på medicinens område och influerar hur idealet om personcentrering formuleras.

I just den nyliberala politiska ontologins och personcentreringens fall kan man förstå varför denna sammanflätning är möjlig, inte bara med hänvisning till nyliberalismens genomslag i samhället i stort, utan också genom att titta på de ideal som stämmer ur dem båda. Det finns nämligen från början ganska stora likheter dem emellan. Mest påtagligt är det sätt på vilket båda idealen sätter individen i centrum. I personcentreringsidealet är det vården som ska se och låta sig påverkas av den unika personens individuella behov och önskemål. I nyliberalismens subjektivitetsideal är det individen själv som ska vända blicken inåt och på så sätt identifiera och arbeta på sina egna styrkor och svagheter för att förverkliga sin fulla potential. Gemensamt för dem båda är alltså att de ser systemets tillbakaträdande till förmån för individen som vägen till en god vård respektive ett gott samhälle. Ytterligare en aspekt som förenar dem är att de förstår individen som autonom och rationell. I personcentreringsidealet är den vård sökande någon som förmår se nyktert på sin situation och på ett sammanhängande sätt berätta om sina behov och önskningar och, genom att ställa dessa i relation till den information hen får om behandlingsalternativen, göra självständiga och ansvarsfulla val. I det

nyliberala subjektivitetsidealet är individen någon som, utifrån det som hen identifierat som egennyttigt, analyserar de situationer hen hamnar i och genom ett kalkylerande förhållningssätt kommer fram till det rätta sättet att handla.

Det skulle vara intressant att undersöka dessa två ideals parallellitet och likhet mer grundligt, genom att exempelvis föra dem tillbaka på ett bredare modernistiskt subjektivitetsideal, och på så sätt försöka förstå i vilken mån ett sådant är verksamt i dem båda. En sådan undersökning finns det dock inte utrymme för här. I det som följer kommer jag istället att rikta blicken mot nutiden och genom två exempel försöka illustrera hur personcentreringen och nyliberalismen möts och sammanflätas i dagens hälso- och sjukvård.

De två exempel jag anför är å ena sidan förståelsen av det medicinska mötet som ett möte mellan experter och å andra sidan manualiseringen av det personcentrerade förhållningssättet. Dessa är två tendenser som kan spåras såväl till den inomvetenskapliga medicinska litteraturen och till dess policydokument som till den humanistiska och samhällsvetenskapliga forskningen om nutida medicinsk praktik. Dessa ska här förstås just som exempel och inte som uttömmande beskrivningar av den nyliberalisering av personcentreringsidealet som nu sker. Jag har valt dem av två anledningar. Dels för att de på ett tydligt sätt illustrerar nyliberaliseringsprocessen, och dels för att de inte tidigare har diskuterats i relation till det medicinska mötet i så stor utsträckning. Jag lämnar därför mer uppmärksammade tendenser inom hälso- och sjukvården såsom privatisering, vårdval och kundorientering åt sidan här.<sup>20</sup> Detta innebär inte att dessa är mindre viktiga. De utgör också illustrativa

exempel på sammanflätningen mellan personcentrering och nyliberalisering, och är som sådana i varierande grad länkade till de tendenser jag här diskuterar.

FÖRSTÅElsen AV DET MEDICINSKA MÖTET  
SOM ETT MÖTE MELLAN EXPERTER

Som vi såg ovan i avsnittet om personcentreringens historia var uppmärksammandet och uppvärderandet av patientens position i förhållande till vårdgivaren redan från början en central aspekt av den rörelse som kämpade för patientens rättigheter. Att patienten är någon som kan bidra och genom sitt perspektiv har något unikt att bidra med till det medicinska mötet var alltså redan från början en central princip inom denna rörelse. Men under de senaste två decennierna har något skett som fått denna princip att utvecklas i riktning mot en förståelse av patienten som expert i samma grad som den medicinska expert hen möter. Jag kommer att diskutera vad detta innebär nedan, men först vill jag ge några exempel på hur patienten som expert beskrivs i den medicinska litteraturen.

Ett relativt tidigt exempel är läkaren och forskaren Ian Kennedys artikel med titeln »Patients are experts in their own field» som publicerades i den mycket inflytelserika medicinska tidskriften *BMJ* år 2003.<sup>21</sup> Man måste idag vara en ganska motspänstig person, menar Kennedy, om man inte förstår att det är två kunskapsområden som möts när läkare och patient möts. »Both are experts in their own fields», skriver han, »the doctor in clinical matters, and the patient in his or her experience, feelings, fears, hopes, and desires».<sup>22</sup> Mot bakgrund av detta kan man, enligt Kennedy, sluta sig

till att en god vård bygger på en ömsesidig respekt hos de inblandade personerna för varderas expertområden. Snarare än att pendeln helt svänger över till förmån för patienten på vårdområdets maktfält bör målet vara att åstadkomma ett slags partnerskap mellan läkare och patient, menar han. Han fortsätter:

The doctor knows what the operation on the ankle involves and what the likely physical consequences will be. The patient will know what it feels like to face the prospect of a limp or of never dancing or playing football again. Together they can pool their knowledge and choose the way forward.

Liknande formuleringar finner vi i ett så kallat »position paper» författat av företrädare för Centrum för personcentrerad vård vid Göteborgs universitet (GPCC), som vi träffade på tidigare i denna text. Här beskrivs mötet mellan vårdgivare och patient som ett möte mellan, å ena sidan, en »care and treatment expert» och, å andra sidan, en »person expert». <sup>25</sup> Till grund för denna förståelse av det medicinska mötet ligger, enligt författarna, en rörelse bort från en syn på patienten som en passiv mottagare av den vård som erbjuds mot ett mer kontraktliknande förhållande där patienten förstås som en jämlik partner i den beslutsprocess som ligger till grund för den medicinska interventionen. Förutsättningen för detta är att patienten initialt tillåts presentera sig själv som person genom en egenhändigt upprättad sjukdomsberättelse. <sup>24</sup>

Det tredje exempel jag vill anföra härrör också ur en svensk kontext. I en artikel med titeln »What happens when you involve patients as experts? a participatory action re-



search project at a renal failure unit» beskriver fyra vårdvetare och praktiserande sjuksköterskor hur de involverat så kallade »expert patients» i sin forskning om vad som skulle göra njursjukvården mer patientcentrerad.<sup>25</sup> I syfte att åstadkomma reell förändring av vården av njursjuka använde sig artikelförfattarna av så kallad »participatory action research», vilket är en vetenskaplig metod där målet är att åstadkomma forskningsresultat som är direkt applicerbara på den verksamhet som undersöks. Centralt i metoden är också att den involverar aktörer i den verksamhet som undersöks som medforskare. Därför knöts en grupp om fyra så kallade »expert patients» till den kärngrupp av vårdforskare som hade initierat forskningen, dessa bjöds sedan vid ett antal tillfällen in till fokusgruppssamtal om hur deras livssituation hade påverkats av sjukdomstillståndet och hur de skulle vilja utöva inflytande på sin situation vid behandlingsenheten.

Det som är mest intressant för mina förehavanden här är hur artikelförfattarna definierar kategorin expertpatienter, vilket de gör ganska kortfattat i artikelns inledning. Här skriver de:

Expert patients have received their knowledge about their illness and treatment from the professionals, and also from self-learning. In one sense, all patients are experts, as nobody else knows their body and their living environment better than they themselves.<sup>26</sup>

Det som är intressant i den här passagen är att artikelförfattarna i första meningen antyder en möjlig distinktion mellan patienter som har levt en tid med sin sjukdom och

sina behandlingar, och som därmed har tillägnat sig kunskap om dessa, och patienter som nyligen insjuknat. Denna distinktion skjuter de dock i sank i den andra meningen där de framhåller att alla patienter kan ses som experter eftersom ingen känner deras kropp och livsmiljö bättre än dem själva. På så sätt sällar de sig till de två tidigare exemplen jag anfört i det att de förstår det medicinska mötet som ett möte mellan två experter, där utmaningen för hälso- och sjukvården primärt handlar om att förvalta patientens expertis och låta denna få inflytande över den medicinska praktiken.

I de tre exemplen ovan framträder en förståelse av mötet mellan vårdgivare och patient som ett möte mellan två distinkta och skilda expertområden. Dessa existerar redan från början; de är inte ett resultat av en tidigare interaktion mellan de inblandade aktörerna. Det är två redan befintliga expertområden som möts. Dessa består, å ena sidan, av vårdgivarens expertkunskap om vård och medicinska behandlingar och, å andra sidan, av patientens expertkunskap om sig själv som person, sitt eget liv och sin kropp. Utmaningen som sedan föreligger, utifrån en sådan förståelse, är att utröna hur dessa båda kunskapsområden bäst förs samman – »polas», som Kennedy uttrycker det. I anslutning till detta för både Kennedy och Ekman et al. – företrädarna för GPCC – fram tanken om att man bör etablera ett kontraktliknande avtal mellan de inblandade parterna, vilket baseras på den information som dessa har givit varandra utifrån sina respektive expertområden.

Vad är det då som är nyliberalt med detta? För det första är det tydligt att det enligt detta synsätt är två rationella och autonoma individer som möts, som båda förmår ge och ta

emot information om varandras expertis och föra samman denna så att den kan ligga till grund för välinformerade, rationella beslut. Det är på dessa förmågor som etablerandet av ett partnerskap mellan dem vilar, inte primärt på den enas kunskap på vårdområdet och den andras vårdbehov. Det är också detta som möjliggör ett kontraktliknande förhållande aktörerna emellan. Om både vårdgivare och vårdtagare är rationella och autonoma individer som förmår tala och lyssna utifrån sina respektive expertområden, är de också två jämlika parter som förmår ingå och leva upp till ett kontrakt. Enligt den nyliberala teoretikern Gary Becker är det just ett sådant förhållningssätt som karakteriserar *homo economicus*. Nyliberalismens *homo economicus* är en rationell varelse, skriver Foucault, »som accepterar verkligheten och systematiskt svarar på modifikationer i miljövariablerna». <sup>27</sup> En sådan modifikation kan vara mötet med en ny expertis. Enligt detta synsätt är läkare och patient således två ekonomiska subjekt som i sitt möte lägger samman sina expertområden så att de utifrån den kunskapsbas som blir resultatet kan anpassa sitt beteende och förutse konsekvenserna av de handlingsalternativ som står till buds. Detta är särskilt tydligt hos Kennedy ovan som menar att de två aktörerna, utifrån sina respektive expertområden, förmår förutse skilda konsekvenser. Medan läkaren kan förutse ingreppets fysiska konsekvenser, kan patienten förutse vad det skulle innebära för just honom eller henne att bli halt eller aldrig kunna dansa igen. Som rationella *homo economicus* förmår de sammanföra dessa två expertområden så att de utifrån denna samlade expertis kan fatta informerade beslut om framtiden. Att vi som individer på detta sätt kan och bör

orientera oss mot och utöva kontroll över vår framtid genom rationella beslut i nuet är en bärande idé inom nyliberalismen.<sup>28</sup>

Om vi, för det andra, fokuserar endast patientens expertis en stund träder de nyliberala influenserna fram än tydligare. Vi ser då hur expertepitetet, som vi vanligtvis associerar med arbetslivet och professionell kunskap, förs in på det mänskliga livets område. Individen ska inte längre endast sträva efter att bli expert på sitt yrkesområde, utan också på sig själv. Här ser vi hur ett slags professionalisering och företagisering av individens förhållande till sig själv sker, en transformation av subjektet som, enligt Foucault, är central för den nyliberala strävan att »göra formen 'företag' allmängiltig inuti samhällskroppen».<sup>29</sup> Individen tvingas då bli »sin egen entreprenör», som Foucault uttrycker det.<sup>30</sup> För en sådan entreprenör blir kunskapen om det egna jaget och det egna livet det viktigaste kapitalet. Att vara expert på sig själv blir centralt. Det är genom att kunna sig själv utan och innan som det nyliberala subjektet ackumulerar ett kapital som kan investeras, till exempel genom att ingå partnerskap med någon. I detta ingår även att man aktivt förhåller sig till sin egen expertis om sig själv. Denna måste nämligen kunna paketeras på olika sätt: ibland som en produkt – tänk artister och influencers till exempel – och ibland som en berättelse, till exempel i mötet med en läkare. Det sätt på vilket patientens expertis förstås har alltså tydliga nyliberala konnotationer. Genom att ge patienten epitetet expert förväntar man sig att denne är en rationell och autonom individ som har ett entreprenöriellt förhållningssätt till sig själv och således förmår paketera sin egen erfarenhet som en berättelse och

använda denna som sin insats i det partnerskap som ingås med vårdgivaren.

Även om användningen av expertepitetet i de ovan refererade artiklarna otvetydigt är välvilligt menat – syftet är att stärka patientens position och att uppmärksamma det faktum att såväl vårdinsatsen som patienten blir lidande om den senares perspektiv inte uppmärksammas och ges inflytande – riskerar det att leda fel. Det riskerar dels att släta över den maktasymmetri som oundvikligen karakteriserar mötet mellan den som söker vård och den som försöker tillhandahålla den. Men vad som är än viktigare är att expertepitetet tar närvaron av en expertis för given i en situation där den kanske är som mest frånvarande. Som såväl min egen som andras forskning har visat innebär inte sällan en persons insjuknande i en allvarlig eller kronisk sjukdom att denne kastas in i ett tillstånd av existentiell desorientering och hemlöshet.<sup>51</sup> Karakteristiskt för detta tillstånd är att den som befinner sig i det inte bara upplever existentiell ångest och oro utan också erfar en hemlöshet i tillvaron som får till följd att den omgivande världen och de egna handlingarna upplevs som annorlunda och problematiska. I de intervjusamtal jag genomförde med personer med terminal njursvikt under arbetet med min avhandling var det tydligt att den ångest och oro som dessa upplevde i regel var tätt sammanflätad med en erfarenhet av att inte längre förmå bebo och förstå världen som man vanligtvis gjorde. Så här beskrev Veronica det:

Under en lång tid är man arg och vill inte ha det. Det tar många år innan man accepterar det på något sätt, eller

anpassar sig till situationen, till den nya, det tar lång tid, lång tid. Det värsta är de första åren för att det är en så stor omställning, och det drabbar inte bara en själv utan väldigt många andra...

Här berättar Veronica om tiden som följde efter att hon hade insjuknat i kronisk njursvikt och fått beskedet att hon inom en förhållandevis kort tid skulle bli beroende av dialysbehandling för sin överlevnad. Att få sjukdomsbeskedet beskriver hon som en chock. Hon gjorde som läkarna sa, men kände varken att hon förstod eller ville veta vad hon hade drabbats av. Veronica var vid denna tid 46 år gammal och levde tillsammans med sin man och sin fyraåriga dotter. Hon skulle vid tiden också precis börja på ett nytt jobb, vilket hon hade sett fram mycket emot. Men på grund av den sjukdom hon nu hade drabbats av kunde hon inte börja arbeta heltid på det nya arbetet. Hon upplevde inte bara rent kroppsliga symptom som fysisk utmattning, andnings-svårigheter och illamående; hon märkte också att hennes intellektuella kapacitet och uthållighet påverkades av sjukdomen, vilket inte bara störde henne i stunden, till exempel när hon försökte lösa en uppgift på det nya jobbet, utan också gav upphov till existentiella funderingar rörande henne som person och hennes framtid.

För Veronica innebar insjuknandet alltså en drastisk förändring av hela hennes tillvaro. Inte bara hade hon drabbats av en livshotande sjukdom och, med den, plågsamma och begränsande kroppsliga besvär; hon visste också att hon inom en kort tid skulle bli beroende av en medicinsk behandling som skulle fjättra henne vid en maskin under flera timmar i veckan. Som citatet ovan illustrerar innebar

detta en stor omställning, som det tog flera år för henne att såväl acceptera som praktiskt anpassa sig till. Vid insjuknandet och en förhållandevis lång tid därefter var det högst oklart för henne hur hon skulle förmå leva med sjukdomen, behandlingarna och de nya livsförutsättningar dessa gav henne och hur hon skulle kunna omfatta och godta dessa känslomässigt och intellektuellt. Det hela komplicerades också av att hon inte var ensam i livet. Omställningen drabbade »väldigt många andra», som hon säger. Veronica syftar då i första hand på sin fyraåriga dotter och sin man. Hur man är mamma och hustru när man drabbas av en livshotande, kronisk sjukdom, var en fråga som inställde sig, och, visar vårt samtal, än idag gör sig påmind.

I Veronicas berättelse träder alltså en bild av den vård sökande fram som någon som just inte är expert på sig själv. Det som karakteriserar den situation Veronica har hamnat i är snarast en brist på kunskap, ett icke-vetande.<sup>52</sup> Veronica vet inte vad den nya livssituation hon har kastats in i innebär och kommer att innebära för henne. Än mindre vet hon hur hon ska handskas med den, hur hon ska förändra sitt liv så att det blir möjligt att leva med sjukdomen och behandlingarna. Det enda hon vet är att hennes nya livssituation redan har inneburit och fortsättningsvis kommer att innebära drastiska förändringar, inte bara av hennes relation till omvärlden utan också av henne själv. Detta är något hon har svårt att acceptera.

Sannolikt är det i ett sådant tillstånd av icke-vetande som de flesta människor befinner sig när de insjuknat i en allvarlig eller kronisk sjukdom och möter läkare, sjuksköterskor och annan vårdpersonal. För att nå målet med en

personcentrerad vård, som sätter den vårdsökande personen i centrum, måste detta tas i beaktande. En sådan vård motverkar sina egna syften om den från början ser patienten som en expert, som någon som vet snarare än inte vet. Paradoxalt nog riskerar alltså den välvilliga strategin att, genom expertepitetet, stärka patientens position och uppvärdera dennes kunskap, likt den tidigare paternalistisk orienterade medicinen, förbise den vårdsökandes unika situation och hjälpbehov.

Något som är viktigt att påpeka här är att frånvaron av expertis inte betyder att patientens perspektiv och berättelser är omöjliga eller oviktiga. Trots att kaos, oro och oförutsägbarhet råder har den som insjuknat fortfarande ett unikt förstapersonsperspektiv på det som sker. Även om det som kommer ut ur patientens mun eller uttrycks i dennes kroppsliga och känslomässiga handlingar inte är sammanhängande, entydiga, beständiga berättelser, är de viktiga att lyssna på och lägga märke till. Det är endast så ett beaktande av den vårdsökandes alldeles särskilda livssituation, kan åstadkommas, vilket är målet med en personcentrerad vård.

Men detta måste förstås som en process. Idén om det medicinska mötet som ett möte mellan experter vilar på en problematisk syn på dess tidslighet. Som vi såg ovan förstås den expertis som de inblandade personerna besitter som en redan förvärvad entitet, som resulterar i en singulär och entydig berättelse, vilken låter vårdgivare och vårdtagare förutse vilka konsekvenser olika medicinska interventioner kommer att få. En sådan förståelse av expertis bortser från den föränderlighet och oförutsägbarhet som i hög grad ka-



rakteriserar livet med allvarlig eller kronisk sjukdom. Det patienten berättar om sitt tillstånd och sin livssituation förändras över tid och karakteriseras inte sällan av en medvetenhet om att livet med en sjuk kropp gör det nästintill omöjligt att orientera sig mot och utöva kontroll över framtiden.<sup>53</sup>

Så även om vi nu, i det alltmer nyliberala samhälle vi lever, i allt högre grad vänder blicken mot oss själva, och på så sätt åtminstone i någon mån tillägnar oss en ökad kunskap om oss själva, innebär allvarlig eller kronisk sjukdom ofta att denna kunskap sätts i fråga och blir verkningslös.<sup>54</sup> Som jag kommer att argumentera för i sista delen av det här kapitlet är det dock möjligt att lära sig leva med sjukdomen och skaffa sig kunskap om vad som karakteriserar just mitt liv med den. Men detta tar, som Veronicas ord indikerar, tid och är ofta resultatet av ett öppet och sökande samarbete mellan vårdtagare och vårdgivare.

#### MANUALISERINGEN AV DET PERSONCENTRERADE FÖRHÅLLNINGSSÄTTET

Som vi har sett ovan bygger idén om det medicinska mötet som ett möte mellan experter på en förståelse av interaktionen mellan patient och vårdgivare som underkastad ett linjärt tidsligt förlopp. I det personcentrerade, medicinska mötet är det två distinkta och redan existerande expertområden som möts, vilka, i ett första steg, utväxlas, i ett andra steg, sammanförs och, i ett tredje steg, utgör grund för partnerskap och informerade beslut. Även om innehållet i de båda parternas expertis varierar med individ, kan man därför, just genom att förstå dem som experter, förvänta sig att det personcentrerade mötet alltid innehåller samma, på

varandra följande moment. Mot en sådan bakgrund blir manualiseringen av den personcentrerade vården både något naturligt och fruktbart.

Ett tydligt exempel på detta är Centrum för personcentrerad vårds indelning av det personcentrerade förhållningssättet i tre steg. I den tidigare refererade positionsartikeln ger de dessa steg följande namn: »initiating the partnership», »working the partnership» och »safeguarding the partnership». <sup>55</sup> Det första steget handlar om att låta patienten berätta om sin sjukdomserfarenhet. Att få möjlighet att beskriva sitt liv med sjukdomen som en berättelse, menar artikelförfattarna, ökar både kontrollen över den egna situationen och tilliten till den vårdpersonal som lyssnar. Detta är början till det partnerskap mellan aktörerna som eftersträvas, hävdar man. Men patientens berättelse utgör också en del av det informationsunderlag som ligger till grund för det gemensamma beslutsfattande som äger rum i steg två. Den andra delen av detta informationsunderlag består av det medicinska utlåtandet. Dessa två delar sammanförs i steg två genom en diskussion vårdpersonal och patient emellan, vilken resulterar i en överenskommelse om en vårdplan för patienten. I det tredje steget dokumenteras patientens berättelse, det medicinska utlåtandet och vårdplanen i patientjournalen. På så sätt, menar artikelförfattarna, säkerställs partnerskapets fortlevnad. <sup>56</sup>

I en studie med syfte att utvärdera utfallet av ett personcentrerat förhållningssätt publicerad ett år efter positionsartikeln tillämpar Ekman med flera ovanstående steg-för-steg-procedur. <sup>57</sup> I studien undersöks vården av människor med kronisk hjärtsvikt vid ett sjukhus i Sverige. Kronisk

hjärtsvikt är ett tillstånd som karakteriseras av perioder av försämring och förbättring, får vi veta. Under perioder av försämring är det inte ovanligt att den sjuke under en tid behöver läggas in på sjukhus. Det är vården av dessa personer som artikelförfattarna fokuserar i sin studie. Studien är experimentell såtillvida att det personcentrerade förhållningssättet, som det utformas i positionsartikeln, införs under en tid på de mottagningar som studeras. En grupp patienter får vad artikelförfattarna kallar »vanlig vård» och en grupp får personcentrerad vård. Målet med studien är att utvärdera effekterna av det personcentrerade förhållningssättet genom tre måtvärden: »length of hospital stay (LOS)», »activities of daily living (ADL)» och »health-related quality of life (HRQL)». Innan försöket sätts igång får samtlig personal på de studerade mottagningar en tre timmar lång introduktion till personcentrerings teori och praktik.<sup>58</sup>

I denna studie är det personcentrerade förhållningssättet i hög grad föremål för manualisering. Målet med studien är att systematiskt implementera personcentrerad vård enligt positionsartikelns tre steg, vilka här ges en mycket konkret innebörd, komplett med tidsangivelser. I ett första steg »inhämtas [obtained]» patientens berättelse, vilken sedan i sammanfattad form förs in i ett så kallat »bedömningsprotokoll [assessment protocol]». Utifrån detta bedömningsprotokoll, vilket också innehåller diverse medicinsk information, upprättar vårdgivaren en tentativ vårdplan som han eller hon, inom 24 till 48 timmar, presenterar för, diskuterar med och tar beslut om tillsammans med patienten. I nästa steg, »working the partnership», uppmuntras patienten att vara så aktiv som möjligt och får, en gång om dagen, skatta sina

symptom enligt en femgradig skala. Denna och annan information som kan påverka innehållet i vårdplanen kontrolleras 72 timmar efter inskrivningen och efter det var 48:e timme. Vad det gäller det tredje steget, »safeguarding the partnership», skriver artikelförfattarna endast att det i vårdplanen stipuleras att de beslut som tas ska dokumenteras i patientjournalen.<sup>59</sup>

Genom att konceptualisera personcentrerad vård på det här sättet blir det möjligt för studiens forskare att jämföra denna form av vård med så kallad »vanlig vård». Manualiseringen gör alltså att det går att dra en skarp gräns mellan dessa två vårdformer. På så sätt kan man förhållandevis enkelt avgöra och säkerställa att man har varit personcentrerad. Det blir då också möjligt att mäta effekterna av det personcentrerade förhållningssättet, och jämföra dessa med den vanliga vården, vilket är ett av de primära målen med studien. Något som försvårade mätningen i detta fall var dock att personalen i 40 procent av fallen inte förmådde efterfölja personcentreringsmanualen till fullo. Det som brast var uppföljningen av vårdplanen. Om inte detta skedde enligt de angivna tidsintervallerna ansågs den givna vården inte vara personcentrerad. När man i mätningen justerat för detta visade det sig att längden på sjukhusvistelsen (LOS) minskade med 2,5 dagar och att patientens förmåga att genomföra dagliga aktiviteter (ADL) ökade i jämförelse med den grupp som fick vanlig vård. Däremot kunde man inte se någon skillnad när det gällde hälsorelaterad livskvalitet (HRQL) och behovet av återbesök. Detta får artikelförfattarna att dra slutsatsen att personcentrerad vård »shortens the hospital stay and preserves the functional performance,

without increasing risk for readmission or jeopardizing patients' HRQL».<sup>40</sup>

Resultaten visar alltså att personcentrerad vård, i denna form, har vissa mätbart positiva effekter för patienter med kronisk hjärtsvikt, en slutsats som möjliggörs av de förutsättningar för jämförbarhet och mätbarhet som manualiseringen skapar. Det är i hög grad i syfte att åstadkomma sådana utsagor om yrkesverksamheter som manualer, under de senaste decennierna, i allt större utsträckning har gjort sitt intåg på välfärdsyrkenas område. Manualiseringen kan förstås som en aspekt av det system för styrning av offentlig verksamhet som började införas på flera håll i världen under sent 80-tal och tidigt 90-tal och som går under namnet New Public Management (NPM). I Sverige lagstodgades år 1988 om att gå från regelstyrning till målstyrning i den offentliga sektorn, vilket var ett avgörande steg i riktningen mot NPM här.<sup>41</sup>

Som flera forskare har pekat på var det insikten om och kritiken av den offentliga sektorns stora tillväxt under efterkrigstiden tillsammans med den nyliberala vändningen inom politiken som gav upphov till en efterfrågan av ett nytt styrsystem för offentliga verksamheter under 80-talet.<sup>42</sup> I Sverige gavs den offentliga sektorn öknamnet »den ofantliga sektorn», och kritiken mot denna kom från både vänster och höger. Från politiskt vänsterhåll menade man att den inte hade lyckats åstadkomma det den utlovat. Den hade resulterat i en offentlig elitism som hade cementerat, snarare än raserat, klassamhället. Från högerhåll handlade kritiken om att den offentliga sektorn, på grund av sin storlek, hade blivit alltför kostsam, »svårstyrd, inflexibel, ineffektiv

och brukarvänlig». <sup>45</sup> Ur denna kritik var det högerns tolkningsmodell som till slut gick segrande. De hade, mycket tack vare den framskridande nyliberala politiken, ett förslag på lösning som de vänsterorienterade kritikerna saknade. Genom att underkasta den offentliga sektorn en ekonomisk logik, menade de, kunde man både minska dess storlek och öka dess effektivitet.

Mot denna bakgrund kan man förstå varför NPM var det som framstod som det mest gångbara. NPM är ett styrsystem som utlovar just styrningsbara, kostnadseffektiva och brukarvänliga eller snarare kundorienterade verksamheter. Inom systemet åstadkoms detta, menar statsvetaren Patrik Hall, genom samfällda processer av »marknadisering» och »företagisering». Begreppet marknadisering betecknar den process genom vilken utförare av offentliga tjänster försätts i ett konkurrensförhållande till varandra. Målet med denna konkurrensutsättning är att förmå verksamheterna att bli mer kostnadseffektiva och kundorienterade. Tanken är att statens kostnader då minskar samtidigt som utbudet av välfärdsprodukter ökar. Medan marknadisering gäller relationen mellan olika utförare, handlar företagisering om hur en verksamhet styrs internt. Genom företagisering underkastas verksamheten en företagslogik. Ett vanligt scenario är att den delas in i ett antal resultatenheter, vilka säljer och köper tjänster och varor av varandra. Varje resultatenhet är ansvarig för sin egen budget, och kan i vissa fall beläggas med återbetalningsskyldighet om budgeten inte håller. Syftet med företagiseringen är bland annat att öka kostnadsmedvetenheten hos de anställda och att möjliggöra uppföljning och kontroll av verksamheten. <sup>44</sup>

Här är influenserna från nyliberalismen tydliga. Lösningen på problemet med den ofantliga sektorn som presenteras innebär såväl en konkurrensutsättning av offentlig sektor som ett »mångfaldigande av formen 'företag' inom samhällskroppen», två processer som Foucault beskriver som centrala i den nyliberala politiken.<sup>45</sup> Hur hänger då detta ihop med manualiseringen? Enligt Hall är en grundläggande aspekt av styrningsformen NPM att den förstår offentliga verksamheter först och främst som (ekonomiska) organisationer, inte som verksamheter med särskilda uppdrag och innehåll. En vårdinrättning är enligt ett sådant synsätt en organisation precis som ett klädföretag. När formen på detta sätt prioriteras framför innehållet blir det möjligt att uppnå ett annat av NPM:s mål, det vill säga skapandet av så kallade »verksamhetsoberoende» modeller för styrning. Om alla verksamheter är lika i det att de är organisationer, kan och bör de styras med hjälp av standardiserade modeller och manualer.<sup>46</sup>

Något som skaver i en sådan logik är dock den unika kunskap som de som arbetar inom de berörda verksamheterna besitter. Vad händer med denna när arbetet underkastas verksamhetsoberoende manualer och modeller? NPM-modellen ger dock samma svar på denna fråga. Även de professionellas kunskap »måste göras systematisk, mätbar och evidensbaserad».<sup>47</sup> Detta har kritiserats hårt från många håll, inte minst från företrädare för Centrum för praktisk kunskap. I en text med titeln »Kvalitetsjakten – om professionalitet i välfärden» beskriver Lotta Tillberg till exempel hur människor som arbetar inom olika välfärdsyrken upplever att »deras yrkeskunnande bärs fram av situationsbundna ut-

gångspunkter som ofta står i kontrast till kontextlösa regelsystem eller utifrån importerade organisationsmodeller».<sup>48</sup> För dessa yrkesutövare utgör manualiseringen inte bara en svårighet som måste övervinnas utan en aspekt av verksamheten som står i rak motsättning till hur deras professionella kunskap säger dem att de bör utföra sitt arbete. I Tillbergs text blir det tydligt att många välfärdsarbetare upplever att manualiseringen, och det krav på dokumentation och utvärdering som följer med den, tar tid och kraft från det arbete de anser sig vara där för att göra.<sup>49</sup> Detta, har forskning visat, leder såväl till en urholkning av yrkeskunnandet och det professionella omdömet som till samvetsstress, vilken inom vissa yrken har lett till att sjukskrivningstalen skjutit i höjden.<sup>50</sup>

Om vi återvänder till personcentreringsidealet inom hälso- och sjukvården, inser vi nu att manualiseringen av detta ideal, vilket Ekman med fleras artikel är ett exempel på, riskerar att åsidosätta den kunskap om patientmöten och -interaktion som finns bland personalen. Vi inser också att den standardisering av det medicinska mötet som manualiseringen innebär står i bjärt kontrast till den professionella omdömesförmåga som krävs i mötet med en unik person. Här uppstår en paradox eftersom personcentreringsidealet härrör ur en ambition att ersätta det objektifierande, medicinska förhållningssättet gentemot patienten med ett som förmår se och möta den unika individen. Med manualiseringen av detta ideal verkar dock en tillbakagång till ett mer generaliserande förhållningssätt nu ske. Manualiseringen standardiserar såväl de yrkesverksamma som patienterna.



soncentrerade idealet manualiseras är temat för en artikel med titeln »Standardising the Lay: Logics of Change in Programs of Disease Self-management», skriven av de danska antropologerna Annegrete Juul Nielsen och Lone Grøn.<sup>51</sup> I artikeln undersöker Nielsen och Grøn vad som sker när det amerikanska programmet för patientutbildning »the Chronic Disease Self-Management Program (CDSMP)» implementeras i en dansk vårdkontext. CDSMP togs fram av Kate Lorig, professor vid Stanford University, under 1990-talet och syftar till att hjälpa kroniskt sjuka människor att hantera de sociala och mentala aspekterna av att leva med en kronisk sjukdom. Programmet består av en serie workshops som pågår i sex veckor, i vilka tio till femton patienter med olika sjukdomstillstånd deltar. Workshoparna leds av en utbildad ledare som följer en strikt »Leaders' Manual». Manualen innehåller instruktioner för varje minut av kursen, och dikterar såväl hur ledarna ska interagera med deltagarna som vilka övningar som ska ingå och i vilken ordning. Att följa manualen efter punkt och pricka framhålls i instruktionerna som avgörande för att de avsedda resultaten ska uppnås.<sup>52</sup>

Att CDSMP är ett uttryck för personcentreringsidealet inom hälso- och sjukvården blir tydligt när man studerar dess målformuleringar. Ett grundläggande mål är att stärka patientens position gentemot vårdgivaren. Tanken är att de båda aktörerna därigenom kan ingå ett mer jämlikt partnerskap. Andra mål är att patienten, genom den utbildning som programmet tillhandahåller, ska förmå hantera sjukdomen mer självständigt, ta ett större ansvar för den egna behandlingen och på så sätt i högre grad ta kontroll över sitt liv med

sjukdomen, vilka är mål som också återfinns i personcenteringsidealet. Att dessa mål, likt personcenteringen, är nyliberalt färgade, framgår inte bara av programmets strikta manualisering, utan också av det faktum att expertepitet används flitigt. I den danska Sundhedsstyrelsens formulering av programmet beskrivs vårdgivarens möte med den utbildade patienten som ett möte mellan experter, och den brittiska versionen av CDSMP, som implementerades år 2002 av the National Health Service (NHS), kallas »the Expert Patient Program (EPP)». <sup>55</sup> Det är från den brittiska kontexten som Blomqvist et al., som jag citerade ovan, hämtar inspiration för sin användning av begreppet »expert patient».

Den internationella spridningen av CDSMP är alltså påtaglig. En sådan spridning har från början varit syftet med programmet. Det ska kunna införas var som helst i världen, och på så sätt spela en betydande roll för att hjälpa både personer och nationer att hantera problemen associerade med det växande antalet kroniskt sjuka. För säkerställningen av denna globala transportabilitet framhålls den strikta manualiseringen av programmet som central. <sup>54</sup>

I sin studie av CDSMP visar Nielsen och Grøn blandat annat hur programmet, genom sin manualisering, reducerar den komplexitet som karakteriserar livet med kronisk sjukdom. Kursmanualen som ledarna följer består både av ett antal fördefinierade problem som livet med kronisk sjukdom ställer den sjuke inför och ett antal fastlagda förändringsbanor vars syfte är att lösa dessa problem. Redan vid första kurstillfället reduceras den komplexitet som karakteriserar deltagarnas erfarenheter, då de berättelser de delar med sig av sammanfattas av ledarna med hjälp av ett antal

nyckelord, vilka alla återfinns i kursmanualen. Syftet med detta är att visa för deltagarna att det som först framstår som ett komplext problem för dem kan förstås som en hanterbar aspekt av livet med kronisk sjukdom. Men det som verkligen sker, menar Nielsen och Grøn, är att vissa svårigheter och utmaningar som livet med kronisk sjukdom innebär blir omöjliga att tala om inom ramen för programmet. De fördefinierade förändringsbanorna som kursmanualen består av får liknande konsekvenser. Nielsen och Grøn visar till exempel hur deltagarnas berättelser om egenhändigt utvecklade sätt att hantera aspekter av livet med kronisk sjukdom tystas ner av ledarna eftersom de inte stämmer överens med och ryms inom manualen.

En viktig slutsats som Nielsen och Grøn drar är att en strikt manualisering av vården, som CDSMP är ett exempel på, hindrar ett verkligt möte mellan vårdgivare och patient från att äga rum. När livet med kronisk sjukdom reduceras till ett antal fördefinierade problem och lösningar bli det omöjligt för den sjuke att framträda som person för vårdgivaren. Det blir alltså omöjligt att vara personcentrerad. I det som följer kommer jag, med inspiration framförallt från den holländska filosofen Annemarie Mol, att argumentera för att man istället bör förstå den personcentrerade interaktionen mellan vårdgivare och patient som ett dynamiskt samarbete.

#### PERSONCENTRERAD VÅRD SOM ETT SAMARBETE

I sin bok *The Logic of Care: Health and the Problem of Patient Choice* ställer Annemarie Mol två logiker mot varandra: omsorgens logik mot valets logik.<sup>55</sup> Valets logik, menar hon, gör

sig idag alltmer påmind inom hälso- och sjukvården. Denna innebär enkelt uttryckt en arbetsfördelning mellan patient och vårdgivare där den förra tar de avgörande besluten och gör de utslagsgivande valen när det gäller behandlingen av den egna sjukdomen, medan den senare organiserar vården på ett sådant sätt att sådana val blir möjliga och får reell betydelse. Inom denna logik, menar Mol, blir patienten först och främst en kund som shoppar runt bland färdigpaketerade vårdprodukter.<sup>56</sup> Här känner vi igen det nyliberalt färgade personcentreringsidealet, i vilket det medicinska mötet ges ekonomiska förtecken. Än tydligare blir detta när Mol fortsätter sin beskrivning av valets logik genom att fokusera dess tidsliga dimensioner. Så här skriver hon:

In the logic of choice time is linear. The key moment, the moment a choice is being made, is embedded in a sequence: (neutral) facts -> (value-laden) choice -> (technical) action. Once the action is over, it becomes possible to evaluate it. As an afterthought.<sup>57</sup>

Här känner vi igen den standardiserade temporalitet som vi identifierade i relation till såväl manualiseringen av personcentreringsidealet som idén om det medicinska mötet som ett möte mellan experter. Man skulle kunna se båda dessa exempel på nyliberalisering som aspekter eller moment av den vallogik som Mol identifierar. Den tidsliga kedjan börjar med neutrala fakta från två expertområden, vilka ligger till grund för informerade val, vars konsekvenser sedan utvärderas, allt enligt en redan från början fastlagd och förutsägbar process.

språkar och finner i den empiriska undersökning av en diabetesklinik som hon utför, är inte tidsligt linjär på detta sätt. Hon skriver:

In the logic of care [...] time twists and turns. There is no single, crucial moment when all relevant fact-values are available. Problems emerge and as they are tackled new problems arise. Fixing the target of a treatment before the treatment begins just cannot be done: establishing a target is part of the treatment.<sup>58</sup>

Som Mol påpekar här är livet med en kronisk sjukdom oförutsägbart och ständigt föränderligt. Hur den sjuka kroppen och de behandlingsteknologier som sätts in kommer att bete sig går aldrig tillfullo att förutse.<sup>59</sup> Omständigheterna förändras ständigt, och så också underlaget för de beslut som behöver fattas. I omsorgens logik är denna oförutsägbarhet och föränderlighet inneboende aspekter av vården. Interaktionen mellan vårdgivare och patient kan därför omöjligt följa en förutbestämd tidslig sekvens där insamling av fakta, beslut och utvärdering utgör tre klart avgränsade, på varandra följande moment. Dessa är istället ständigt indragna i varandra. Varken tidigare beslut eller behandlingens mål går att separera från behandlingen själv. I takt med att omständigheterna förändras och de fattade beslutens följder skiljer sig från det väntade, måste omtagningar göras och nya mål formuleras. Att i enlighet med manualiseringen av personcentreringsidealet inhämta patientens berättelse endast vid ett tillfälle och basera behandlingsinsatsen på denna är alltså oförenligt med omsorgens logik.

På grund av denna ofrånkomliga oförutsägbarhet och

föränderlighet kan de vårdgivande insatserna och besluten inte överlåtas endast till en aktör, varken till en paternalistisk läkare eller en bemyndigad patient. Det finns ingen expert som sitter inne på alla svar. Svaren måste ständigt sökas, och detta av alla inblandade aktörer. Det som krävs är ett samarbete. Mol använder själv inte termen samarbete i någon större utsträckning, utan rehabiliterar, som hon uttrycker det, det engelska begreppet »doctoring». Doctoring är inte något som endast doktorer gör, påpekar Mol, utan något som hela vårdteamet såväl som patienter och deras anhöriga är involverade i. Doctoring handlar just om att vara engagerad i det ständiga arbete som livet med och vården av kronisk sjukdom innebär, ett arbete som i minst lika hög grad är praktiskt som teoretiskt. Det kräver att alla inblandade tillsammans ständigt prövar sig fram, experimenterar och justerar, menar Mol.<sup>60</sup> Doctoring-aktiviteterna är alltså alltid delade.<sup>61</sup>

Detta stämmer på många sätt överens med de upptäckter jag gjorde i arbetet med min avhandling. På de dialysavdelningar jag studerade var samarbete en grundläggande aspekt av såväl de mest vardagliga beslut som de mest livsavgörande. Vid samtliga av de minst tre behandlingstillfällena per vecka behövde beslut tas om hur mycket vätska dialysmaskinen skulle dra från patientens kropp. Detta beslut baserades på samarbete i olika former. Dels hjälptes patient och sjuksköterska åt att samla in den information som behövdes – patienten vägde sig före behandlingen och sköterskan mätte hans blodtryck – och dels resonerade man sig gemensamt fram till en mängd vätska att dra.<sup>62</sup> Beslutet baserades alltså både på den inhämtade informationen om

vikt och blodtryck och på ett samtal där aspekter som patientens dagsform och plan för dagen, benägenhet att drabbas av blodtrycksfall under behandlingen och behandlingsfrekvens togs i beaktande. Om en patient visade sig vara väldigt övervätskad kunde man också besluta att placera behandlingsmålet längre fram i tiden, till slutet av veckan. Beslutet togs alltså aldrig av endast en av parterna, utan föregicks alltid av en kortare eller längre diskussion med utgångspunkt i de ovan nämnda, föränderliga och individberoende omständigheterna. Så var också fallet med andra vardagliga beslut, såsom placeringen av dialysnålarna och stoppandet av blodflödet efter behandlingens slut.

Men samarbetet patient och sjuksköterska emellan sträckte sig också till livet med sjukdomen och behandlingen i stort. Patienterna och sköterskorna diskuterade ofta olika strategier för att hantera de kost- och vätskerestriktioner som kom med behandlingen. Här kunde sköterskorna förmedla tips som de hade fått till sig från andra patienter, till exempel att man kunde suga på en isbit för att lindra törsten eller bredda det för dialyspatienter så viktiga proteinintaget genom att äta mer fisk. Veronica, som vi träffade på tidigare i texten, hade stor hjälp av sköterskorna när hennes mamma på ålderns höst inte längre klarade sig själv och när hennes tonårsdotter »hade en period». Sköterskorna gav henne då inte bara emotionellt stöd, berättade Veronica, utan också praktiska råd som bottnade i hur de själva förhöll sig till sina gamla föräldrar och tonårsbarn.

En annan av deltagarna i min studie, Camilla, berättade att hon tog beslutet att flytta hem dialysmaskinen och börja sköta sin behandling själv i hemmet för att hon ville komma

under de två sjuksköterskor som var ansvariga för denna behandlingsform, inte för att hon ville leva upp till idealet om den självständiga, självbestämmande patienten. Det var dessa sköterskor som hade lärt Camilla sköta behandlingen själv på avdelning, och hon var så imponerad av deras arbete och trivdes så bra med deras bemötande att hon bestämde sig för att flytta hem maskinen. När jag bad Camilla beskriva vad som var så bra med dessa två sköterskor sa hon så här:

De är ju väldigt bra. De är bäst, eller de är de bästa jag har träffat inom sjukvården. I allra högsta grad. Det är liksom ingenting som inte går att fråga dem. Det är ingenting som är för stort. Det är ingenting som är för litet. Alltså de tar hand om en väldigt väl. De har väldigt bra bemötande. Och det har varit till stor hjälp, kan jag säga, de sista åren till att man mått väldigt bra liksom, att man har haft ett ganska funktionellt liv runt den här dialysen.

Något som var tydligt i mitt samtal med Camilla var att hennes väg till ett kunnigt och självständigt förhållnings-sätt till sjukdomen och behandlingen gick via ett dynamiskt och djupgående samarbete med de sjuksköterskor som var ansvariga för henne. Citatet ovan visar också att detta samarbete, vid intervjutillfället, långtifrån var över. Trots att Camilla upplevde sitt liv som funktionellt och sin hälsa som god fortsatte sköterskornas råd och stöd vara oundgängliga för henne. Eftersom livet med sjukdomen och behandlingen ständigt förändras existerar ingen punkt där samarbetet kan avvecklas. Nya problem och utmaningar uppstår konstant, och någon enkel avgränsning mellan sjukvården och



livet i övrigt låter sig då inte göras. Samarbetet gäller alltså såväl det medicinska som det personliga, kroppsliga, praktiska och relationella.

Om man, trots insikten om samarbetets fundamentala betydelse, fortfarande vill använda sig av epitetet expert för patientkategorin, skulle man kunna sätta detta på Camilla. Denna expertis uppkomst och fortlevnad är dock i hennes och i alla andra patienters fall en produkt av samarbete snarare än något som existerar från början, oberoende av relationen till och interaktionen med vårdpersonalen. Detta är en av detta kapitelts viktigaste slutsatser: människor som lever med en kronisk sjukdom kan bli oerhört kunniga om sig själva och sin sjukdom, experter om man så vill, men denna kunnskap är sällan där från början, utan är beroende av dynamiska, inte manualiserbara, samarbeten av olika slag. Här är samarbetet med den medicinska personalen det mest centrala.

Att tala om interaktionen mellan vårdgivare och patient som ett samarbete som jag gör här skulle kunna förstås som ännu ett försök att släta över den asymmetri som karakteriserar denna interaktion. Om man utgår från att samarbete endast kan ske mellan två eller fler helt jämlika parter, blir detta slutsatsen. Men det är inte så jag förstår samarbete här. Jag vill istället, liksom sociologen Richard Sennett,<sup>65</sup> framhålla att det för samhället och individen viktigaste samarbetet är det som sker mellan människor som är olika och ojämlika. Det är genom ett sådant svårt och krävande samarbete som vi bör bygga vår samvaro, menar Sennett.<sup>64</sup> Idag blir vi allt sämre på denna form av samarbete, hävdar han, eftersom det samhälle vi byggt gynnar individuell konkurrens,

kortvariga relationer och kunskapsmässig specialisering. Denna utveckling förstärker inte bara ojämlikheten i samhället, den gör oss också sämre på att hantera våra olikheter, menar Sennett.<sup>65</sup> Olikhet och ojämlikhet omöjliggör alltså inte samarbete, men det försvårar det. Samtidigt är samarbete just det som kan skapa band mellan människor och således minska asymmetrin dem emellan. Med basis i Sennetts argument samt i Mols och min egen studie blir min slutsats i denna artikel därför både deskriptiv – patienter och vårdgivare samarbetar – och normativ – patienter och vårdgivare bör samarbeta. Detta faktum riskerar det nyliberaliserade personcentreringsidealet att förbise när det förstår det medicinska mötet som ett möte mellan två redan vetande och därmed jämlika aktörer som ingår ett partnerskap och genomgår en på förhand definierad beslutsprocess.

# Marknadens triumf

Lärare i en nyliberal tid

ANNELI WESTFELT

## BOKSAMTALET

– I slutet står det »Och nu är du här, författaren Kristian Lundberg». Det är hans gamla kompis Rolle som säger det när de sitter på bänken. Hans resa blir så tydlig. Nu har vi fått reda på allt, säger Minna.

– Det handlar om klasskillnader. Han är en klassresenär. Först hade han jobbat sig uppåt, han var poet och journalist, men så drogs han ner igen och hans nya identitet förlorades. Han hamnade på Yarden, men han hörde aldrig hemma där heller, säger Linnéa.

– Det handlar också om frihet och pengar. Den som har mer pengar har mer frihet, säger Hillevi.

– Men han har inte gett upp trots sina ekonomiska svårigheter, säger Josefine, och tillägger:

– Han har hopp och han skriver, det är det som gör att han överlever.

Det är fredag och sen eftermiddag. Solen lyser snett in genom de stora valvformade fönstren med gamla, svarta järnbeslag. Utanför breder bladverket på ett enormt träd ut

sig. Det börjar skifta i gult. Skolgården ligger öde och tom. Inne i skolan är det inte heller många kvar. De flesta klasser har slutat för dagen och de här fem eleverna är de enda i sin klass som är kvar. De har boksamtal i dag och resten av klassen har en hemuppgift.

Alla har papper utspridda framför sig på bordet vi byggt ihop av bänkar i klassrummet. Det är läsloggar de skrivit under läsningen och som de nu hämtar idéer från. De har också varsitt exemplar av Kristian Lundbergs *Yarden*. Boken handlar om författarjagets liv efter hans fall från relativt känd och framgångsrik poet och skribent till underbetald daglönare på Yarden i Malmö hamn. Jag valde boken i brådska och utan vidare eftertanke när jag började höstterminen 2017 på en ny skola och snabbt skaffat mig en överblick över vilka böcker som fanns i klassuppsättning. Jag hade varken speciella förväntningar eller någon förutfattad mening om elevernas läsning vilket gjorde att allt de skrev och sa i boksamtalen kunde överraska mig. Mitt eget förhållande till boken var att jag läst den några år tidigare och att den drabbat mig. Jag var mycket fascinerad av hans sätt att långsamt och repetitivt berätta sin historia och av hur han kunde skriva fram sin smärta.

Jag berättade ingenting om min egen läsning för eleverna. Jo, att jag hade läst den, men ingenting om mina upplevelser eller vad boken handlar om. Jag brukar aldrig göra det. I stället har jag andra sätt att inleda. Ett är att innan de får böckerna visa förstasidan via projektorn och läsa den gemensamt och be dem ge sina värdeomdömen om hur språket är, vilka associationer de får osv. I bland ber jag dem gissa om det är en kvinna eller man som skrivit, när det utspelar

sig / är skrivet, var i världen osv. Ett annat sätt är att plocka ut »spretmeningar», meningar från olika ställen i texten, och att sedan titta på dem gemensamt och göra iakttagelser utifrån dem. Det här är välkända didaktiska verktyg för de flesta svensklärare. Men just den här gången gjorde jag ingenting av detta, de fick bara börja läsa. Jag varierar arbetsmetoderna för att få omväxling..

Det de fick första lektionen var instruktioner om hur de skulle skriva läslogg: plocka ut citat ur texten helt fritt och kommentera dessa och därmed inleda en analys. Jag gav dem en läsplan där det stod vilka sidor de skulle läsa varje vecka, inlämning av läsloggar med minst fyra citat en gång i veckan, läsloggarna tillbaka med kommentarer från mig veckan efter osv. Jag talade om att de skulle spara läsloggarna och sedan ha dem att utgå från vid boksamtalen.

Boksamtal har jag alltid i små grupper, helst bara fem som vid det här tillfället, men ofta sju-åtta stycken. Det är viktigt att de är få för att det ska bli ett bra samtal och för att alla ska kunna delta aktivt och få visa sina kunskaper. Under tiden de pratar gör jag inpass ibland om det behövs, fördelar ordet om det inte blir rättvist av sig självt, men mest lyssnar jag och antecknar för brinnande livet. Jag skriver ned det de säger och försöker få med allt. Och nu lyssnar jag med stegrat intresse.

- Det finns saker att relatera till, säger Rana med bestämd min, men först vill jag säga något om språket. Det är annorlunda. Det saknas en röd tråd. Och så är det något annat. Hon läser ett stycke ur *Yarden*. »Han går sin runda. Vakten. Båtvakten». Han skriver som han tänker och sen är det som om han kommer på att han måste förklara för någon

han pratar med. Det gör läsaren involverad. Och så är det målande beskrivet. Som det här stället där de tvättar bilar på Yarden, vattnet rinner in innanför stövelkanten, de blir blöta under regnkläderna. Jag flyttas tillbaka till dagis när det regnade och man blev blöt i gummistövlarna, säger Rana.

– Jag skulle vilja säga något om det här stället, säger Linnéa, ser sig omkring och signalerar med en liten paus att hon byter spår. De har börjat vända sig till hela gruppen nu och har inte blickarna envist fästade på mig. Hon läser ett citat ur sin läslogg: »vi levde med döden intill oss, den verkliga och den påhittade». Den påhittade är den död mamman hotar med. Han hade en tuff uppväxt med mamman som var psykiskt sjuk. Den verkliga döden är den som hotar i det hårda arbete han utför och det svåra liv arbetarklassen lever. Deras engagemang smittar av sig och jag och nickar och hummar samtidigt som jag skriver. Jag blir upplyft av att nivån på samtalet är så hög. Jag vet inte vad jag hade väntat mig. Men det som sker i mötet mellan stoffet och elevernas hjärnor är väldigt ofta oväntat och nu gör det mig glad.

Josefine räcker upp handen, får ordet och byter återigen riktning i samtalet.

– Det är mycket upprepningar. Samma saker kommer tillbaka hela tiden. Jag tröttnade.

– Jag tycker att upprepningarna gör så att man förstår motivet mer, säger Linnéa.

– Klasskillnader. Man förstår vad han vill få fram. Man ska sitta och tänka, fortsätter hon och ser på Josefine. Minna tar ordet och hennes ansiktsuttryck visar att hon kommit på något när hon lyssnat på de andra.

– Att han upprepar sig, det skapar den onda cirkel han

lever i. Det är samma cirkel i berättandet och i hans liv. De fortsätter prata om hur Lundbergs berättarteknik påverkade läsningen.

– Från början förstod jag ingenting, säger Hillevi. Men sen förstod jag mer och mer, trots att samma saker upprepar sig, och det beror på tillbakablickarna.

Josefine instämmer och möter Hillevis blick över bordet:

– Ja, återblickarna gjorde att man förstod vad som gjorde att han var där han var just nu.

Linnéa håller med och ser sig omkring, allvarlig och koncentrerad.

– Återblickarna gör att man förstår honom. Han bearbetar sin barndom. Han bearbetar i stället för att dras bakåt. Han skriver. Som metaforen om att »brinna upp från insidan». Om han inte skrev skulle han göra det, säger hon.

Jag sitter ihärdigt böjd över anteckningarna och min hand rör sig snabbt över pappret. Nu tittar jag upp för att bekräfta dem med min blick.

– Många tycker att boken är tråkig, säger Rana. Men i slutet när han pratar med en kompis som säger något om hans bok säger han »samtidigt behöver allt inte vara så roligt alltid». Och så är det. Det är filosofiskt och det står mycket mellan raderna. Man måste tänka, säger hon.

Hillevi läser på sidan 33: »handens meningslösa rörelser får plötsligt värde när den förs fram över ett tangentbord», och säger:

– Han yttrar sig, använder sin hand till att skriva för att göra nytta.

– Han kände sig betydelselös, men när han skrev mätte han bra, säger Minna och lyser återigen upp:

– Det är det som gör en författare. Att skriva har hjälpt honom och han kan hjälpa andra. Vi kan hitta vårt sätt att skriva av oss!

Hon berättar att hon från början tyckte att det var konstigt när jag sa att de skulle skriva fritt i fem minuter i början av lektionen, men att hon sedan hon började läsa *Yarden* plötsligt tyckte om att skriva helt fritt och att hon börjat göra det hemma också.

– Jag har faktiskt börjat skriva lite som han också, säger hon med ett överraskat leende.

Mitt »fem minuters fritt skrivande«, som jag inleder vissa lektioner med och som jag säger till klasserna kan bli en stund där var och en möter sig själv, tar reda på vad som rör sig i tankarna just nu, får vila, lämnar det de just kom ifrån och går in i något nytt (den här lektionen), passade för Minna väl ihop med Lundbergs sätt att skriva för att befria sig. Det kom att få en speciell funktion och mening för henne. Nya kombinationer uppstår hela tiden. Det sker alltid en mängd saker jag som lärare inte kan förutse.

De andra fortsätter på temat hur boken påverkat dem. Rana säger:

– Det handlar mycket om ensamhet och att han skriver om det gör att vi inte behöver känna oss lika ensamma. Och jag såg mycket av mig själv i Kristian. Jag har varit med om en del av det han varit med om med föräldrar och så. Det står »Det man inte är, det får man bli«, så har det varit för mig också. Och hade han inte varit med om det, och kunnat skriva om det, hade jag inte fått läsa om det.

– Fast jag inte har varit med om något som han kan jag ändå relatera till det, säger Hillevi.



Jag lyfter pennan och sträcker försiktigt på fingrarna. Det knäcker till i pekfingret, som fått en mer markant led längst ut på senaste tiden, och gör lite ont när jag rätar ut det. »Artros bara just där», tänker jag snabbt, »det är för att jag skrivit så mycket i mina dagar». Det har så mycket att göra med det som är betydelsefullt för mig att jag, i alla fall just i den här stunden, känner en viss värme för min defekt. Jag lyfter huvudet och ler mot eleverna. Jag är glad och känner mig berikad av deras samtal och tänker att det här är undervisningen och läraryrket när det är som bäst.

– Vad intressant det var, säger jag, vad mycket ni fått ut av den här boken! Eleverna kommenterar samtalet, småpratar med mig och varandra, och strax blandar sig tankar om den annalkande fredagskvällen in i pratet. De säger glatt

»Tack för i dag, trevlig helg!» och ger sig av ut i den folktomma, ekande korridoren. Jag lägger ihop kollegieblocket efter att ha bläddrat igenom anteckningarna och sett att jag skrivit sex sidor under samtalet, tittar upp och ut genom fönstret. Nu går den lilla gruppen under det stora trädets bladverk. »Undrar vad det är för träd», tänker jag. Sen när jag ser deras ryggar i korta midjejackor tänker jag på känslan av frihet de nog har nu när en skolvecka är slut. De försvinner ut genom skolgrinden. Jag står kvar i tankar. Ett starkt socialt engagemang kom till uttryck i deras samtal och läsloggar och flera av dem utforskade också sin egen sårbarhet. Läsningen hade väckt tankar om skörheten i vår existens och kraften i att kämpa för ett bättre liv. Det står i skarp kontrast till den prestationsorienterade eleven som tonar fram i läroplanen och i allehanda skrifter som ger exempel på hur läroplanen ska omsättas i undervisning. Där är eleven mest

tydligt en som investerar i sig själv och månar om att visa att den har en rad extroverta förmågor.

I läroplanen står det att skolan ska utveckla entreprenöriella förmågor hos eleverna, att de ska inspireras att bli entreprenörer. Det är ingenting jag brytt mig om, men nu har jag precis läst om läroplanen och börjar undra vad det är meningen att det ska innebära. Varför står det där? Och varför har jag inte brytt mig om det? Går det att spåra något som har att göra med entreprenörskap i min undervisning? Boksamtalet om *Yarden* var en kort sekvens i en lång rad av moment, lektioner och examinationer. Det är mycket vi hinner läsa under de tre gymnasieåren och litteraturanalys är en viktig del i svenskan på gymnasiet. Men entreprenörskap?

#### *Elevernas läsning och vad den riktade in mig på*

När jag efter boksamtalet läste mina anteckningar och tänkte över det här och de andra boksamtalen i klassen förvånade det mig vilket intresse och engagemang berättelsen väckte hos de här 15–16-åringarna i Stockholms innerstad. Det var överraskande att de fick ut så mycket av boken och att Lundbergs skörhet och självutlämnande berättelse om misslyckande och ensamhet verkligen drabbade många av dem. En del av det som kom upp rörde allmänmänskliga förhållanden och eviga frågeställningar, dilemman och livsproblem. Några av eleverna fann likheter mellan sig själva och den medelålders Kristian Lundberg. De var analytiska och höll sig på en nivå där de kunde diskutera berättarteknik, var personliga och pratade om sina egna liv och tog upp samhällsproblem med utgångspunkt i det de läst.

Det samtal jag beskrivit här var engagerat och intensivt på ett sätt som kändes bortom och utanför det rutinmässiga i undervisningen. Och det var tydligt att de pratade om saker de tyckte var viktiga.

Mycket av det de kommenterade berörde utanförskap och ensamhet och vad skrivande och reflekterande kan få för betydelse. Men de gick också in i en berättelse om arbetsliv i dagens Sverige och diskussioner uppstod om arbete och villkor på arbetsmarknaden. Ett citat som återkom i flera av boksamtalsgrupperna var »De fattiga skall bli fattigare».<sup>1</sup> Det finns en kontrast mellan elevernas intresse för de orättvisa förhållanden huvudpersonen i *Yarden* arbetar under och den entreprenör som tonar fram i läroplanen och som de ska inspireras att bli. Själva kontrasten är intressant. Jag ska titta närmare på den och se var jag hamnar och återkommer till det i avsnittet *Läraren*.

\* \* \*

Vad ska utbildning vara? Självt vill jag bli ledd av någon som verkligen vet mycket om ämnet. Samtidigt vill jag vara fri att opponera mig. Jag vill således bli ledd och vara fri, och jag vill inte pressas in i en för snäv mall eller att undervisningen ska vara förtäckt ideologisk. Jag har i nästan hela mitt liv tagit emot undervisning, nästan alltid haft en Lärare, eller flera. När jag försöker tänka efter kan jag bara komma på två perioder i mitt liv när jag inte haft lärare – innan jag började söndagsskolan när jag var fyra och två år direkt efter gymnasiet. Dessutom är jag själv lärare.

Vad *kan* utbildning vara? Vad har utbildning möjlighet

och inte möjlighet att göra med människor? Det finns en uppfattning att utbildning, åtminstone på grundskole- och gymnasienivå, kan skapa medborgare av ett visst slag. Att det går att beställa ett visst slags människor tycktes till exempel Alva och Gunnar Myrdal vara övertygade om när de skrev *Kris i befolkningsfrågan*. »Vad är det egentligen för slags människor vi behöva i det moderna samhället och som vi begära att skolan skall ge oss?» frågar de sig och konstaterar att de »lydiga egoister» de menar att skolan skapade inte var individer anpassade till den värld de levde i eller det samhälle Myrdals såg växa fram.<sup>2</sup>

År 2011 skrevs det in i läroplanen att skolan ska inspirera eleverna att bli entreprenörer för att öka deras »möjligheter att kunna starta och driva företag».<sup>5</sup> Från och med nu finns något mycket mer specifikt än att göra eleverna till demokratiska och miljömedvetna människor, något som talar om vad de ska *syssla med*, hur de ska *arbeta*, i alla fall under någon period i livet.

Varför fick entreprenörskap vara rubriken på vad undervisningen ska vara och leda till? Och vad kan det här leda till för elever och lärare? Hur kan det påverka utbildningen? Hur ska jag som lärare i svenska och filosofi leva upp till läroplanens intentioner? Om jag nu ska det. Jag undrar hur jag ska förstå mitt uppdrag. Formuleringarna i läroplanen är en del av en samhällsförändring och jag undrar om och hur dessa formuleringar i sin tur kan påverka samhället.

\* \* \*

Jag kommer att titta i tre riktningar: mot läraren, utbildningen och samhället. I centrum av allt finns eleven. Det är denna som är föremål för utbildningen, det är denna som, om man följer läroplanen, ska formas till att ingå på ett visst speciellt sätt i ett framtida arbetsliv. Och eleverna kommer att leva i det samhälle som nu skapas.

Eleverna blir centrala i mitt funderande som här blir till text. Deras ansikten träder fram för mig mellan textraderna, mitt i tankarna: Minnas överraskade leende, Ranas bestämda, skarpa min när hon uttalar en åsikt. Hur möter det här med entreprenörskap elevernas värld? Och vad visar de intresse för? Självklart visar de var och en intresse för en mängd helt olika saker. Men min erfarenhet är att det finns en »omedelbar» dragning till fördjupade diskussioner om människans villkor hos många av dem. Det är utifrån den drivkraften, som jag möter hos mina elever, jag valt att här utgå från boksamtalet om romanen *Yarden* som ägde rum hösten 2017.

När jag skrivit ned berättelsen om boksamtalet och framför tangentbordet reflekterar över det gör sig behovet påmint av en ideologianalys av den politik som präglar dagens skola. Den politiska kontexten träder i förgrunden. Jag hade läst om läroplanen och blivit förbryllad över formuleringarna om entreprenörskap. Med utgångspunkt i den förvirringen börjar jag läsa om den historiska bakgrunden till den nyliberala omvandlingen av skolan. Jag gör det för att jag är frustrerad. Visst, det går att bedriva undervisning på ett sätt som ger eleverna fördjupade kunskaper och som tillfredsställer deras behov av att diskutera och tänka över

vår existens och vad det är att vara människa, det vill säga kärnan i humaniora. Jag gör det i läsningen av *Yarden*. Men det är svårt att verka som lärare i dag och det ligger många hinder i vägen.

Jag vill utöva mitt yrke, men det försvåras av den resultat- och ekonomistyrning som successivt ersatt regelstyrning inom offentlig sektor. Detta har skett i ett försök att med styrmodeller från företagsvärlden effektivisera skolan, sjukvården och resten av det offentliga, det som kom att kallas New Public Management. Sedan 2011, när den nyliberala riktningen togs ut med ytterligare lite tydligare färdriktning på utbildningens område med bland annat inskrivningen av *entreprenörskap* i läroplanen, har det blivit än svårare.

#### LÄROPLANEN OCH ENTREPRENÖREN

I Läroplanen för gymnasieskolan 2011 under rubriken »Skolans värdegrund och uppgifter», underrubrik »Skolans uppdrag» står det:

Skolan ska bidra till att eleverna utvecklar kunskaper och förhållningssätt som främjar *entreprenörskap, företagande och innovationstänkande*. Därigenom ökar elevernas möjligheter att kunna starta och driva företag. Entreprenöriella förmågor är värdefulla för arbetslivet, samhällslivet och vidare studier.<sup>4</sup>

Först därefter följer fyra stycken med vardera fyra kursiverade begrepp: *Det etiska perspektivet, Miljöperspektiv, Ett internationellt perspektiv* och *Det historiska perspektivet*.

Det är ett nytt fenomen i läroplanerna för grund- och gymnasieskolan att *ett visst sätt att verka* – som entreprenör

– bestäms som lovvärt framför andra. Jag kommer här att redogöra för vanliga betydelser av tre begrepp: *entreprenör*, *entreprenöriella förmågor* och *entreprenöriellt lärande*.

Ordet *entreprenör* kommer av franskans *entreprendre* – *företa sig*. Vad är en *entreprenör*? Enligt nationalekonomen Joseph Schumpeter i en text från 1911 är det en person som kombinerar det som föreligger på ett nytt sätt.<sup>5</sup>

Att genomföra nya kombinationer kallar vi »företagande», de personer vilkas uppgift det är att genomföra dem kallar vi »entreprenörer». Dessa begrepp är både bredare och smalare än de vanliga. De är bredare därför att vi ger benämningen *entreprenör* inte bara åt de »oberoende» företagare i en marknadsekonomi som brukar betecknas på detta sätt utan även åt alla som fullgör den uppgift med vars hjälp vi definierar begreppet.<sup>6</sup>

Begreppet är också smalare enär det inte innefattar alla slags chefer som driver ett etablerat företag, »utan endast dem som verkligen fyller *entreprenörsfunktionen*».<sup>7</sup>

På nätsidan [företagande.se](#) listas »12 överraskande tecken på att du är en *entreprenör*».<sup>8</sup> Tecken „som många anser vara något negativt, men som faktiskt kan vara tecken på att du är menad att bli *entreprenör*».<sup>9</sup> På listan finns bland annat att vara en rebell, lätt bli uttråkad, att stå emot auktoriteter, vara redo för att gå solo och att inte passa in i normen.<sup>10</sup> Även om listan på [företagande.se](#) är i veckotidningsstil och som sådan inte kan tas så seriöst finns det likheter med Schumpeters beskrivning. I hans text tonar bilden av *entreprenören* fram som en ensam och udda typ, en person med starkt inre driv, men utan egoistiska motiv. Det är en

som »presenterar en tjänst som endast kan uppskattas av en specialist, ej den stora allmänheten», en typ som »aldrig varit populär», en vars ledarskap inte har något »av den glans och tjusning som utmärker andra typer av ledarskap», en som inte behöver »övertyga andra, bara banken».<sup>11</sup>

*Entreprenöriella förmågor* är enligt Skolverket kreativitet, nyfikenhet, självförtroende, viljan att pröva och omsätta nya idéer i handling, förmåga att ta initiativ och ansvar, förmåga att kunna arbeta ensam och tillsammans med andra, innovationstänkande, egen drivkraft, förmåga att möta förändringar och företagande.<sup>12</sup>

*Entreprenöriellt lärande* kontrasteras mot traditionellt lärande i boken *Så tänds eldsjälar*. Tretton sätt på vilka de skiljer sig åt listas. De båda skiljer sig åt bland annat i motsatspar som: pedagogen berättar vad som är »rätt»/pedagogen stimulerar en sökprocess, pedagogen ger information/pedagogen frågar efter information, pedagogen är synlig/pedagogen är »osynlig», är på »låtsas»/sker på »riktigt». <sup>13</sup> Det finns belägg för termen i Mediarkivet första gången 1997 enligt Institutet för språk och folkminnen.<sup>14</sup>

Under 80-talet uttrycktes en strävan inom OECD och EU om att lägga en del av ansvaret för att skapa förutsättningar för entreprenörskap på utbildningsinstitutionerna. I en OECD-rapport från 1989 klargörs att entreprenörskap behöver främjas i skolan, och det handlar om en bred ansats.<sup>15</sup> Det som ska tränas är »*enterprise skills*» som kreativitet, initiativförmåga, problemlösning, flexibilitet, anpassningsför-



måga och förmåga att såväl ta som släppa ifrån sig ansvar.<sup>16</sup> Ungefär tio år senare kommer Europeiska rådet med strategier för entreprenörskap i »Lissabonstrategin» där målet att vara världsledande inom ekonomisk, social och ekologisk uthållighet år 2010 slås fast.<sup>17</sup> Där ses entreprenörskap »som en grundläggande färdighet knuten till det livslånga lärandet och utbildningsfrågor i stort.»<sup>18</sup> I svenska läroplaner dyker entreprenörskapet upp 2011 efter att Alliansregeringen år 2009 givit Skolverket i uppdrag att ta fram strategier för entreprenörskap i skolan.<sup>19</sup>

Lite senare återfinns förklaringar till varför det är viktigt och rätt att skriva in entreprenörskap i läroplanen i en rad olika skrifter som riktar sig till lärare, lärarutbildare och rektorer. Det är vanligt med hänvisningar till en tid i snabb förändring och till de utmaningar globaliseringen erbjuder med tydligt fokus på ekonomiska utmaningar.<sup>20</sup>

Var står vi i dag? OECD, organisationen som initierade entreprenörskapet i läroplanen, varnar nu för att gå så långt som vi gjort i Sverige när det gäller att låta marknadskrafter styra skolans verksamhet. Här har marknadsstyrningen gått för långt.<sup>21</sup>

Ju mer jag reflekterar över det desto mer konfunderad blir jag när jag tänker på att jag ska försöka främja entreprenörskap i undervisningen. För att fullgöra mitt uppdrag ska jag följa läroplanen. Det står visserligen att *skolan* ska bidra till att entreprenörskap främjas. Kan jag tänka att *skolan* är några andra, att t.ex. rektorn ser till att eleverna bibringas detta på något sätt eller att det faller på något eller några *andra* ämnen, inte just mina? Hur ska jag förstå mitt uppdrag? På Skol-

verkets hemsida under fliken »Entreprenörskap» står det att förmågor som »innovationstänkande, förmågan att möta förändringar och företagande» ska uppmuntras.<sup>22</sup> Uppgiften framstår då som inkompatibel med det som är kärnan i mina ämnen. Eller åtminstone är det svårt att se hur jag *direkt* skulle kunna uppmuntra till detta i undervisningen. Att öva och förfina tänkandet, vilket är det viktigaste ämnet filosofi har att bidra med, är till stor nytta när det gäller innovation, att kunna möta förändring och att syssla med företagande. Men vad vet man om vad som blir resultatet av att lära sig tänka? Det är ett riskföretag om man vill dana människor till något så specifikt som entreprenörer. Tänkan­det kan lika gärna leda till att man kritiserar och vänder sig emot det skolan försöker förmedla. Dessutom, hur kan man veta att det behövs extra många entreprenörer i framtiden? Och går det att utbilda för något som kanske kommer i framtiden? Hannah Arendt skriver i essän *Kris i uppfostran* att »det ligger i de mänskliga villkorens natur att varje ny generation växer in i en gammal värld» och att försöka utbilda för en ny värld bara betyder att förstöra chansen för de unga att göra något nytt.<sup>25</sup>

De förmågor som Skolverket benämner som entreprenöriella, som kreativitet, nyfikenhet, självförtroende och förmåga att ta initiativ och ansvar, hoppas jag att jag uppmuntrar till, det är i alla fall min målsättning. Jag tycker att det är tydligt att eleverna i boksamtalet använder dem, och förhoppningsvis utvecklar dem. Men vad har de med entreprenörskap att göra?

136 Villkoren för daglönarnas och de rättslösas arbete, de som hyrs ut av bemanningsföretagen, är långt ifrån entreprenö-

rens. En entreprenör är en som kombinerar produktionsfaktorerna på ett nytt sätt enligt Schumpeters definition.<sup>24</sup> Och läroplanens entreprenör är en innovativ och kreativ person som ska sätta i gång och sedan driva en verksamhet. Om entreprenörskap framställs som så centralt och eftersträvansvärt, och vi lärare verkligen tog läroplanen på orden, skulle det nog vara lätt hänt att fokus i undervisningen lades på att slå sig fram som individ. Kan det vara så att solidaritet och kunskaper om arbetsrätt och lika villkor på arbetsmarknaden då riskerar att tonas ned: att detta får litet utrymme i det stoff eleverna får till sig i skolan och som en följd av detta får litet utrymme i det arbetsliv de sedan kommer att vara med och skapa? Finns det en fara att skolan i sitt framhållande av entreprenören skapar grogrund för ett arbetsklimat där utnyttjande av människor som underbetald arbetskraft bibehålls eftersom den skolning de fått låtit solidaritet, samarbete och kunskap om hur demokratin värnas fått stå tillbaka för uppmuntran att slå sig fram och pröva sina innovationer? Eva-Lena Lindster Norberg skriver i en avhandling om entreprenörskap i skolan från 2016 att hon i en av skolorna hon studerat funnit att Deweys progressiva pedagogik, som hade fokus på demokratisk fostran, i stället tagits till intäkt för fokus på individuell utveckling och ekonomism.<sup>25</sup> »Det går att säga att det har skett en förskjutning av betydelsen av progressivism från att ha använts för att fostra demokratiska medborgare till att användas i en neoliberal agenda för att fostra entreprenöriella medborgare.»<sup>26</sup>

Jag märker att jag definitivt har problem med att det står att entreprenörskap ska främjas i utbildningen. Det jag tror att det framför allt handlar om är:

1. Att jag inte tycker att skolan ska åläggas sådana specifika uppdrag som att uppmuntra eleverna att ingå på ett visst sätt på arbetsmarknaden.
2. Att ordet *entreprenöriell* är ett försåtligt begrepp. Man har tagit en rad positivt värdeladdade förmågor och kallar dem *entreprenöriella*. Innan entreprenörskap skrevs in i läroplanen arbetade vi också med att bereda plats för kreativitet och nytänkande utan att det hade något med entreprenörskap att göra.
3. Det huvudsakliga – den ideologiska omvälvningen, själva marknadsanpassningen av skolan, som entreprenörskapet är en del av. Den inverkan nyliberalismen har och har haft på skolan och som försöker göra såväl de enskilda skolorna som lärarna och eleverna till varumärken.

#### LÄRAREN

##### *Humaniora och entreprenörskap*

Leder det någonvart att ifrågasätta hur »*innovationstänkande, förmågan att möta förändring och företagande*» går ihop med mina ämnen? Antagligen har jag rätt i att den träning av tanken, som jag skrev om tidigare, gynnar dessa förmågor och därmed kan bidra till att dana entreprenörer. Att analysera litteratur på det sätt vi gjorde med *Yarden* tränar kanske också innovationstänkande. Fritt men samtidigt systematiskt tänkande utanför snäva ramar har entreprenören förstås nytta av. Kanske humaniora tvärtom kan bidra till företagande, inte så där direkt som ordet »uppmuntra» signalerar, men indirekt genom utrymmet för den fria tanken?

En infallsvinkel på *humaniora och entreprenörskap* kan erbjudas genom att vända blicken mot bildningstraditionen.

Bildning är inte endast att ha tillägnat sig kunskap utan att ha gjort den kunskap man förvärvat till sin egen och att man med dess hjälp förstår och tolkar sig själv och världen, skriver idéhistorikern Anders Burman i inledningen till *Erfarenhet, reflexion, bildning*.<sup>27</sup> Med hänvisning till Bernt Gustavsson, professor i pedagogik, handlar det även om hur vi på bästa sätt kan förändra den värld vi lever i.<sup>28</sup> Bildningsbegreppet som dagens bildningstradition vilar på uppstod i Tyskland och handlade om »hur man genom studier – företrädesvis i humanistiska ämnen som klassiska språk, filosofi, litteratur och historia – utvecklar sin egen personlighet och blir en unik individ».<sup>29</sup> Den amerikanska *liberal education*-traditionen på liberal art collegeutbildningar i USA bygger på en humanistisk bildningstradition. Det är en bred, företrädesvis humanistisk utbildning på 3–4 år som oftast läses som bas för en mer professionsinriktad utbildning och en av tankarna är att det ska kunna göra en till en bättre yrkesmänniska inom det yrke man väljer, skriver Burman.<sup>30</sup> Om man betraktar *liberal education*-traditionen är det kanske inte så fjärran att tänka sig att mina humanistiska undervisningsämnen kan ha en plats i en utbildning som ska vara entreprenörsinriktad.

Magnus Persson, professor i litteraturvetenskap med didaktisk inriktning, diskuterar mötet mellan humaniora och entreprenörskap i sin text *Entreprenöriellt lärande, humaniora och näringsliv*.<sup>31</sup> Han formulerar med hjälp av bland andra Holmgren och From ett antal paradoxer som han menar vidhänger den entreprenöriella pedagogiken.<sup>32</sup> Dock vill han inte avfärda att »det *finns* beröringspunkter mellan kritisk humanistisk teori och entreprenöriellt lärande»,

några av dessa är den positiva elevsynen och intresset för lek och kreativitet.<sup>55</sup>

Perssons paradoxer bidrar till att klara tankarna om det problematiska med det entreprenöriella lärandet, samtidigt som hans öppenhet inför den utmaning dessa idéer kan erbjuda »en traditionell humanistisk självförståelse» är givande eftersom den håller sig öppen för möjligheten av gemensamma fält.<sup>54</sup> Det han dock uppehåller sig mest vid i texten är att kritisera det sätt på vilket entreprenörskapet skrivs fram och presenteras och pekar därmed ut grundläggande svårigheter och dissonanser. Han summerar de paradoxer han funnit så här:

kritiken av skolans förmedlingspedagogik bygger själv på en förenklad syn på lärande; entreprenöriella förmågor ses som tidlösa och naturliga men måste ändå läras ut i ett samhälle som beskrivs som starkt föränderligt; en mångfaldig praktik kräver ändå en något så när sammanhängande och enhetlig pedagogik ; entreprenören måste återerövra en identitet som beskrivs som medfödd.<sup>55</sup>

Det är träffande, inte minst det Persson beskriver som en naturalisering (= barn *har* de entreprenöriella förmågorna) av något som i själva verket är föränderligt och inte alls givet. Och samtidigt som barnen sägs ha de förmågorna är det de som ska läras ut.<sup>56</sup>

### *Olydnad och excentrism*

Olikheterna mellan entreprenören som skrivs fram i läroplanen och daglönaren som jobbar orimligt mycket men tjänar väldigt lite och saknar makt över sitt eget arbete satte

i gång en reaktion hos mig. Vad gör jag med den? Det jag tänker först är att läsningen av *Yarden* och att diskutera den ger kunskaper som eleverna behöver som motvikt till den bild samhället ger av dagens arbetsliv. De av dem som blir entreprenörer kan kanske bli klokare och godare sådana med de kunskaper de får av att läsa *Yarden*. Blir min uppgift som svensk- och filosofilärare att presentera berättelser som denna? Kanske att vara ett alternativ till det som står i läroplanen? Kritiskt granska hur människor utnyttjas på arbetsmarknaden i dag i Sverige och världen och visa på vad nyliberaliseringen av samhället lett till. Och bibringa dem kunskaper som kan främja olika sätt att arbeta på och inte specifikt uppmuntra till entreprenörskap, inte mer än något annat, men peka på det icke människovärdiga i arbetsförhållanden som de på *Yarden*. Kanske ska jag vara olydig i min yrkesutövning och inte följa läroplanens alla delar? Kanske är ett visst mått av olydnad vägen?

Det finns de som menar att den sortens olydnad behövs och att den alltid har praktiserats av lärare. En kollega till mig brukar säga att vi lärare egentligen borde vara mer excentriska. Själv är hon excentrisk på ett positivt sätt och när hon säger så förstår jag precis vad hon menar. Man vill gärna bli undervisad av någon som är klok och vis och hjälper en med tillvaron, som gärna får vara udda och märklig, bara den är kunnig och snäll, och inte okritiskt flyter med strömmen.

Men kanske är inte olydnad det som är mest intressant för mig att fokusera på här? Kanske är det en öppen, kritisk diskussion med eleverna om vad entreprenörskap och entreprenöriellt lärande är och hur det ska förstås.<sup>37</sup> Och

ifrågasättandet av »den fullkomliga människan» framstår som mycket viktigt.<sup>58</sup> Inom pedagogiken finns en »tro på den fullkomliga människan», en som även skrivs fram när det entreprenöriella lärandet beskrivs: en nyfiken, kreativ, innovativ, orädd osv... supermänniska.<sup>59</sup> Det skulle vara mycket mer användbart och verkningsfullt om pedagogiken i stället grundades i en mer verklighetstrogen föreställning om den *ofullkomliga* människan »som också i sitt umgänge med kultur och entreprenörskap sällan låter sig naglas fast vid ett eller ett par kännetecken.»<sup>40</sup>

#### *Två sidor av målstyrningen*

I och med läroplanen 1994 ersattes det relativa betygssystemet med ett mål- och kunskapsstyrt betygssystem. Man ville motverka de negativa effekter det relativa betygssystemet hade, där betygssättningen bygger på att eleverna/studenterna jämförs med varandra. I ett målstyrt betygssystem jämförs eleven/studenten med formulerade mål och inte med andra. Alla elever i en grupp skulle i princip kunna nå högsta betyg, vilket gynnar samarbete och motverkar konkurrens samt gynnar helhetligt och motverkar fragmentariskt lärande.<sup>41</sup> Ytterligare en strävan som låg bakom det nya systemet var en transparens som skulle göra att eleverna fick insyn i och förståelse för betygssättningen. Två saker finns att säga om detta: det mål- och kunskapsrelaterade systemet har uppenbara fördelar framför det relativa, inte minst för att det sätter makten över de egna studierna i elevernas/studenternas händer i högre grad. Det är ett botemedel mot den maktlöshet många kan ha upplevt i det relativa systemet, som dessutom ofta tolkades fel av lärare som



försökte skapa en normalfördelningskurva i sin egen klass och kunde meddela en elev att femmorna tyvärr var slut. Det andra är att det är svårt, eventuellt omöjligt, att hitta en optimal kombination av betygssystem och betygsskala.<sup>42</sup>

Finns det något problem med detta? Det var en positiv förändring att ansvar fördes över på eleverna att jobba med sikte på av Skolverket formulerade mål, skrev jag nyss. Men det har även en baksida. Detta är *också* en del i den utveckling av eleven som sitt eget projekt, sitt eget företag, av eleven som *homo economicus*.<sup>43</sup> Att jobba mot mål är *också* ett tänkesätt som är hämtat från företagsvärlden, och som, om det inte hålls i strama tyglar, kan »suga åt sig mer»; ständiga förbättringsmöjligheter, ständig utveckling. Detta är ett fenomen psykologen Svend Brinkmann uttryckt mycket träffsäkert i *Stå fast: vägra vår tids utvecklings-tvång*.<sup>44</sup> Han skriver att utveckling i vår kultur har blivit ett mål i sig och att »I den accelererande kulturen ska vi göra mer, bättre och längre utan att se till innehållet eller meningen i det vi gör.»<sup>45</sup> Självet har blivit en central kärnpunkt för oss, vi upplever oss vara försvarslösa i en värld där snabb utveckling premieras och i detta blir vi ännu mer självcentrerade.<sup>46</sup>

Målstyrningen har *också*, vid sidan av att vara en bra ersättning av det relativa systemet, varit ett led i den nyliberala omvandlingen av skolan i enlighet med näringslivets principer.

#### *Att krama kunskap ur läraren och en bieffekt*

Något som blev nödvändigt för att formulera de betygskriterier eleverna skulle jobba efter för att nå sina mål, var

att utvinna kunskap ur lärarens professionella kunnande. Kunskaper måste »kramas» ur läraren och formuleras i kriterier som eleverna kunde gå efter. En bieffekt blev att det uppstod en möjlighet att ställa läraren till svars och säga »jag har ju jobbat efter kriterierna för MVG, jag har gjort det här och det här... varför fick jag inte MVG då?» Läraren måste jobba med en omfattande administration för att visa på hela kedjan i sin bedömning, och att öka genomlysningen kan visserligen vara av godo, men omfattningen av det kom att få enorma proportioner. Läraren riskerar att bli, och blir på vissa håll, berövad sin professionalitet. Läraren blir klämd i skolsystemet mellan eleven med dennas mål och kravlistor, med föräldrarna vid sin sida, och skolledningen som ser eleverna som kunder och som i vissa fall, främst inom de stora privata skolkoncernerna, utvärderar lärarnas arbete utifrån kundnöjdhet och hur få F läraren sätter. Lärarens arbete mäts externt på ett sätt som inte skedde innan NPM gjorde sitt inträde.

Det här har en koppling såväl till elevernas situation som till ett genomgående stråk i denna essä: *arbete i dagens Sverige*. Lärares arbetsvillkor är en angelägenhet för hela det demokratiska samhället. Och lärarnas mentala tillstånd skapar en stämning i skolan som direkt påverkar eleverna. Stressade lärare sprider stress omkring sig. Dessutom stressas eleverna av ytterligare ett antal av den marknadsutsatta skolans effekter: i och med att målstyrningen gör att de lätt fastnar i formen och bedömningsramarna kan de inte fokusera lika mycket på innehållet, den kursutformade skolan gör att de bedöms och mäts kontinuerligt under hela gymnasietiden och det fria skolvalet har minskat likvärdigheten,

vilket får negativa effekter så väl för enskilda elever som för skolan som helhet.<sup>47</sup>

I den marknadifierade skolan med ett under åren tilltagande antal kring-uppgifter som drar lärarna från huvudfokus på eleverna i klassrummet är lärares stress ett välkänt faktum. För min egen del har det varit en kamp för att jobba på det sätt jag vet är bra. Läsloggar, eller något närbesläktat skrivande, med inlämning löpande under läsningen, och återkopplingar löpande på varje elevs texter är ett utmärkt sätt att utveckla förmågan att analysera litteratur. Det gör att eleverna lättare kan hitta sin egen ingång till verket vilket gör det roligare och mer lärorikt. Det gör det sedan lättare att ha en egen analys att komma med vid ett avslutande bok-samtal eller essäskrivande. Och många elever uppskattar den sortens fördjupade litteraturläsning som vi gjorde med *Yarden*. Men den tid det tar att läsa elevtexter i den omfattningen, det kan vara lagom med inlämning en gång i veckan (och ofta läser man skönlitteratur i flera klasser samtidigt och då är det lätt att inse hur mycket det blir) är svår att hitta när så mycket tid går till administration och sådant som inte är direkt undervisningsrelaterat. Jag har hållit fast vid det här arbetssättet, men det har krävt att jag inte arbetat heltid. Med en vanlig heltidstjänst, och i längden, blir arbetsbelastningen för hög.

Samtalet om *Yarden* var ett tillsynes lyckligt ögonblick av vila från måltänkandets avigsidor. Just då var Hillevi, Josefine, Linnéa, Rana och Minna, tror jag, befriade från det som annars ofta påverkar dem: målstyrningens i-förväg-tänkande om vad det är de ska lära sig av varje moment och vilken kunskap de förväntas visa att de tillägnat sig.

#### UTBILDNINGEN

Är det så att utbildning kan och *ska* skapa medborgare av ett visst slag? Läser man läroplanen och skollagen är svaret *ja*. »Utbildningen ska förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på». <sup>48</sup> Dessa och andra formuleringar visar en tro på att vi ska, vilket också implicerar att vi kan, skapa demokratiska medborgare som respekterar de mänskliga rättigheterna. I den svenska läroplanen märks arvet efter den amerikanske filosofen och pedagogen John Dewey. Anders Burman skriver att Dewey hade »en uttalad ambition att utforma en genuint demokratisk pedagogik, varvid han förstår demokrati som något mer än bara en styrelseform. Snarare är det fråga om 'en form av liv i förening med andra, en gemensam, delad erfarenhet'.»<sup>49</sup> Burman citerar vidare Dewey när denne säger att skolan är det viktigaste instrument vi har när det gäller »sociala framsteg och reformer». <sup>50</sup>

Alva och Gunnar Myrdals projekt på utbildningsområdet handlade bland annat om att hindra skolan från att utbilda de unga i en anda som hörde det länge sedan förflutna till.<sup>51</sup> På 30-talet, när de skrev *Kris i befolkningsfrågan*, skolades de unga in i att bli både lydiga och själviska, menar de, »en högst olycklig sammanläggning av dessa båda historiska människotyper». <sup>52</sup> De unga behövde få förmåga till »individuell självständighet (...) och kollektivt samarbete», men då måste skolan omdanas. <sup>53</sup> Det är intressant att se hur man i dag håller på att göra skolan till ett projekt för nyliberal skolning i individualism, en av de företeelser Myrdals såg som föråldrade i sin samtid för nästan 100 år sedan.

Entreprenörskapets inträde i läroplanen är ett *specifikt* politiskt projekt. Det är något annat än demokratisk fostran. Att lära ut ett demokratiskt förhållningssätt och de grundläggande mänskliga rättigheterna är visserligen också politiskt, men utan det riskerar utbildningen att bli förödande nihilistisk.

I sin essä *Kris i uppfostran* skriver Hannah Arendt att utbildning och uppfostran inte ska ha något med politik att göra eftersom »politiken alltid har med de redan fostrade att göra». <sup>54</sup> Det har varit vanligt genom historien att börja med barnen om man vill förnya samhället, men inget kan vara mer fel. Man får försöka övertyga andra vuxna i stället för att diktatoriskt ge sig på barnen menar hon. »Ur de nyas synvinkel är ju allt som vuxenvärlden för fram oundvikligen äldre än de själva.» <sup>55</sup> Det går inte att komma med framtiden till dem, det enda vi kan ge dem är det förflutna, traditionen. Hannah Arendts uppfattning står i kontrast till Deweys med en skola som han ansåg var ett viktigt instrument för »sociala framsteg och reformer». Jag vill pröva att tolka Arendt så att vi i vår nuvarande kontext för vidare en tradition när vi skolar de unga i demokrati och demokratiska arbetsformer. Men Arendts *tradition* måste ses enbart i kontrast till *framtid*, det betyder inte att vi *ska* föra vidare en viss tradition – traditionen kan ju vara något destruktivt, till exempel den nationalsocialistiska politiken i det Tyskland Arendt tvingades fly från. Tradition kan här bara förstås som *det enda vi kan föra vidare*, i motsättning till framtid som *det vi inte kan föra vidare eftersom vi inte har den eller kan den*. Att mena att de unga ska bli entreprenörer är att tro något om framtiden och sedan försöka lära eleverna att bli framtida.

Hannah Arendt skriver ur amerikanska förhållanden under 50–60-talet, men det hon skriver går mycket väl att applicera på vår tid och våra förhållanden. Mycket är också universellt och tidlöst:

I grunden bedriver vi alltid uppfostran och undervisning för en värld som är eller håller på att gå ur led, ty detta är den mänskliga grundsituation i vilken världen skapas av dödliga händer för att under en begränsad tid vara ett hem för dödliga.<sup>56</sup>

Hon hjälper mig att förstå ytterligare något av vad som gör att jag känner olust inför att läroplanen uppmanar mig att driva eleverna i en viss verksamhets- och yrkesinriktning:

Vårt hopp står alltid till det nya som varje generation för med sig; men just för att detta är det enda vi kan sätta vårt hopp till fördärvar vi allt om vi vill ha det nya i vår hand så till den grad att vi, de gamla, kan bestämma hur det ska se ut. Just på grund av det nya och revolutionära som bor i varje barn måste uppfostran vara konservativ; den måste bevara detta nya och föra in det som något nytt i en gammal värld, en värld som, hur revolutionärt den än må bete sig, i den nya generationens ögon alltid är överårig och nära undergången.<sup>57</sup>

Demokratisk fostran och respekt för mänskliga rättigheter ser jag som grundstenar i utbildningen. Jag prövar att tolka Arendt så att detta är en tradition att föra vidare. Och jag prövar att samtidigt ställa mig bakom Deweys vidgade demokratibegrepp och hans framhållande av lärande som en social aktivitet och att det sociala och individuella förutsätter varandra och samspelar.<sup>58</sup> Dock håller jag inte med

---

Dewey om att skolan ska vara ett instrument för reformer.

Den övergripande frågan om vi kan och ska skapa medborgare av ett visst slag hänger kvar. Den är för stor att diskutera mer djupgående här, jag får nöja mig med två korta kommentarer till. Först: ett fenomen av ganska sent märke är *värdegrund*. Statsvetaren Peter Strandbrink ställer i en debattartikel den kritiska frågan vad det betyder att värdegrundsarbete ses som lösningen på en rad moraliska och andra frågor.<sup>59</sup> Han menar att det är orimligt att tro att en värdegrund på något självklart sätt skulle gå att överföra, en uppfattning han menar att skolans värdegrundsarbete vilar på. I samma anda menar filosofen Torbjörn Tännsjö att det är »en besynnerlig, skrämmande och otidsenlig tanke» att »(f)örekomsten av delade grundläggande värderingar, ska göra samarbetet fruktbart och konfliktfritt.»<sup>60</sup> Värdegrunden som finns inskriven i läroplanerna är ett politiskt projekt med formuleringar som »kristen tradition och västerländsk humanism» som drevs igenom under borgerlig regering efter att ha initierades av kristdemokraterna, skriver han.<sup>61</sup>

Sist: Jag vacklar hit och dit i mina tankar om att skapa medborgare av ett visst slag. Vi ska erbjuda de unga möjlighet och verktyg att erövra demokratiska värderingar och respekt för mänskliga rättigheter. Jag skrev det nyss och jag menar att vi ska det, och läsningen av *Yarden* i min klass kan väl sägas vara ett projekt som överensstämmer med det. Men i övrigt tror jag inte på att försöka skapa en viss slags människor. Tror jag. Jag tror på något mycket mer fritt. Något som inte är instrumentellt.

Slutligen en annan fråga: Hur stor betydelse har läroplanen och andra styrdokument? Enligt Johannes Westberg,

professor i pedagogik, och Johan Prytz, docent i didaktik, är det en farlig föreställning att de idéer som uttrycks i läroplaner i praktiken följs på något enhetligt, okritiskt sätt.<sup>62</sup> De menar att denna föreställning är vanlig i dagens skoldebatt och att den fördunklar debatten. Utbildningshistoriker har visat att arten av och kvalitén på undervisningen i ett land inte kan avläsas i styrdokumentet. »Därtill finns det otaliga exempel på reformer som inte har fallit ut på det sätt som planerades. Läroplaner och andra policydokument kan alltså inte antas vara en verklighetsbeskrivning av hur skolan fungerar. Det senare måste undersökas empiriskt.» skriver de.

Det här är en viktig synpunkt. Min erfarenhet säger mig att få lärare bryr sig om att det står *entreprenör*-i läroplanen. Dock gör det inte projektet att närmare granska vad entreprenören gör i läroplanen mindre intressant. Det har ju en effekt för styrningen av skolan och lärarna.

#### SAMHÄLLET, ARBETET, LIVET

Synen på arbete blir central i och med skrivningarna i 2011 års läroplaner. Vad är det för arbetsliv man vill skapa, och redan i hög grad har skapat, med att driva skolan och samhället i en riktning där entreprenörskap och eget företagande blir den form alla ska jobba i? En av de företeelser som blivit tydliga i och med metoo-rörelsen är de osäkra anställningarna. Många av dem som skrivit på uppropen för skådespelare, medarbetare, journalister, dansare och musiker (några av de grupper som var först ut med metoo-upprop) är kvinnor med projektanställningar eller som är egna företagare som frilansar och därigenom varit extra



utsatta för chefers och uppdragsgivares trakasserier och övergrepp. Metoo-rörelsen pekar i stället mot att det behövs andra anställningsformer och att arbetsförhållandena i kultur- och mediesektorn, såväl som i många andra branscher, behöver förbättras.

### *Tre typer*

I min text aktualiseras tre typer i svenskt samtida arbetsliv: läraren – jag själv – genom det fokus jag har på mitt yrke, och de hinder som står i vägen när jag försöker utöva det. Sedan daglönaren som kommer från ett bemanningsföretag, som arbetar mycket men knappt kan överleva på sin lön (på Yarden en man och i nästan samtliga fall av utländsk härkomst), ofta ung (Kristian Lundberg ses på med misstänksamhet av chefen när han talar om hur gammal han är, 40+). Denna daglönare är sitt eget projekt, säljer sig själv på en marknad, är autonom, har bara sig själv och är ofta inte del av ett kollektiv. Slutligen den (unga) kulturarbetande kvinnan, redan konstnär, författare, journalist, skådespelare, dansare etc. eller en sådan i vardande med drömmar om att kunna skapa fritt. Hon som metoo gjort oss uppmärksamma på.

Jag blir intresserad av de två sista vars existens och berättelser kastar ett annat ljus över svenskt arbetsliv i den nyliberala eran och som eventuellt sätter entreprenörskapet som nummer 1 i tvivelsmål. Det faktum att de är osynliga i läroplanen bidrar även det till att det är intressant att fundera över dem. Dessa två typer, med sina begränsade möjligheter att påverka situationen, är den dolda baksidan av idealet om ekonomisk effektivitet i vinstdrivna företag och i verksamheter som tidigare inte styrdes som vinstdrivna före-

tag men som nu ska styras så. NPM skapar och gynnar arbetstagare som dessa. Eleverna framställs i läroplanen som förutbestämda att starta och driva företag. Kunskaper och förhållningssätt ska utvecklas hos dem så att de kan bli det Michel Foucault definierar som nyliberalismens speciella *Homo economicus* – en »som är sin egen entreprenör och sitt eget kapital, sin egen producent, sin egen inkomstkälla». <sup>65</sup>

Vilket arbetsliv möter de analytiska, smarta och självständiga tjejer jag har framför mig i min grupp i boksamtalen? Om de söker sig till mediebranschen, vilket jag föreställer mig att en del av dem kanske gör, kommer de att ha osäkra projektanställningar då? Kommer de att ta in en blygsam lön i eget företag, jobba mycket på obekvämlig arbetstid med liten ersättning? Ställa upp för att vara någon att räkna med nästa gång? Och vilket arbetsliv är det de ungdomar som går på skolorna som hamnat på efterkälken, de som inga valde, bara de som egentligen inte valde, i den hårt segregerade skolan kommer ut till? Kommer de att bli företagare eller kommer en del av dem att bli daglönare på sådana ställen som Yarden där arbetsrätt saknas?

### *Penningsystemet i skolsystemet*

Alienationen – förfrämmandet som gör att människan förlorar kontakten med sin egen livskraft – orsakas av penningssystemet, menade Karl Marx. <sup>64</sup> Arbetarens alienation utgår från det faktum att arbetaren arbetar med något som är skilt från henne/honom själv, som utförs för att få bröd för dagen och är till gagn för någon annan. Arbetaren alieneras i denna sin verksamhet på flera sätt: i förhållande till produkten av arbetet, som blir till ett främmande objekt, till

själva produktionsakten, till hennes eget mänskliga väsen och slutligen till andra människor.<sup>65</sup> Marx' resonemang är användbart för att kritiskt granska vad nyliberalismen och NPM gör med samhället som helhet och med skolan specifikt. Inom det privata mäter pengar om det är ett bra resultat, medan pengar inom det offentliga är ett medel, säger Inga-Britt Ahlénus, tidigare generaldirektör och chef för Riksrevisionsverket, i programserien *Den svenska välfärden*.<sup>66</sup> Med några få ord tydliggör hon komplexiteten i att föra in privata intressen i offentlig verksamhet. Per Molander skriver i *Condorcets misstag* att vi måste upprätthålla en gräns mellan det offentliga och det privata, annars förlorar den offentliga sfären en av sina viktigaste resurser: ett offentligt etos.<sup>67</sup> Med penningssystemet som värdemätare och kung är detta offentliga etos i fara.

Marknadsanpassningen av det offentliga har fört in penningssystemet på nya områden, däribland skolan. Sakvärldens tilltagande värde och människovärldens avtagande värde står i direkt proportion till varandra enligt Marx, och är en följd av att arbetet inte bara frambringar varor; »det producerar också sig självt och arbetaren som en *vara*».<sup>68</sup> Ju fler varor arbetaren producerar desto mer värde läggs i varorna och desto mindre värde blir kvar hos arbetaren. Det här drabbar nya delar av samhället när det präglas av NPM. I skolan tar det sig till exempel uttryck i att läraren och lärarens undervisning får allt lägre värde ju mer det riktas in på att hjälpa skolan att håva in så många elever (=skolpeng) som möjligt och sedan få igenom så många elever som möjligt med betyg över F. Läraren har börjat producera sig själv och sitt värv som varor. Och när en elev som väljer en skola blir

till vara har den *objektivering* Marx skriver om spridit sig.<sup>69</sup>

»Marknadssystemet gör eleverna till konsumenter, skolorna till producenter och utbildningen till en vara.»<sup>70</sup> Detta skriver ett antal forskare, däribland Magnus Dahlstedt, professor i socialt arbete, och idéhistorikern Sven-Erik Liedman, i en debattartikel där politikerna inför valet 2018 uppmanas att avskaffa det fria skolvalet, som forskarna menar starkt bidragit till marknadsgörandet av skolan. Det är en stor fara för kunskapen och bildningen hos dagens unga att betygsinflationen, som det fria skolvalet fört med sig i och med att skolorna konkurrerar om eleverna med bland annat betygsstatistik, tillåtits grassera.<sup>71</sup>

Myrdals tyckte inte att skolan skulle skapa »lydiga egoister». Vad gör skolan i dag med de unga? Gör dem till olydiga egoister? Eller självgående/självtilräckliga egoister, entreprenörer redan i skolan med sina egna kravlistor på vilka betyg de vill ha? (»Varför har jag fått C? Jag är van att få A.» har jag fått höra ett antal gånger.) Med sina formuleringar om vilka mål de strävar mot, vilka resultat de vill nå – ett tänkande som skolan hamrat in i dem sedan målstyrningen kom med Lpf 94. Relationen mellan lärare och elever har förändrats i och med marknadsanpassningen, det har varit en smygande förändring som nu de senaste åren blivit tydlig för många lärare. »Läraren blir säljare och eleven kund, där lärare kan se sig tvungna att ge avkall på sin professionella bedömning för att vara elever och föräldrar till lags.» skriver forskarna i debattartikeln.<sup>72</sup>

Men alla elever följer inte samma mönster. De försynta, de blyga och de som bara inte vill delta i det här spelet, de som inte dragits in i det, kräver inte omrättningar eller att

läraren tar sig ännu en extrafunderrare på betyget. Och mina elever som diskuterar *Yarden* har lämnat betyg och bedömning åt sidan för ett tag och är inbegripna i ett samtal. De bildar sig tillsammans genom att lyssna på varandra, väga det de andra säger mot det de själva tänkt och skrivit medan de läst, tänka vidare med förenade krafter. När samtalet upptar dem är de inneslutna i bildningens cirkel och det är tydligt att de slutar tänka på hur de bedöms.

Hur eleverna än reagerar på det marknadsanpassade skolsystemet är det uppenbart att det sätter en stor press på dem och gör dem stressade. Som lärare lider jag med dem alla – de som gått in i det här mönstret så väl som de som inte gjort det. Jag tror att den marknadsinfluerade skolan riskerar att göra dem utmattade. Eleverna dras in i att ha fokus på formen på bekostnad av innehållet i undervisningen, de skolas in i att bli sitt eget projekt, sitt eget företag och de lockas in i att bevaka lärarnas bedömningsarbete. De får aldrig vila i det här systemet.

Inriktning på att presentera och paketera sig själv och ensidigt fokus i skolan på väldigt extroverta förmågor som innovation, självförtroende och företagsamhet kan sätta en speciell press på eleverna och få dem att känna att de *måste* besitta de där förmågorna. Det finns också risk att det tonar ner demokratisk fostran och inspiration till solidaritet och samarbete. Detta kan komma att påverka samhället i stort och till exempel leda till ett arbetsliv som blir än mer begränsat i vilka människor det bereder plats för och som inte har tillräckligt starka försvar mot nedmonterad arbetsrätt.

Jag tror att det är fel tänkt att sätta likhetstecken mellan formuleringar i en läroplan och en viss slags framtida

människor, detta därför att jag i likhet med Hannah Arendt anser att vi inte kan utbilda för framtiden. Vi kan bara bereda plats för, undanröja hinder för och i övrigt visa på goda exempel och i Arendts mening föra traditionen vidare.

Eleverna går i en marknadsanpassad skola där de i vissa sammanhang betraktas som kunder som ska generera pengar till skolan genom den skolpeng de går omkring och *är*. Och de dras lätt in i att måna om framställningen av sig själva och att uppfylla krav om att vara »hela», lättpresenterbara »själv». Den typ av samtal som boksamtalen i min text är exempel på blir genom det sätt på vilket det uppslukar eleverna och får dem att glömma sig själva och gå in i en diskussion om svåra mänskliga förhållanden en motpol till det den marknadsanpassade skolan gör med dem eftersom det riktar fokus åt ett helt annat håll. Och för mig blev boksamtalen i essäskrivandet en kompassriktning som hjälpte mig att navigera vidare i min text, för att använda en populär samling metaforer, eventuellt en aning slitna. Det hjälpte mig att hålla ögonen på horisonten bortom det gistna skepp skolan blivit, en horisont som visar mig vad mitt arbete som lärare brukade innebära och fortfarande kan innebära.

Ingenting talar för att det är en god idé att skriva in i skolans läroplaner hur eleverna förväntas arbeta i framtiden. Och att skriva fram de entreprenöriella förmågorna så envist som gjorts tror jag kan få motsatt effekt. Inga kanske vill bli entreprenörer till slut. I alla händelser kan ju inte alla bli det. Många kan och vill inte bli det. Och ett för stort fokus på de ungas framtida yrkesliv riskerar att skymma allt det skolan kan och ska rymma – bildningen, samtalen, tänkandet, livet.

# De villkorade utbildningskvaliteterna

ANDREAS BERGH & MARIA ROSÉN

## INTRODUKTION

Det är idag få organisationer som inte framhåller att de värdesätter och arbetar med frågor om kvalitet. Oavsett verksamhet så är budskapet detsamma: För oss är kvalitet viktigt! Men hur kommer det sig att kvalitet har blivit ett ord som idag förefaller finnas överallt, såväl i offentlig som privat verksamhet? Och vad betyder egentligen kvalitet, när man skrapar på ytan av detta positivt klingande begrepp? Är det rimligt att tänka sig att det som stora företag värdesätter som kvalitet är detsamma som de flesta skulle tänka på när det handlar om vård, omsorg och utbildning? Snarare än visioner om olika verksamheters mål och mening förefaller mycket av den användning som idag dominerar kvalitetsbegreppet vara fångad i en diskurs där begrepp som tydlighet, systematik, säkerställande, brister och ständiga förbättringar verkar vara i det närmaste omöjliga att ifrågasätta. Men vad händer då med frågor eller värden som inte är tydliga, eller processer som inte lätt låter sig systematiseras och säkerställas? Och hur påverkar det vårt tänkande, om

vår uppmärksamhet, snarare än att riktas mot främjande av meningsskapande och kreativa processer, handlar om att åtgärda brister och åstadkomma ständiga förbättringar?

I det här kapitlet riktas blicken mot svensk skola med en fråga om hur och när detta tal om kvalitet började, hur begreppet har förändrats över tid samt vilka implikationer som följer för utbildning. Att begreppet *de facto* har förändrats sedan det introducerades i utbildning är det ingen tvekan om.<sup>1</sup> Tydliga indikationer på detta är att det språk som omger kvalitetsbegreppet har ändrat karaktär, från en mer utbildningsspecifik terminologi med begrepp som kunskap, demokrati och bildning till mer generella och instrumentella, som de redan nämnda systematik, brister och säkerställande. Ett karakteristiskt drag i dessa senare begrepp är att de genom att vara allmängiltiga, icke kontextspecifika, har en räckvidd som sträcker sig betydligt längre än till utbildningsområdet. Men är då detta ett problem, i sådana fall varför, för vad och för vem?

Genom att rikta blicken mot kvalitetsbegreppets inväxt i svensk utbildning är kapitlets *syfte* att bidra med kunskap om hur sättet att tala om kvalitet och den styrning som tar form med detta tal som nav har förändrats, och hur det i sin tur påverkar förutsättningarna för lärares professionella arbete och ytterst för vad utbildning blir. Med detta kunskapsintresse inplaceras texten i ett historiskt sammanhang i vilket lärarkåren har haft en relativt stor autonomi att själva välja innehåll och besluta om undervisningens organisering.<sup>2</sup> Även om såväl formuleringarna om skolans uppdrag som utformningen av skolväsendet har varierat över tid så har lärare, liksom många andra välfärdspensioner, givits ett



stort samhälleligt mandat att hantera viktiga och emellanåt svårhanterliga frågor.<sup>5</sup> Utifrån följande formulering i skollagen kan konstateras att också det nationella utbildningsuppdraget som gäller idag innebär ett stort samhällsansvar, såväl för enskilda barn och ungdomar som för samhällets demokratiska utveckling.

Utbildningen inom skolväsendet syftar till att barn och elever ska inhämta och utveckla kunskaper och värden. Den ska främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. Utbildningen ska också förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på.<sup>4</sup>

Som vi kommer att visa har dock förutsättningarna för att omsätta detta uppdrag förändrats över tid, både när det gäller hur den nationella styrningen ramar in och villkorar uppdraget och de betingelser som skapas för lärares professionsutövning. Innan vi specifikt riktar blicken mot kvalitetsbegreppet och dess introduktion i svensk skola så gör vi först i nästa avsnitt en kort karakteristik av själva begreppet kvalitet.

### KVALITET – ETT BEGREPP MED MÅNGA ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN

Genom att göra en åtskillnad mellan begreppet kvalitet och ordet kvalitet blir det rimligt att påstå att det inom utbildning länge har funnits idéer om vad som i allmän mening kan uppfattas som kvalitet, även innan dessa började benämnas som just kvalitet. En intressant fråga som följer av detta blir

då vad som händer när ett begrepp, som kvalitet, förflyttas över tid och mellan olika användningsområden. Kommer det att tillföras och berikas med nya innebörder när det introduceras i nya sammanhang? Eller, blir det tvärtom så att de innebörder som begreppet tidigare har tilldelats består, medan istället de nya sammanhang som begreppet börjar användas i förändras?

För att kunna svara på de här frågorna blir det nödvändigt att veta något om i vilka sammanhang och med vilka innebörder ett begrepp tidigare har använts. När det då specifikt gäller begreppet kvalitet kan till att börja med konstateras att det har en historia som går att härleda långt tillbaka, långt innan det dök upp i det svenska språket. Det svenska ordet kvalitet kommer från latinets *qualitas*, som i sin tur är härlett ur pronomet *qualis*, med betydelsen »hurdan» eller »sådan». <sup>5</sup> På motsvarande sätt härstammar kvantitet från *quantitas* med ursprung i *quantus*, »hur mycket» eller »så mycket». Betydligt närmare vår egen tid kan kvalitetsbegreppets användning och utveckling förstås i relation till 1800-talets industrialisering, så småningom den kvalitetsutveckling som tog form i japansk bilindustri tiden efter andra världskriget och sedan successivt ett närmande till såväl svenskt näringsliv som offentlig verksamhet. <sup>6</sup>

Ett vanligt förekommande argument när kvalitetsbegreppet har förts in i nya verksamheter har varit att det i alla verksamheter finns en förbättringspotential. <sup>7</sup> Oavsett om det handlar om verksamhetens resultat eller de interna processerna, så framhålls i denna argumentationslinje att det alltid finns möjlighet till bättre effektivitet, kortare ledtider och minskad förekomst av fel och brister. Lennart

Sandholm, som är en av många som företräder denna linje, säger sig ofta ha stött på en uppfattning att »det passar inte hos oss – vi är annorlunda».<sup>8</sup> Under 1970-talet kom invändningarna från industrihåll och under 1990-talet från den offentliga sektorn. Sandholm framhåller dock, att offentliga tjänsteverksamheter kan bedrivas på samma sätt som i tillverkande företag och att det, även om det finns många skillnader mellan olika verksamhetsområden, också finns många likheter.

I motsats till Sandholm vill vi dock påstå att de skillnader som finns mellan välfärdsinstitutioner och tillverkande företag är fundamentala, även om det vid en snabb och ytlig betraktelse självklart också finns många likheter. För det första är skolan en verksamhet styrd av politiska beslut och med ett samhälleligt uppdrag. För det andra är skolan ett moraliskt rum för handlande där lärares uppdrag är att gestalta de specifika institutionella värden som kodifierats i skolans uppdrag.<sup>9</sup> Grundläggande här är den moraliska ansvarsrelationen mellan lärare och elev, som för att komma till stånd och bestå behöver kännetecknas av ömsesidig tillit. För att kunna handla moraliskt och iscensätta de institutionella värdena förutsätts sammantaget att läraren kan handla professionellt inom uppdragets ramar och agera tillsammans med eleverna. Det professionella utrymmet är således avgörande för hur skolan som moraliskt rum tar form. Mot denna bakgrund är vår utgångspunkt att införandet av värden från andra värdebaser, exempelvis från industrin eller juridiken, inte är givet, eftersom dessa trots goda intentioner kan riskera att eliminera grundläggande institutionella värden.

Härnäst beskriver vi hur kvalitetsbegreppet introducerades i svensk utbildning och hur det under de år som sedan följde successivt kom att ändra karaktär. Därefter riktas blicken mot en specifik aspekt av hur kvalitet har kommit att uttolkas under framför allt det senaste decenniet, vilket satt ramar och villkor för hur det är möjligt att tänka om kvalitet, nämligen en allt mer juridiskt präglad styrning av svensk skola. Medan mycket av diskussionen om styrning av offentlig verksamhet har berört kritik mot New Public Management, mätningar, kontroll och marknadsutsättning så har analyser och implikationer av den förändrade juridiska styrningen diskuterats i betydligt lägre grad.

#### UTTOLKNINGAR AV KVALITET OCH FÖRÄNDRINGAR ÖVER TID

##### *Innan begreppet kvalitet introducerades i svensk skola*

Fram till 1997, då den svenska regeringen introducerade begreppet kvalitet i en utvecklingsplan för förskola, skola och vuxenutbildning så förekom det tämligen sporadiskt i utbildningspolicytexter.<sup>10</sup> Men det hindrar inte att mycket av det som vi idag, i dagligt tal, uppfattar som kvalitet i termer av »bra» fanns närvarande.<sup>11</sup> Det är ofrånkomligt att det under lång tid funnits idéer om vad som varit gott och eftersträvansvärt när det gäller utbildning, även om det då benämnts med helt andra ord. Så betonades exempelvis i 1946 år Skolkommission utbildningens demokratiska potential, medan frågan om bildning fick ett stort utrymme i det tidiga 1990-talets reformarbete.<sup>12</sup>

När vi riktar blicken mot det tidiga 1990-talets utbildningspolitik så var det en tid som kännetecknades av en

omfattande reformering av det svenska skolväsendet. Skolan decentraliserades, kommunerna fick ett huvudmannansvar, mål- och resultatstyrning infördes, valfrihet och möjligheten att etablera fristående skolor betonades, nya läroplaner och nytt betygssystem infördes och den nya statliga skolmyndigheten Skolverket ersatte den tidigare Skolöverstyrelsen.<sup>15</sup> Den styrning av skolväsendet som vid denna tid allttjämt dominerade har i tidigare forskning benämnts som förtroendestyrning.<sup>14</sup> I korthet innebar detta sätt att styra på att komplexa samhällsfrågor, som rymde vad som kan karakteriseras som svårlösta problem, anförtroddes professionella i välfärdsstaten.<sup>15</sup> Professionella grupper, som lärare, sköterskor och läkare, gavs ett samhälleligt mandat baserat på den kunskap som de hade tillägnat sig genom utbildning och de kollektiva erfarenheter som utvecklats över tid, i platser som skolor och sjukhus. De anförtroddes därmed ett stort mått av autonomi vilket även innebar att de gavs resurser, mandat att besluta hur de skulle användas och att utvärdera den verksamhet som bedrevs.

Över tid har dock förtroendestyrningen alltmer kommit att utmanas. Att en annan typ av tal om skola och utbildning uppstod blev uppenbart under 1980-talet senare år. Redan 1990 konstaterade Alfred Oftedal Telhaug hur en ny retorik hade börjat användas i offentlig sektor, inspirerad av begrepp och strukturer som hämtats från näringslivet.<sup>16</sup> Åren runt 1990 har i tidigare forskning karakteriserats som ett »utbildningspolitiskt systemskifte där särskilt två områden pekas ut som en karakteristik på detta skifte.<sup>17</sup> Det första handlar om att den för alla gemensamma skolan är på väg att upplösas genom profilering av skolor, skolpeng

och privata skolor. Det andra handlar om att den kritiskt medborgarbildande kunskapsinriktning som successivt tagit form kan vara på väg att ersättas av en traditionell skolas återkomst, en skola för »bestående kunskaper».

Ett konkret exempel på hur förändringarnas vindar blåste åren runt 1990 kan hämtas från 1989 års budgetproposition.<sup>18</sup> I den första av de två bilder som ges betonas den svenska traditionen av att ge alla medborgare en god allmän utbildning och att utbildningen ska fungera som socialt utjämnande. Utifrån denna utgångspunkt framhålls att skolstandarden i Sverige »inte bara är hög när det gäller genomsnittet utan att den också är jämn. Skillnaderna mellan olika skolor är i vårt land mindre än i något annat deltagande land».<sup>19</sup> Denna bild avviker dock tydligt från den som träder fram när trender från andra länder avrapporteras. Här handlar det istället om en oro för bristande kvalitet i skolan och att skolan inte fungerar som den drivkraft i samhällsutvecklingen som man hoppats på. Ytterligare ett drag som rapporteras från den internationella utbildningsdebatten handlar om utvärderingens betydelse: »Det har uppenbarligen upplevts som en naturlig följd av oron för kvaliteten i skolväsendet att ägna ökad uppmärksamhet åt att ta reda på hur skolan lyckas med sin uppgift», skriver regeringen.<sup>20</sup>

Under 1980-talets senare år och 1990-talets tidigare, som huvudsakligen dominerades av förtroendestyrning, förekom kvalitetsbegreppet ytterst sparsamt i texter från den nationella utbildningspolitiken och myndigheterna. Men inom några få år, närmare bestämt i och med regeringens kvalitetssatsning 1997, kom detta att förändras.

*Kvalitetsbegreppet introduceras och tar form  
i svensk utbildning*

När regeringen 1997 förde in kvalitetsbegreppet i svensk utbildning så introducerades tre nya styrinstrument: nationella kvalitetsgranskningar, lokala kvalitetsredovisningar och nationella kvalitetsindikatorer.<sup>21</sup> Dessa sammankopplingar mellan olika ord är i sig intressanta, eftersom kvalitet går att kombinera närmast obegränsat med andra ord, dessutom i både två och flera led. Det går exempelvis att tala om såväl kvalitetsförbättring som kvalitetsförbättringsarbete eller om kvalitetssäkring som kvalitetssäkringssystem. Ytterligare konkreta exempel kan hämtas från Skolverkets skrift *Kvalitetsutveckling inom studie- och yrkesvägledningen*, där det utöver kvalitetsutveckling och kvalitetsutvecklingsbehov även talas om exempelvis kvalitetsgranskning, kvalitetsarbete, kvalitetsutmärkelse, kvalitetsfaktor, kvalitetssäkring, kvalitetssäkringsarbete, kvalitetsförbättring och kvalitetshöjning.<sup>22</sup>

När kvalitetsbegreppet först introducerades så användes det i utbildningspolicytexter tillsammans med andra begrepp som under en lång tid har funnits i skolans värld, som bildning, demokratisk fostran, kunskapande, inflytande, medborgare och jämlikhet.<sup>23</sup> Men ganska snart kom dessa, vad som kan benämnas som traditionella *utbildningskvaliteter*, att utmanas med ett annat språkbruk. Parallellt med den tidigare utbildningsretoriken dök nu också en ny och utmanande terminologi upp, som måluppfyllelse, ekonomisk tillväxt, system, rättssäkerhet, granskning, kvalitetsarbete, rutiner, resultat, krav och tydlighet. De sammanhang som dessa hämtades från varierade, men här finns tydliga in-

fluenser från såväl näringslivet, industrin och marknaden som det internationella policysamarbetet med en strävan efter att öka Europas och Sveriges ekonomiska tillväxt och konkurrenskraft.

Redan från 2002 och framåt marginaliserades de tidigare använda innebörderna från utbildningspolicyagendan, och från 2006 och framåt påbörjades ytterligare ett omfattande reformarbete som i hög grad baserades på detta nya »kvalitetsspråk». Med de här förändringarna följer att *utbildningskvalitet*, som det mer traditionellt har använts i talet om utbildning inom ett fåtal år ger vika för en betoning av *resultatkvalitet*, *marknadskvalitet* och *systemkvalitet*.<sup>24</sup> Resultatkvalitet handlar primärt om mätbara resultat, som från betyg och nationella prov. Marknadskvalitet återspeglar dels det ökade internationella samarbetet med strävan efter ekonomisk tillväxt, dels det alltmer marknadsutsatta skolsystemet där frågor om marknadsrykte, kundförväntningar och leverans blir centrala. Systemkvalitet slutligen handlar om att olika kontrollstrukturer utvecklas liksom en successivt allt tydligare juridisk styrning.

#### *Från språkliga förändringar till konkreta reformer*

Kvalitetsbegreppet både återspeglar och har samtidigt varit centralt och drivande för hur den nationella styrningen har förändrats under de två senaste decennierna. Med det förändrade kvalitetsbegreppet följde att den tidigare så kallade förtroendestyrningen inte längre blev hållbar. Istället kom den i sin dominerande form att förskjutas mot en ny typ av styrning, vad som i tidigare forskning har benämnts som förväntansstyrning.<sup>25</sup>



Med förväntansstyrning avses att staten formulerar förväntningar på resultat som ska uppnås, vilket genom krav på mätbarhet leder till att lärares arbete och skolans verksamhet behöver kontrolleras. Den första delen, förväntningarna, formuleras ofta med stöd av utbildningspolitiska honnörsbegrepp som måluppfyllelse, kvalitet, likvärdighet och rättssäkerhet. Den andra delen är minst lika viktig, nämligen att ett utbildningssystem med olika former av kontroll behövs för att ta reda på att förväntningarna uppfylls. Det senare kan förstås som bakgrunden till det omfattande reformarbete som har genomförts från 2006 och framåt, bland annat med nytt betygssystem, utökad och förändrad inspektion samt nationella prov, förändrade utbildningar för lärare och rektorer och införandet av nya läroplaner med en betoning av tydlighet och krav. Med dessa förändringar recentraliserades ansvaret uppåt i utbildningssystemet, samtidigt som rollerna för dess olika aktörer kom att ändras och även öppnade upp för nya aktörer att ta plats. Ett illustrativt exempel som visar hur relationen mellan förtroendestyrning och förväntansstyrning förändrats kan hämtas från det mål- och resultatstyrda utbildningssystemet, som successivt förskjutits från en betoning av mål till en betoning av resultat.<sup>26</sup> I detta sammanhang bör påpekas att även förtroendestyrningen självklart rymde förväntningar, men att dessa då var av helt annan karaktär och där ett stort mandat lämnades till de professionella att själva tolka och besluta om genomförandet.

En bärande tanke när det mål- och resultatstyrda utbildningssystemet infördes tidigt 1990-tal var den så kallade deltagande målstyrningen, det vill säga att de som genom-

för verksamheten måste få ett inflytande över hur mål och innehåll väljs. Denna tanke återspeglades i den proposition som föregick 1990-talets läroplan Lpo 94.

Lärares arbete innebär ställningstaganden såväl till kunskap, lärande och undervisning, som till hur detta omsätts i lärargärningen. En sådan verksamhet kan inte styras genom statliga föreskrifter om dess utformning. Det är istället samspelet mellan lärarnas teoretiska kunskaper och verksamhetens praktiska utformning som är avgörande.<sup>27</sup>

En tydlig ambition under det tidiga 1990-talets reformer var således att autonomi betraktades som en förutsättning för lärares professionella expertis och för att möjliggöra en utbildning som möter varje elevs individuella behov. I denna anda anförtröddes komplexa och kvalitativa mål den lokala nivån för att tolkas och hanteras av lärare. Självklart behöver det dock återigen upprepas, att det även i denna tid fanns andra uttolkningar och betoningar, som över tid skulle komma att bli alltmer dominerande.<sup>28</sup> Kontrasten mellan det föregående citatet och det följande illustrerar väl den förskjutning som skett mellan olika former av autonomi och kontroll.

Observationer av lektioner är ett centralt och prioriterat inslag för att få direkt information om vad som faktiskt sker i klassrummet. Skolinspektionen genomför systematiska observationer av undervisningen i syfte att inhämta underlag för bedömning av kvalitet i undervisningen.<sup>29</sup>

Medan det i det förra var lärarna som gavs ett stort ansvar för kvalitet så har detta 20 år senare blivit ett ansvar som

nu också är en fråga för Skolinspektionen. Utformningen av den styrning som har tagit form har handlat mycket om att utveckla ett system, ett system där lärare snarare än autonoma professionella blir en av flera länkar.

Ett system med mål- och resultatstyrning av skolan förutsätter en kedja av samverkande länkar. Staten förutsätts formulera mål i form av styrdokument, läroplanen och kursplaner som »talar till» lärarna på ett tydligt och effektivt sätt. Lärarna i sin tur förutsätts kunna läsa av statens intentioner på ett insiktsfullt vis. Det som står i en kursplan skall kunna läsas och tolkas av lärarna på ett likvärdigt sätt.<sup>50</sup>

Den förståelse som återspeglas i citatet ovan bottenar snarare i att språkets obestämdhet är något som måste reduceras, för att utbildningen ska kunna bli likvärdig. I utredningen som föregår läroplanen Lgr 11 framhålls till och med att det finns goda skäl att ta fram en begreppsordlista för de frekventa uttryck som används i kursplanernas mål och i betygskriterier: »En sådan förteckning bör på ett tydligt och klagörande sätt definiera eller förklara betydelsen av olika kunskapsuttryck som används i kursplanerna och rangordna begreppen».<sup>51</sup> Men i vilken mån är det önskvärt och ens möjligt att förtydliga begrepp? Som Jonna Bornemark har konstaterat: »Ratiots organisering tar aldrig slut och eftersom varje begrepp behöver preciseras, och varje precisering kräver nya begrepp som i sin tur måste preciseras, finns det inget slut på förpappningen».<sup>52</sup> Med hänvisning till renässansfilosofen Nicholas Cusanus, beskriver Bornemark ratiot som den del av förnuftet som i samspel med intellectus skapar kunskap. Genom ett reflekterande intellectus erfar

vi vadheter som ratiot organiserar och formar till begrepp och kategorier. Ratiot är därmed den förmåga som hjälper oss att strukturera sinnesintrycken och ordna världen. Således behövs både intellectus och ratio. Som Bornemark skriver har ratiot allt mer tagit över i vår samtid. Vi lever i ett ratioparadigm där intellectus pressats undan och drivits in under ratiots språk och grammatik.<sup>55</sup>

I och med att kvalitetsbegreppet tidigt kom att sammankopplas med begreppet måluppfyllelse så tillförde det något som inte fanns när det mål- och resultatstyrda systemet introducerades, nämligen redskap som gjorde det möjligt att rapportera resultat.<sup>54</sup> Förskjutningen från en betoning av mål som anförtroddes lärare till en betoning av resultat som behöver kunna kontrolleras har onekligen lett till en ökande administration i skolväsendet som helhet. Genom framväxten av kvalitet uttolkat som resultat kvalitet och systemkvalitet har kvalitetsbegreppet på så sätt direkt bidragit till en ökad förpappring.<sup>55</sup> Men för att förväntansstyrningen skulle fungera räckte det inte enbart med bättre system för resultatredovisning. Utöver den inspiration som hämtats från så kallad Total Quality Management (TQM), som blivit en väsentlig del av det sätt som systemkvalitet har tagit form i svensk utbildningspolicy, krävdes något mer. För att kunna kontrollera måluppfyllelse och vid behov utkräva ansvar behövdes en annan typ av normering än den som möjliggjordes genom målstyrning. Mot denna bakgrund beskriver vi i nästa avsnitt hur skolans juridifiering har bidragit till att förändra det sätt som kvalitetsbegreppet idag ramas in och villkoras på.

*Systemkvalitet – den juridifierade kvaliteten*

Kvalitetsbegreppets sammanväxning med juridiken kan förstås som del av en utveckling där rättsordningen från början av 2000-talet får en allt mer framträdande roll inom skolan, men också inom andra välfärdsområden i samhället.<sup>56</sup> Rättsvetaren Leila Brännström beskriver denna utveckling i termer av en juridifiering, som på det mest övergripande planet betecknar att »ett förhållande eller fråga antar en rättslig karaktär eller en starkare rättslig karaktär»<sup>57</sup>. Ett av flera tecken på att detta sker inom skolområdet är en ökning av jurister som hanterar utbildningsfrågor, såväl på nationell myndighetsnivå som på lokal huvudmannanivå.<sup>58</sup> En konkret illustration är hur Internationella Engelska skolan, i januari 2013, på sin hemsida förkunnar att en ny tjänst som skoljurist inrättats, vilket beskrivs som:

... en viktig förstärkning för Internationella Engelska Skolan, som seriös och kvalitetsinriktad friskola. IES är redan Sveriges största friskolegrupp inom grundskolan, med akademiska resultat långt över snittet för grundskolor i Sverige. Organisationen fortsätter växa snabbt. Jämsides med expansionen måste vi säkra kvalitet i allt vi gör, med hjälp av bästa möjliga kompetens på olika områden.<sup>59</sup>

Kvalitet blir härmed en fråga som inte enbart behöver mätas och räknas på för att säkerställas, kvalitet behöver också säkerställas juridiskt och för det behövs juridisk expertis. Om lärarna är de som huvudsakligen förväntas bära ansvar för undervisningskvalitet, så framstår systemkvalitet huvudsakligen vara ekonomernas och successivt även juristernas ansvar. I en kapitaliserad välfärd där Internatio-

nella Engelska skolan är aktör på en skolmarknad blir den juridiska expertisen vidare ett sätt att marknadsföra sig som en seriös och kvalitetsinriktad skola. Systemkvalitet sammanflätas härigenom med marknadskvalitet.

Behovet av juridiskt stöd för både huvudmannen och rektorerna är inte förvånande. Nationella lagar och regler för skolväsendet har kommit att bli alltmer omfattande och detaljerade. Lagstiftningstakten på skolområdet är hög.<sup>40</sup> Den enskilde elevens individuella rättigheter har stärkts avsevärt och elever kan såväl överklaga beslut<sup>41</sup> som anmäla huvudmannen till kvasijuridiska domstolar såsom Skolinspektionen och Diskrimineringsombudsmannen.<sup>42</sup> Detta öppnar i sin tur för processer som genererar omfattande juridiskt utredningsarbete för rektorer och huvudmän.<sup>45</sup> Vidare, och som »en viktig del av kvalitetsarbetet» ska huvudmannen ha system och rutiner för klagomålshantering, men också för att till exempel hantera den så kallade anmälningsskyldigheten där samtliga misstänkta kränkningar i skolan ska anmälas vidare till huvudmannen.<sup>44</sup> Uppdraget formuleras i lag och preciseras ytterligare i Skolverkets olika råd- och kommentarmaterial, för att därefter ta form genom administrativa rutiner och system. Denna process där nationella lagar preciseras på myndighetsnivå och gör övergripande dokument allt mer detaljerade ju längre ner i systemet de kommer, kan beskrivas i termer av en pedantifiering – krav som hårdnar i rekontextualiseringsprocessen.<sup>45</sup>

Juridiken som medel för att nå skolans mål har härmed fått en påtaglig position i skolan.<sup>46</sup> Men att styra skolan juridiskt är inget nytt.<sup>47</sup> Vad vi ser är snarare en förändrad juridisk styrning, genom det sätt som rättsliga regleringar

kopplats samman med olika juridiska kontroll- och anmälningsystem – en juridifierad styrning.<sup>48</sup> I ett decentraliserat och marknadiserat skolsystem blir den förändrade styrningen ett sätt för staten att återta ansvar och befogenheter. Juridiken blir således ett medel i en recentralisering av skolan.<sup>49</sup> I detta sammanhang behöver vi påminna oss om två saker. För det första att skolan, som inledningsvis formulerats, är en alldeles särskild samhällsinstitution – karakteriserad av ett specifikt samhällsuppdrag och ett moraliskt rum för handlande. För det andra, att juridiken inte är något neutralt medel att styra skolan med. Snarare bör vi utgå ifrån att juridiken och juridifieringen gör något med skolan, och att den kan fungera såväl möjliggörande som begränsande.

Som Jürgen Habermas framhåller har juridifiering historiskt bidragit till ett mer jämlikt och demokratiskt samhälle där alla medborgares fri- och rättigheter har garanterats, som ett resultat av decennier av sociala och politiska maktkamper.<sup>50</sup> Samtidigt understryker Habermas att all juridifiering inte självklart är av godo eftersom rättsliga bestämmelser mycket väl kan ingripa i, och komma i konflikt med, normativa förhållanden, vilket vi med skolan som exempel uppfattar kan handla om dess nationella uppdrag. För skolan riskerar detta att leda till en 'over-regulation of the curriculum' och ett äventyrande av den 'pedagogical freedom and initiative of the teacher'.<sup>51</sup> Här finns det alltså en dubbelhet. Å ena sidan kan juridiken förstås som ett sätt att genom utbildning mildra sociala ojämlikheter och uppnå ett mer demokratiskt samhälle. Å andra sida riskerar den, som Habermas påpekar, att på ett negativt sätt påverka lärares

professionella utrymme och i förlängningen villkora mellanmänskliga relationer och avmoralisera stora områden av samhället, det vill säga »kolonisera livsvärlden». Juridifiering för på detta sätt med sig en ambivalens.

#### VILLKORADE UTBILDNINGSKVALITETER

Den ambivalens och de utmaningar som har följt med kvalitetsbegreppets förändring behöver diskuteras i betydligt högre grad än vad som hittills gjorts. Paradoxalt nog har de senaste två decenniernas strävan efter att utveckla kvalitet i utbildning, åtminstone som det framträder i utbildningspolicytexter och styrningsdiskussioner, lett till att det som vi av tradition förknippar med utbildning har marginaliserats och ersatts av ett kontextlöst och mer allmänt språkbruk. Grundläggande utbildningsfrågor har därmed marginaliserats samtidigt som uttolkningar och strävanden med fokus på resultat, system och marknadsbehov har kommit att få ett allt större utrymme. Med den utveckling som Jonna Bornemark har benämnt som pedanternas tyranni är det därför ytterst angeläget att ställa den samtida utvecklingen i ljuset av grundläggande utbildningsfrågor, om utbildningens mål och syften, om vad räknas som kunskap, om hur den kunskap som väljs ut organiseras samt om hur makt och inflytande fördelas mellan olika aktörer.<sup>52</sup>

#### *Kvalitet som singular eller plural*

Om vi går tillbaka till det tidigare refererade latinska *qualitas*, så finns det en öppenhet för att kvalitet kan ges olika innebörder, vilket också är rimligt att tänka sig när det gäller en så komplex verksamhet som utbildning. Men



när då denna potentiellt dynamiska förståelse av kvalitetsbegreppet jämförs med statens sätt att förklara kvalitet så definieras det »som en samlingsbeteckning för hur väl verksamheten uppfyller nationella mål, svarar mot nationella krav och riktlinjer, uppfyller andra uppsatta mål, krav och riktlinjer, förenliga med de nationella samt kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar».<sup>53</sup> I detta citat finns en relation både till måluppfyllelsebegreppet och därmed även till det skollagscitat som vi hänvisade till i inledningen till kapitlet, med en betoning av kunskaper och värden och utbildningens samhällliga och demokratiska uppdrag.<sup>54</sup> Trots dessa formuleringar som alla öppnar för kvalitet som ett mångfacetterat begrepp i plural så används det i dagligt tal oftast i sin singularform. Så beskrivs exempelvis syftet med Skolinspektionens tematiska kvalitetsgranskningar som »att granska kvaliteten i skolväsendet och bidra till utveckling genom att lyfta fram viktiga utvecklingsområden».<sup>55</sup> En förutsättning för att kunna fälla ett omdöme om »kvaliteten» är att komplexitet reduceras.

I denna förskjutning från kvalitet som plural till kvalitet som singular sker även en förskjutning från kvalitet som en fråga om *hur*-het till en fråga om *bra*-het.<sup>56</sup> När kvalitet används i betydelsen »hurdan» eller »sådan», som i *qualitas*, så är det med fokus på hur olika egenskaper är beskaffade.<sup>57</sup> Men med förskjutningen till att bedöma kvalitet som en fråga om »hur mycket» eller »så mycket», som i *quantitas*, så sker en kvantifiering som även bär en intention att värdera något som mer eller mindre bra. Med olika ordkombinationer, som kvalitetsgranskning, kvalitetsförbättring etc. så

blir kvalitet således något som kan vara bra, dålig, hög, låg eller bristande.

En implikation som följer med kvalitetsbegreppets förändring är att utbildningens innehåll har förflyttats från en ansvarsnivå till en annan, sannolikt dock snarare som en konsekvens än som en följd av ett aktivt ställningstagande. På 1990-talet, när kunskap förväntades ta form i mötet mellan lärare och elever, så anförtroddes lärare ett stort ansvar för att välja och organisera innehåll. Med styrningsförändringarna så ersattes den tidigare ambitionen av ett ideal där tydliga mål och kunskapskrav blev svaret. Som en konsekvens av detta så har komplexa och svårsmätta mål blivit ickefrågor i den förändrade policyretoriken, samtidigt som de förväntas hanteras på lokal nivå.

### *Ett utmanat professionellt handlingsutrymme*

Medan mycket av den kritik som har riktats mot det sätt som styrning av offentlig verksamhet har utvecklats under de senaste decennierna har berört trender som New Public Management, marknadsutsättning och internationella kunskapsmätningar, har vi i kapitlet särskilt velat lyfta fram hur den juridiska styrningen har förändrats och bidragit till kvalitetsbegreppets juridiska innebörder. Som en konsekvens av det förändrade språkbruket som följer med styrningen utmanas den position och de förväntningar som riktas mot lärare. Ett konkret exempel på detta är hur de verb som anges i nationella texter för att uttrycka förväntningar på lärares arbete med skolans kunskaper och värden, har förändrats från 1990-talet och framåt och positionerat lärare på nya sätt.<sup>58</sup> När förtroendestyrning dominerar positione-

ras läraren som guide och katalysator med uppgift att möjliggöra och skapa processer, medan när förväntansstyrning dominerar ges läraren en mer bedömande och bevakande funktion. Särskilt framträdande är det juridiska språk som omgärdar arbetet mot diskriminering och kränkande behandling där lärare ska upptäcka, anmäla, förebygga och åtgärda – juridiska bestämmelser som sammankopplats med juridiska kontrollsysteem såväl lokalt, på huvudmannanivå som nationellt. Skolans juridiska inramning villkorar således de mellanmännsliga relationerna i skolan och positionerar lärares arbete, tillika yrkeskvaliteterna, på ett nytt sätt.

Bland de få studier gjorts om hur den förändrade juridiska inramningen påverkar skolans verksamhet framträder ett spänningsförhållande mellan de nationellt formulerade juridiska villkoren och de moraliska och etiska frågorna i skolpraktiken, inom vilket såväl rektorer som lärare och elever navigerar. Till exempel framkommer att juridiska ansvarsutkrävandet bidrar till handlingar som styrs av osäkerhet och en rädsla för att göra fel, vilket i en del fall leder till en defensiv dokumentation för att hålla ryggen fri.<sup>59</sup> »Ryggen fri-tänkandet» väcker frågor om vilken diskurs som får tolkningsföreträde över det pedagogiska arbetet och därmed leder pedagogers handlingar.<sup>60</sup> Vi ställer oss frågan om det juridiska ansvarsutkrävandet, inom vilket kvalitet huvudsakligen är en fråga om regelefterlevnad, bidrar till att det etiska ansvaret förlorar en del av sin legitimitet och således tystar det? Ett svar på den frågan är att det finns tecken på att lärarnas erfarenhetsbaserade kunskap blivit ogiltig och otillräcklig,<sup>61</sup> vilket förutom en osäkerhet och ett behov av juridisk formuleringskompetens, även riskerar att

bidra till ett expertberoende, och i förlängningen en avprofessionalisering av lärarprofessionen.<sup>62</sup>

#### SLUTORD

Avslutningsvis kan konstateras att det sätt som kvalitetsbegreppet har kommit att utvecklas på i utbildning, bland annat genom juridifieringen, påtagligt påverkar lärares professionella handlingsutrymme. Givet skolans specifika karaktär kan införandet av värden från andra värdebaser, exempelvis från industrin eller juridiken, trots goda intentioner, riskera att eliminera grundläggande institutionella värden, och därmed utbildningens samhällliga och demokratiska potential. Det är därför mycket angeläget att fortsatt uppmärksamma vad dessa förändringar gör med kvaliteterna i yrkesutövningen, de mellanmännsliga relationerna och med utbildningens innehåll. Insikten att vi är fångade av vår tids sanningar och dominerande sätt att tala och tänka innebär i lika hög grad en insikt om att vi kan utmana och förändra det rådande. Här har alla de olika aktörer som verkar i och med skolsystemet ett viktigt samhälleligt ansvar att bidra.

# Om prat och dålig stämning

En medarbetarundersökning ur Heideggers perspektiv

ANNA GRÖNVALL

De allra flesta har erfarenhet av att delta i medarbetarundersökningar på sin arbetsplats. Avsikten med denna text är att kasta ljus på och nyansera detta allmänt spridda fenomen. Textens startpunkt utgörs av en egenupplevd händelse från ett möte på en förlossningsavdelning. Längre fram kommer jag att reflektera kring detta möte tillsammans med den tyske 1900-tals fenomenologen Martin Heidegger. Men nu, låt föreställningen börja!

## PÅ SCENEN

Bakom mig på en skärmvägg lyser en Power Point-presentation upp den dunkla källarlokalen. Pyttesmå dammpartiklar dansar i ljusstrålen från den surrande projektorn. Genom fönstergluggarna i taket strilar det in ett grönt sken från en reklamskylt och kastar en skugga på rummets kala, kritvita väggar. Det är fortfarande mörkt ute. En svag fläkt av desinfektionsmedel blandat med doften av uppvärmd plast från projektorn når mina näsborrar. Luften känns fuktig

och kylig. Enkla träbord och hopfällbara stolar möblerade som ett U upptar nästan hela golvet yta. Ungefär tjugo personer klädda i vitt och blått befinner sig i rummet. En efter en tar de för sig av det förbeställda frukostfikat från den rostfria vagnen som står parkerad intill dörröppningen. De, som redan har satt sig, iakttar mig under tystnad medan de tuggar på sina ostfrallor och sippar kaffe ur rostbruna Ikea-koppar. Jag undrar vad de ser. Jag har sovit dåligt. Byxorna är nya och skaver. Jag uppfattar nervositet i magen, tomhet i huvudet, svidande bakom ögonlocken och en känsla av att jag egentligen vill vara någon helt annanstans. Men det är bara att bita ihop. Klockan på min datorskärm visar 08:13. Det har blivit hög tid att dra igång, så jag framkallar mitt försök-att-se-genuint-glad-ut-leende för publiken som skickar signalen att föreställningen nu ska börja. Det är ännu en arbetsdag och jag är ute på ett konsultuppdrag på en förlossningsavdelning där jag ska redogöra för resultatet från årets medarbetarundersökning inför en grupp barnmorskor och deras chef.

»Gomorrön allesammans!» utbrister jag med klämkäckt röst. »Vad kul det är att få vara här med er idag och presentera resultatet från medarbetarundersökningen!» Jag ler stort. En ung kvinna i publiken ger ett svalt smil till svar. Jag sväljer och tittar upp på den första bilden på skärmväggen. Halva ytan är täckt av olika loggor från andra vårdaktörer som också köper våra tjänster. Några loggor tillhör även branschföreningar vårt företag är anslutet till. Jag fortsätter: »Som ni ser har vi nära samarbeten med flera vårdproducenter och alltså stor erfarenhet av just er verklighet. Och givetvis arbetar vi efter etiska riktlinjer framtagna av dessa

expertorganisationer.» På bildens andra halva har jag klistrat in några kryddiga citat från företagets hemsida, vilka ska ge en antydan om de prestationer vi åstadkommer. Jag låter publiken ta in citaten under tystnad, att läsa dem högt skulle kännas för skrytsamt.

Jag blipper framåt i presentationen. På nästa bild har jag sammanfattat målet med denna träff. Jag läser upp det högt för publiken: »Kort och gott ska jag alltså: Ett, presentera undersökningens metod och resultat. Två, uppmärksamma styrkor och utvecklingsområden. Och Tre, ge medarbetarna, alltså ni, möjlighet att diskutera resultatet. Hmm, några frågor på det?» Knäpptyst. Ingen reaktion. Det finns en påtaglig spänning i rummet och samtligas koncentration är riktad mot mig. »Ja men då tycker jag att vi går vidare!» säger jag med glättig stämma. Jag trycker på pil ner på tangentbordet. Bilden jag nu har på skärmväggen handlar om syftet med själva undersökningen. »Varför gör vi sådana här medarbetarundersökningar överhuvudtaget?» säger jag frågande. »Jo, det är ju så att ni *är* varandras psykosociala arbetsmiljö. Och detta faktum påverkar så klart ert dagliga arbete och också dem ni arbetar för, alltså era patienter.» Jag gör en kort andaktspaus innan jag fortsätter med allvarlig ton: »Alltså, vi vill, genom undersökningen, fånga er upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön. Och resultatet, från undersökningen, vill vi använda som en gemensam referensram för att tillsammans med er skapa positiva förändringar.»

Någon skruvar på sig. En äldre kvinna i vit sjukhusrock lutar sig fram över bordet och tittar intensivt på mig, som om hon visste något jag inte vet. Jag värjer mig för hennes blick, sträcker fram handen mot tangentbordet och trycker

fram nästa bild. På den finns några stödord och en bild som jag har hittat på internet av två leende sjuksköterskor mot en gul vägg. »Det finns flera aspekter som vi bör ha i åtanke när vi tolkar resultatet från en medarbetarundersökning. En viktig sak är, att det är 'min sanning' som undersöks», säger jag samtidigt som jag gör citationstecken i luften. »Detta betyder, att när en medarbetare besvarar enkäten är det den personens egen upplevelse av frågorna som betygsätts. Samma situation kan alltså uppfattas helt olika, där Kalle kanske sätter en fyra och Lisa en åtta. Då får vi ett sammanlagt genomsnittsvärde på sex. Andra saker som kan påverka hur medarbetarna svarar är enskilda händelser som exempelvis omorganisationer, chefsbyte och dagsform. Och vi får inte glömma att vi också måste sätta resultatet i ett större sammanhang. Hur relaterar det till patientnöjdhet, kvalitet, ekonomi, planering och andra verksamhetsmått?»

Publikens respons är fortfarande ljum och svårtolkad. Inget intresse återspeglas i deras ansiktsuttryck. Jag undrar vad de tänker. Jag vill komma fram till resultatet. Då kan jag träda undan och låta deras egna svar reflektera tillbaka på dem själva. Jag harklar mig och bladdrar snabbt vidare. Nästa bild visar rutor och pilar som ska illustrera vår undersökningsmodell. »Den här figuren visar hur vi har närmat oss sjukhuset som helhet inför genomförandet av undersökningen. Vi tänker oss att det finns en ansvarsspridning inom organisationen, där vissa frågor kanske arbetas med och förändras på en individuell- eller gruppnivå, och andra saker på ledningsnivå. Och detta är ju såklart en viktig aspekt att komma ihåg inför förbättringsarbetet i syfte att kunna säkerställa en framåtriktad utveckling.»



En mobiltelefon vibrerar bland publiken och ägaren lämnar rummet för att ta samtalet. Jag märker att jag blir störd. Det har passerat sju minuter sedan jag sist kollade klockan på datorskärmen. Tiden sniglar sig fram. Jag sneglar lite åt chefens håll. Hon sitter rakt till vänster om mig och jag har hittills inte lagt märke till henne särskilt mycket. Hennes ansikte är sammanbitet och hon tittar på ett tomt papper på bordet framför sig. Jag har haft ett samtal med henne över telefon och har därför kunnat få varningsflaggor i förväg. Hon har ganska nyligen blivit uppgraderad till chef, och enligt henne själv blir hon motarbetad av sina tidigare kollegor. Eftersom resultatet för denna arbetsgrupp var ganska negativt, har hon tillkallat företaget för att gå igenom frågorna och tillsammans försöka skapa dialog kring problemen. Men just nu känner jag mig inte alls kapabel att fungera som ett dialogverktyg. Det slår mig att jag inte har någon aning om hur dessa människors verklighet ser ut. Det jag har att komma med är siffror och diagram. »Vi går vidare», säger jag för att avbryta mina egna tankar. »Tabellen som ni ser på den här bilden visar svarsfrekvensen, alltså hur många som har fyllt i enkäten. Ett högt deltagande visar på engagemang hos medarbetarna, medan ett lågt kan peka på att det finns dolda problem inom organisationen. Som ni kan se har ni ett högt deltagande, vilket är mycket positivt.»

Det känns som att jag repeterar invanda fraser. Åter igen vrider jag på huvudet och ser ut över rummet. Jag vågar inte titta någon direkt i ögonen. Jag hör hur någon drar en djup suck. Tur att det äntligen har blivit dags att presentera resultatet. Det brukar rycka upp något. Jag går fram till den upp-lysta skärmväggen och pekar med hela armen. »På den här

bilden ser ni en siffertabell med en färgskala som går från grönt till gult till rött. Den används när vi ska tolka de värden som kommer fram i resultatet. Färgerna ska förtydliga vilka styrkor som finns, men även potentiella utvecklingsområden.» Jag bläddrar fram nästa bild, som visar det första av många diagram som ska följa. »Detta översiktsdiagram visar hur er avdelnings resultat förhåller sig till det samlade resultatet för hela sjukhuset. Som ni kan se har ni ett sämre resultat på tre av fyra frågeområden. Vi behöver inte gå djupare in på detta just nu, utan jag har tänkt att ni efter resultatgenomgången ska få surra lite med era bordsgrannar om det som har kommit fram under presentationen.»

Bild efter bild med diagram, som visar hur medarbetarna har svarat ur alla möjliga vinklar, avlöser sedan varandra medan luften i rummet blir kvavare och kvavare. När jag så till slut har demonstrerat samtliga diagram, tittar jag ut över publiken med utsträckta armar och säger: »Ja, nu har jag gått igenom allt det jag hade tänkt visa. Jag undrar vad ni tänker om allt detta? Prata med dem ni sitter bredvid, så bryter jag om cirka fem minuter för en gemensam diskussion.» Äntligen en paus från rampljuset. Jag ställer mig åt sidan och tittar ut genom fönstergluggarna i taket. Det börjar ljusna ute. Det verkar bli en grå dag. Några i publiken gör som jag har uppmanat och börjar konversera med lågmälda röster och viskningar. En går ut ur rummet. Resten sitter tysta under våra fem diskussionsminuter. Jag bryter innan fem minuter har gått. »Så, är det någon som önskar säga något om resultatet?» En lång tystnad. Publikdeltagarna tittar på varandra. Den äldre kvinnan i vit rock tar på sig uppgiften. Hon tittar växelvis på mig och sin chef medan hon talar: »En

del av det som du, Annika, har visat oss här idag bekräftar den bild vi redan har och länge har haft. Andra saker som har kommit upp är mer oklara. Personligen tycker jag att det var svårt att fylla i enkäten, eftersom frågorna kan tolkas på olika sätt och hur jag svarar är så beroende av vilken situation det handlar om. Därför vet jag inte riktigt hur jag ska greppa allt detta. Det jag, och vi, vet med säkerhet, är att vi har problem på vår avdelning och att vi år efter år fyller i enkäten utan att någon förändring sker. Så frågan är väl snarare vad som krävs för att saker och ting ska bli bättre. Många av de problem vi upplever kommer ur en resursbrist på flera områden, men sjukhusledningen vill inte lyssna på oss. Och du Lena, fungerar inte som den röst uppåt vi behöver.» Flera i publiken nickar instämmande. Chefen tittar ner i bordet. En plågsam tystnad sveper in. Stämningen är nu maximalt obekvämt. Jag vet inte vad jag ska göra eller säga och kan knappt andas. »Okej», hasplar jag till slut ur mig nästan ljudlöst. »Om det inte är någon mer som vill säga något, föreslår jag att vi bryter här. Då får jag tacka så mycket för mig. Hör gärna av er om ni skulle ha frågor eller tankar som kommer upp i efterhand.»

Publiken droppar av en efter en. Till slut är det bara jag och chefen kvar. Hon verkar spänd och ursäktar sig med att hon måste springa iväg på ett annat möte. Sedan går hon tvärt. Jag plockar ihop mina saker och lämnar rummet med en blandad känsla av obehag och lättnad. Obehag för att det kändes som ett uselt möte, lättnad för att det är över. Jag vandrar genom sjukhusets kulvertar och kommer sedan ut i friska luften och tar några djupa andetag.

#### MEDARBETARUNDERSÖKNINGENS FORM

Innan jag påbörjar en reflektion över berättelsen, som du just har läst, vill jag förtydliga vad som avses med begreppet *medarbetarundersökning* i denna text.

Flera benämningar figurerar idag, vilka mer eller mindre beskriver samma idé och form för en viss typ av undersökning. En vanlig benämning är just medarbetarundersökning, där synonymer bland annat är motiverad-medarbetar-index, personalenkät och intern attitydundersökning.<sup>1</sup> Medarbetarundersökningar började användas på allvar i Sverige under 1990-talet och utförs idag i de flesta större organisationer i majoriteten av västländer. Uppskattningsvis deltar fler än en miljon människor regelbundet i denna typ av undersökning i Sverige.<sup>2</sup> På den inhemska marknaden finns också en stor tillgång på nationella och internationella företag som möter efterfrågan på medarbetarundersökningar. Exakt hur stor branschomsättningen är saknas det enligt Statistiska centralbyrån officiell statistik för. Men, alltefter uppgifter från en kritiskt granskande artikelserie i Svenska Dagbladet, upphandlas det medarbetarundersökningar och tillhörande konsulttjänster till en total kostnad av cirka 500 miljoner kronor per år varav den offentliga sektorn står för cirka 150 miljoner.<sup>3</sup>

Medarbetarundersökningar kan ha olika syften och fokusområden, men en gemensam faktor är önskan att klargöra psykosociala aspekter av arbetsmiljön inom en organisation.<sup>4</sup> Genomförandet av en medarbetarundersökning följer oftast ett antal logiska steg: förberedelsearbete, enkätifyllande, databearbetning, framtagning av rapporter, presentation av resultatet, förändringsarbete samt en

ny undersökning kommande år.<sup>5</sup> Enkäten, som skickas till samtliga medarbetare på en arbetsplats, innehåller vanligtvis frågor formulerade som påståenden av slaget 'Jag har förtroende för organisationens ledning' och besvaras på en Likert-skala från mycket positiv till mycket negativ.<sup>6</sup> En medarbetarundersökning är nästan alltid en attitydundersökning, där upplevelser och känslor mäts. Detta i kontrast till en faktaundersökning, vilken mäter mer formella eller konkreta aspekter av vad någon kan eller har gjort.<sup>7</sup>

#### MEDARBETARUNDERSÖKNINGENS

#### UTBREDNING OCH URSPRUNG

Utifrån denna precisering av medarbetarundersökningen, vill jag följande delge bakgrunden till dess blomstring i vår tid samt hur fröet till den såddes för över hundra år sedan.

#### *New Public Management*

Utbredandet av medarbetarundersökningar är en logisk konsekvens av en rad specifika idéströmningar och skeenden, vilka har inverkat på samhällsutvecklingen i Sverige under lång tid. En väsentlig förändring har varit införandet av nya reformer i offentlig sektor inom ramen för vad som brukar kallas *New Public Management* (NPM). Följande summeras tre karaktäristika av NPM, som har varit särskilt avgörande för medarbetarundersökningens expansion.

Centralt för NPM är bland annat ett synsätt som förordar att den offentliga sektorns verksamheter ska styras och utvärderas med hjälp av *tydliga och explicit mätbara standards*.<sup>8</sup> Förespråkarna för vidare utvärderingar (granskningar, evalueringar, bedömningar, uppföljningar,

kvalitetssäkringar etc.) av offentlig sektor lägger fokus på de möjligheter som erbjuds, med argumentationen att utvärderandet stödjer ledarskap, underlättar styrning och utvecklar verksamheter. Kritikerna däremot, problematiserar utvärderandets underliggande logik, hur metoderna och måtten används samt vilka bieffekter ett överdrivet mätande kan orsaka.<sup>9</sup> Parallellt med ett allt mer omfattande utvärderande av offentlig sektor har det observerats en ökning av administrativt arbete, som inom exempelvis vården främst har tagit sig uttryck i olika former av dokumentation och redovisning. Här betonas att en del av ökningen verkar ske utan egentligt ändamål, vilket kräver obefogade resurser och riskerar att tränga ut kärnverksamheter och professionskunskap.<sup>10</sup> I denna debatt hörs även ett mer grundläggande och kulturkritiskt perspektiv, som menar att vi idag lever i ett granskningssamhälle, grundat på en utvärderingskultur och underbyggt av en mätningindustri.<sup>11</sup> Här framhålls att vår tids västerländska samhälle utmärks av storslagna anspråk och inbillade föreställningsvärldar, där den rådande utvärderingsvurmen endast utgör ett i raden av otaliga fantasiprojekt tomma på egentlig mening och substans.<sup>12</sup> Gällande medarbetarundersökningar, så har det stora intresset för utvärderingar av offentliga verksamheter sannolikt haft betydelse för legitimerandet av medarbetarundersökningen som metod. Detta eftersom den bygger på mätbar, kvantitativ data och i sig utgör en form av standardiserad utvärdering. En medarbetarundersökning inrymmer även vissa element av administrativt arbete, på så sätt att den fungerar som ett regelbundet dokumenterande av den psykosociala arbetsmiljön, vars utfall

sedan redovisas löpande på olika håll inom organisationen.

Det finns en lång tradition i Sverige av att introducera nya arbetsorganisatoriska utvecklingsprogram. Ett modernt uttryck för detta, är att det inom ramen för NPM har införts olika *rationaliseringskoncept* på bred front inom offentlig sektor. Vanligt förekommande idag är exempelvis Lean som har sitt ursprung i Toyotas produktionsprocess för fordonstillverkning.<sup>15</sup> Konceptets praktiska utformning utgörs av en managementmodell, vilken genom en översättningsprocess sedan tillämpas på en rad olika verksamheter, såsom exempelvis vården. Modellen syftar till att förstå processer, analysera problem, standardisera metoder, effektivisera arbetssätt, förebygga misstag, arbeta systematiskt samt sträva efter ständiga förbättringar.<sup>14</sup> Utöver detta har införandet av olika rationaliseringskoncept i viss utsträckning ersatt traditionellt språkbruk och fackterminologi med managementbegrepp från näringslivet. Dessutom har introducerandet av generaliserade modeller för processorienterade arbetssätt till viss del minskat det inflytande och kreativa handlingsutrymme som tidigare förknippats med olika professioner.<sup>15</sup> Förekomsten av olika rationaliseringskoncept inom offentlig sektor har troligtvis bidragit till att erkänna medarbetarundersökningens existens. Mest tydligt blir detta då medarbetarundersökningen, i likhet med ett rationaliseringskoncept, utgör en schematisk och processinriktad modell som bygger på nyckelbegrepp och abstraherade jämförelser. Utöver detta syftar både medarbetarundersökningen och rationaliseringskonceptet till att förändra hur en verksamhet fungerar. Möjligheten till förändring uppstår till viss del genom de underlag som en

modell kontinuerligt producerar. I underlagen har problemanalyser lösgjorts från mänskliga och situationsbetingade kontexter och istället generaliserats och förenklats, där beslut om verksamheten flyttats högre upp i organisationen och tas av ledningsgrupper och andra inflytelserika aktörer.

Ytterligare en effekt av NPM är en utveckling mot ökad *marknadisering*, vilket omvandlar offentliga verksamheter till marknadsplatser med en köp-och-säljlogik, präglade av producent-och-konsument-förhållanden.<sup>16</sup> Denna förvandling, menar en del, liknar en tyst revolution och har omformat den offentliga sektorn i sin grund, vilket har lett till att flertalet logiska konflikter har uppstått.<sup>17</sup> Ett sjukhus, exempelvis, utgör i själva verket ett komplext helhetssystem bestående av olika samverkande delar med en samlad målbild. Detta står i motsats till marknadsplatser, vilka karaktäriseras av konkurrerande aktörer som är oberoende av varandra och styrs av egna intressen.<sup>18</sup> Den allt mer omfattande marknadiseringen har av allt att döma gynnat medarbetarundersökningens spridning och etablering. Detta genom att styrande inom offentliga verksamheter allt oftare vänder sig till näringslivet för att upphandla lösningar på interna organisationsproblem. Resultatet har blivit ett ökat utbud och en ökad efterfrågan på denna kategori av tjänster. Till detta, ett normaliserande av att privata aktörer tränger djupare in i den offentliga sektorns kärna.

### *Facklig strid och arbetsmiljörätt*

Spridningen av medarbetarundersökningar i modern tid kan till stor del sägas härröra från NPM och dess verkningar.



ligger långt tillbaka i tiden och kan spåras till det fackliga arbete som har bedrivits under mer än ett sekel i syfte att förbättra miljön på olika arbetsplatser runt om i Sverige. Arbetsmiljöproblem och deras lösningar har antagit nya skepnader under årens lopp. Mellan 1880–1930 står *arbetskyddet* i fokus. Då befann sig Sverige i en industriell era och det främsta arbetsmiljöproblemet var olyckor och dödsfall. Intresset hos den fackliga organiseringen och arbetsmiljöregleringen kom därför att inrikta sig på arbetsskydd och att eliminera farliga och direkt livshotande faktorer från arbetsplatserna. Under perioden 1930–1970 var det arbetsmiljön som stod i centrum. Orsaker till arbetsmiljöproblem var då ofta brister i den fysiska miljön, vilket resulterade i yrkesjukdomar. Från den fackliga rörelsen kom krav på medbestämmande och inflytande på arbetsplatser, då bland annat raster, skyddsombud, minimiålder och semester infördes. Dessutom befann sig Sverige under efterkrigstiden i en övergång från ett produktionssamhälle till ett tjänstesamhälle uppbyggt kring komplexa organisationsstrukturer, vilket bidrog till att arbetsmiljöproblemens karaktär komplicerades ytterligare. De följande årtiondena från 1970 till idag kan beskrivas som en tid där arbetslivet som ett självförverkligandeprojekt tar form, där arbetet ska kännetecknas av motivation, arbetsglädje och socialt innehåll. Under denna period är det främst psykosociala problem såsom stress, utbrändhet och sociala konflikter som karaktäriserar arbetsplatserna. Den fackliga och arbetsmiljörättsliga reaktionen på detta har blivit att fokusera på förebyggande strategier och ett mer metodiskt arbetsmiljöarbete.<sup>19</sup> Idag styrs arbetsmiljöarbete av Arbetsmiljöverket och regleras inom ramen

för Arbetsmiljölagen, vilken ställer krav på arbetsgivare att arbeta systematiskt med att förbättra arbetsmiljön.<sup>20</sup> Systematiskt arbetsmiljöarbete definieras av en kontinuerlig process med återkommande centrala aktiviteter: undersökning av verksamheten, bedömning av de risker som synliggjorts vid undersökningen, åtgärder för att minska riskerna samt kontroll av att åtgärderna faktiskt har bidragit till en bättre arbetsmiljö.<sup>21</sup> Medarbetarundersökningar utgör ett exempel på hur systematiskt arbetsmiljöarbete bedrivs idag.

Denna bakgrundsbeskrivning har syftat till att summera viktiga källor till medarbetarundersökningens upprinnelse och utsträckning i vår tid. Här saknas likväl ett existentiellt perspektiv i diskussionen om såväl medarbetarundersökningar som arbetslivets organisering i stort. Bristen på en existentiell analys blir särskilt problematisk när det handlar om just medarbetarundersökningar, vilkas syfte är att utreda psykosocial arbetsmiljö i mellanmänskliga yrkeskontexter. Med denna text hoppas jag kunna bidra med ett existentiellt exempel baserat på den egenupplevda händelsen från mötesrummet på förlossningsavdelningen. Men innan jag tillsammans med Heidegger går djupare in på denna händelse, vill jag kort nämna något om skälen till att vilja studera den egna erfarenheten.

#### VÄRDET AV ATT STUDERA ERFARENHETEN

Varför studera den egna erfarenheten? Vilken kunskap kan den skänka mig själv och andra? Vad kan den säga om det individuella och det generella? Hur kan den belysa existensen och livet självt?

hur människan varseblir en meningsfull verklighet. Såväl den direkta erfarenheten av en sinnligt mottagen omvärld studeras, men även hur saker, andra människor, idéer och livsbetingelser ger form åt denna direkta erfarenhet.<sup>22</sup> Fenomenologin är också det som ramar in och möjliggör för alla andra former av undersökande. Som metod eftersträvar den att uttrycka den grundläggande sammansättning som den mänskliga existensen inrymmer. Emellertid söker fenomenologin inte göra anspråk på någon slutgiltig sanning med stort S. Målet är snarare att lära sig se bättre genom att kunna urskilja de inneboende strukturerna i erfarenhetsvärlden.<sup>25</sup> När jag studerar min egen erfarenhet tar jag utgångspunkt i ett förstapersonsperspektiv. Då förblir jag inte enbart det subjekt som utforskar, utan utgör även objektet som ska utforskas. Eftersom jag i denna text börjar i en egenupplevd erfarenhet, är det lämpligt att här anta ett fenomenologiskt förhållningssätt.

I det fenomenologiska undersökandet av mänskliga erfarenheter får vi även syn på det som brukar kallas för praktisk kunskap. Oftast talar vi om praktisk kunskap i samband med arbetslivet, men denna kunskapsform präglar alla aspekter av ett mänskligt liv och kan definieras och utforskas på olika sätt. Utgångspunkten är att människan, genom den egna erfarenheten och levda kroppen, har införlivat ett praktiskt kunnande som hon använder sig av utan att reflektera kring. Trots denna omedvetenhet har alltså människan alltid en slags horisont av förförståelse, vilken hon tar med sig in i olika situationer och som träder fram och visar sig i det hon gör.<sup>24</sup> Eftersom människan ständigt interagerar med omvärlden, är erfarenheten dessutom alltid redan in-

ramad i en handlingssituation. Den praktiska kunskap hon för närvarande besitter kommer därför att prägla hennes omdömesförmåga och avgöra hur hon väljer att agera i situationer hon möter. På så sätt väcker studiet av mänskliga erfarenheter oundvikligen etiska frågeställningar till liv.<sup>25</sup>

Som utgångspunkt för denna text har jag valt en händelse som påminner om ett dilemma, det vill säga en situation som är öppen för flera olika sätt att agera, men där utkomsten oavsett handling är tvivelaktig. Läsaren kanske därför undrar om detta ska tolkas som att jag ensidigt menar att medarbetarundersökningar är av ondo. Riktigt så är det inte. I praktiken har medarbetarundersökningar olika utfall och många gånger genererar dessa i någonting positivt. Men till sin form är medarbetarundersökningen tämligen generisk, så genom att studera ett exempel där det inte blev bra väcks frågor kring denna modells generella applicerbarhet som ett redskap i arbetet med psykosocial arbetsmiljö. Utöver detta skäl, är det först när vi står inför svåra dilemmasituationer som den praktiska kunskapen tydliggörs och ställs på prov, vilket är en förutsättning för att uppmärksamma något nytt och vilja påbörja ett utforskande.

#### VAD SKULLE HEIDEGGER HA TÄNKT?

Under denna rubrik har det nu blivit dags att bjuda in fenomenologen Martin Heidegger för att tillsammans reflektera kring det som skildrades i den inledande berättelsen. Som beskrevs i avsnittet innan kan fenomenologin och andra teoretiska perspektiv på praktisk kunskap belysa såväl etiska som existentiella aspekter av det mänskliga livet.

lossningsavdelningen vittnar om, menar jag är av existentiell art. Denna texts väsentliga bidrag är således att belysa denna till synes triviala situation ur ett existensfilosofiskt perspektiv. Heidegger har lyckats med uppgiften att tillföra en existentiell dimension till fenomenologin, vilket har gjort att hans begrepp och tankegångar har varit mycket värdefulla för den undersökning som presenteras här.

Vad innebär det att begrunda sig själv ur ett existentiellt perspektiv? Heidegger menar att det sätt som vi människor är i världen, hur vi tillägnar oss den samt bidrar till dess mening framträder i och genom de grundläggande kategoriska strukturerna av tillvaron: *befintlighet*, *förståelse* och *tal*. Dessa tre kategorier är intimt sammanflätade med varandra. Men här kommer jag främst att närma mig kategorin tal och dess form i sitt oegentliga modus, *prat* samt dess form i sitt egentliga modus, *förtegenhet*. Därtill kommer även kategorin befintlighet och dess aspekt *stämning* att inkluderas.<sup>26</sup> Texten är disponerad så att Heideggers tankegångar vävs samman med den inledande berättelsen och mina egna reflektioner.

### *Tal*

Heidegger beskriver *tal* som ett ursprungligt fenomen som »existentiellt [är] likaursprungligt med befintlighet och förståelse»<sup>27</sup> och en »artikulation av förståeligheten».<sup>28</sup> Med andra ord, människan försöker nå insikt (förståelse) om existensen (befintlighet) och hon kommunicerar (tal) sin förståelse av den inom ramen för den egna tillvaron, vilken är den plats där en meningsfull värld uppstår. Gällande *tillvaron* skriver Heidegger: »Tillvaron bär redan från början med

sig sitt *där*: i avsaknad av detta finns den inte bara faktiskt inte till, utan är överhuvudtaget inte ett varande med detta väsen.»<sup>29</sup> Med andra ord existerar ingen tillvaro utan ett tidsligt och geografiskt situerat *där*, och människan utgör detta där i form av ett »*lumen naturale*»,<sup>30</sup> eller »ljusningen»,<sup>31</sup> mot omvärlden. Här gör Heidegger läsaren uppmärksam på att begreppet tillvaro ska läsas som det faktum att vi alltid är rumsligt placerade, något som den svenska översättningen *tillvaro* inte fullt ut kan återge. Därför supplementeras tillvaro med *därvaro*, som alltså ska förstås synonymt.

De av Heidegger bestämda begreppen ovan fångar begynnelsepunkten för reflektion kring vad som hände i mötesrummet. Här utgör *befintlighet* min och de andras reella existens och *därvaro* vår fysiska närvaro på just denna plats. Våra ömsesidiga försök att begripa det som sker utgörs av *förståelse* och hur vi kommunicerar denna av *tal*. Tillsammans utgör vår sammanstrålande *tillvaro* en meningsfull situation. Jag ställer mig själv frågan: vad har det för betydelse att jag befinner mig på just en förlossningsavdelning? En plats där människor möter livets början men också död, stryker svettiga pannor och byter blodiga lakan, lyssnar till skrik och bevittnar oerhörd smärta, delar glädje och dras in i sorg. Där och då förstod jag nog inte riktigt vilken värld jag hade klivit in i. För mig som utomstående konsult var alla världar i stort sett likadana, oavsett om det handlade om en PR-byrå, en kommun i Norrland, en friskola eller som här, en förlossningsavdelning. Men när jag nu befinner mig i mötesrummet börjar denna generaliserade föreställning att darra. Till en början min uppfattning av det som försiggår ganska oklar. Mina intryck baseras främst på spridda iaktta-

gelse av platsen i sig, där jag noterar lyset från reklamskylten som strilar in genom fönstergluggarna, den surrande projektorn, de kala väggarna, doften av desinfektionsmedel, den kalla luften och de anspråkslösa möblerna. Men så snart jag kommer i kontakt med de andra människorna i rummet klarnar omgivningen. Berättelsen skildrar hur jag växlar fokus när jag uppfattar deras avvaktande distans, reserverade ansiktsuttryck och granskande blickar skymda bakom kaffekoppar. Jag blir istället medveten om mig själv och hur jag känner inför att befinna mig på denna plats. Plötsligt står jag med ett konstlat leende, på vad jag upplever som en scen inför en publik, och föreställningen just ska börja. Vi har alla en föraning om det som ska ske men som ännu inte har skett. Fastän ingen ännu har yttrat ett ord är alla i rummet redan tilltalade.

### *Upptäckandet av omvärlden genom stämningen*

Heideggers uttryck att människan utgör en ljusning klarnar ytterligare i sällskap med hans tankegångar om *stämning*.<sup>52</sup> Han skriver: »Det som vi ontologiskt indikerar med termen befintlighet är ontiskt det mest bekanta och vardagliga, stämningen, stämdvaron.»<sup>53</sup> Med andra ord måste vi ontologiskt principiellt »överlåta det primära upptäckandet av världen till den »blotta stämningen».<sup>54</sup> Här lyfter Heidegger fram något avgörande, nämligen att den mänskliga tillvaron, denna ljusning mot en omvärld, alltid redan är stämd och först och främst erfars genom stämningen. Detta gör att utforskandet av världen runtomkring måste ta sin början i det stämningsläge, de otaliga nyanser av ljus och mörker, som en människa finner sig i.<sup>55</sup> Vidare skriver Heidegger att

stämningarna »gäller som flyktiga upplevelser vilka »fär-  
gar» »själstillståndet» i dess helhet»<sup>56</sup> och att vi aldrig blir  
»herre över stämningen på ett stämningsslöst sätt, utan alltid  
utifrån en motstämning.»<sup>57</sup> Med andra ord blir människan  
aldrig stämningssfri, utan stämningar övergår istället i var-  
andra.

Heideggers tankegångar om stämning belyser hur jag  
känner inför den omvärld jag kommer i kontakt med i mö-  
tesrummet. Redan innan jag har påbörjat presentationen  
blir jag medveten om en rad kroppsliga sensationer såsom  
svidande ögonlock, skavande byxor och tomhet i huvudet.  
Ungefär samtidigt upptäcker jag att det finns en spänning  
i rummet som är tung och frän, vilket påverkar mig ytter-  
ligare. Jag känner mig obekväm och vill helst gå därifrån.  
Sammantaget kan mitt stämningssläge inför den omvärld  
jag påträffar beskrivas som högst olustigt. Men trots att jag  
förstår att något med situationen är fel, står jag kvar. Jag  
tvingar mig själv att bita ihop, uttrycker hur roligt det är  
att vara där och drar igång den presentation jag har förbe-  
rett. Med andra ord, jag forcerar mig själv att framföra ett  
förfalskat skådespel, där publiken förvandlas från förvän-  
tansfulla åhörare till en hotfull massa. För att kunna ta mig  
igenom presentationen behöver jag gång på gång värja mig  
för publikens blickar. Den obehagliga stämningens intensi-  
tet varierar sedan något men eskalerar och når klimax mot  
slutet, när medarbetaren talar ut, chefen tittar ner i bordet  
och jag står handfallen och knappt kan andas. Dagen innan  
presentationen var jag sporrad inför mötet och befann mig  
i ett ganska positivt, uppladdat stämningstillstånd. När  
presentationen sedermera är över och jag vandrar genom



sjukhusets kulvertar ut i friska luften, släpper det plågende obehaget sitt grepp om mig och övergår istället i ett en upplättande, befriande stämning.

### *Kastadheten*

Heidegger visar hur stämningens flyktiga tillstånd utgår från *kastadheten*, alltså att upplåtenheten inför världen har sitt ursprung i att varat kastar sitt *där*.<sup>58</sup> Detta innebär existentiallyt att stämningen uppenbarar »hur det är fatt med en»<sup>59</sup> och att tillvaron kan »befinna sig så eller så». <sup>40</sup> Stämningen ger sig alltså inte till känna genom ett distanserat »betraktande av kastadheten, utan som till- och bortvändning»<sup>41</sup> i relation till tillvaron.

Heideggers beskrivning av kastadhet fångar hur jag har råkat hamna på denna plats. Jag har ingen personlig koppling till förlossningsavdelningen, utan jag befinner mig där i rollen som utomstående konsult, en främling. På ett uppdrag som någon annan kollega lika gärna hade kunnat utföra. Jag hade dagarna innan förberett mig väl i syfte att säkra ett visst utfall. Nämligen, att mötet skulle avverkas smärtfritt där jag i professionell anda höll min presentation, vilken emottogs med intresse och engagemang. Men scenariot kom att utspelas tämligen annorlunda mot hur jag hade föreställt mig det. Jag slungades istället in i ett olustigt tillstånd, som jag inte visste hur jag skulle hantera. Heidegger ger mig här en fingervisning hur jag kan omdefiniera denna händelse utifrån tankegångarna om kastadhet. Om stämningen formas av den situation jag befinner mig i samt att stämningen erfars genom att jag närmar mig eller fjärrar mig från den, tolkar jag detta som att det i själva stämningen ligger ett

existentiellt moment, ett vägval. Vad jag väljer får sedan en avgörande betydelse för hur situationen utvecklar sig. Den dåliga stämningen i mötesrummet talade sitt tydliga språk och kommunicerade att jag borde göra något. Jag skulle bemöta denna stämning, hantera den och kanske försöka förändra den. Men jag valde att låtsas som ingenting och istället köra på med det upplägg jag hade förberett. På så sätt undflydde jag den handling som stämningen krävde av mig.

### *Pratet*

Heidegger tecknar också talets form i sitt oegentliga modus, *prat*,<sup>42</sup> vilket syftar på den hemfallande och alldagliga formen av tal. I pratet går tillvaron upp i »vardaglighetens »subjekt», *mannet*»<sup>45</sup> och får på så sätt ett slags allmänt och genomsnittligt förhållningssätt till världen.<sup>44</sup> Denna »massmänniska»<sup>45</sup> surfar oreflekterat runt i den »grundlösa saggdheten»<sup>46</sup> och kan gå i god för saker och klamra sig fast vid yttranden utan att själv ha behövt konfrontera eller förstå det som omnämns på något djupare plan.<sup>47</sup> Det som händer, skriver Heidegger, när talet övergår i prat är att: »Saggdheten, »diktum», yttrandet, ersätter...talets och förståelsens äkt-het och saklighet. Och eftersom talandet har förlorat eller aldrig vunnit den primära vararelationen till det omtalade varande, meddelar det sig inte i form av ett ursprungligt till-ägnande av detta varande, utan genom *vidareförande* och *eftersägande*.»<sup>48</sup>

I linje med Heideggers diskussion om pratet skildras i berättelsen hur jag under presentationen upplever att jag repeterar memorerade fraser och bläddrar fram i bildspelet

med en ängslan över att »bli avslöjad». När jag stod inför publiken, blev det uppenbart för mig att jag inte visste någonting om dessa människors dagliga verklighet på förlossningsavdelningen. Strax därpå klarnade den skrämmande insikten att jag förväntades berätta något om dem, för dem. Visserligen kanske det inte var nödvändigt att jag skulle ha erfarenheter från deras arbetsvardag för att kunna bidra med något. Kanske det just är när en människa har andra erfarenheter och perspektiv som det faktiskt är möjligt att öppna upp för något nytt? Skillnaden blir då om konsulten kommer in med syftet att assistera medarbetarna i att bli tydliga i sin praxis, där de själva sätter upp mål och metoder för sin verksamhet. Eller, om konsulten istället kommer in »ovanifrån» med färdiga begrepp och metoder, som medarbetarna förväntas omfamna och tillämpa. Det fanns andra konsulter på företaget som arbetade med att lansera Lean inom olika organisationer, där tankegångar hämtade från NPM definierade mål och metoder. I mitt fall handlade uppgiften främst om att presentera och analysera medarbetarnas upplevelser, omvandlade till numerisk information, av den psykosociala arbetsmiljön. Därtill, att försöka generera en dialog om det som hade framkommit i undersökningen. Det var tydligt att det fanns problem på arbetsplatsen, vilka delvis framträdde i resultatet men även pockade på uppmärksamheten under själva mötet. Likväl, som jag har varit inne på tidigare, stängde jag ner alla kanaler och valde att driva igenom den presentation jag hade planerat och övat in, istället för att fenomenologiskt öppna upp och utforska konflikten som genomsyrade rummet.

Det går likaså att se på själva arbetet som mynnade ut i

presentationen, likt en process där jag blev en annan person och gick in i en föreställningsvärld som inte var min. För även då det fanns en viss frihet i utformandet av presentationen i sig, krävde uppdraget att jag skulle axla en rätt fixerad konsultroll och utgå från företagets nyckelbegrepp och undersökningsmodell. Det är sant att jag vid denna tidpunkt var oerfaren som konsult, vilket givetvis bidrog till att framkalla en viss nervositet och osäkerhet i mig. Men att jag var novis var inte den främsta anledningen till att jag kände mig obekvämt och malplacerad. Denna upplevelse föddes snarare ur det faktum att jag utgav mig för att vara någon jag inte är och att jag kunde saker jag inte kan, en upplevelse som jag tror att även mina mer erfarna konsultkollegor många gånger kände igen sig i. Helt klart saknade jag en djupare förståelse för det jag talade om: allt från kunskaper i statistisk metod och teorier om psykosocial arbetsmiljö, till kännedom om sjukhusets dagliga verksamhet och politiska styrning. Trots detta kunde jag, framburen och skyddad av företagets etablerade modell och nyckelbegrepp framtagna av så kallade experter, gå i god för sådant som jag egentligen inte riktigt begrep. Exempelvis så kunde jag garantera statistiska fakta och aspekter av undersökningens förfarande, utan att själv vara säker på hur saker och ting faktiskt stod till. Något jag fruktade med dessa presentationer var just att få oväntade och komplicerade frågor av statistisk karaktär från exempelvis läkare eller chefer. Därför kunde vi, inför möten med kunder, hålla så kallade »prepptillfällen» med företagets statistiker, i syfte att ge konsulterna vattentäta svar till knepiga och potentiellt farliga frågor.

*Pratets offentlighet och organisering*

Heidegger förklarar även hur pratet breder ut sig och organiseras i samhället.<sup>49</sup> Pratet, skriver han, »sprider sig i allt vidare kretsar och får en auktoritativ karaktär. Saken förhåller sig så eftersom man säger det.»<sup>50</sup> Det verkar rimligt att tro att pratets oegentlighet skulle förhindra det från att spridas, men Heidegger menar att det är precis tvärtom. Han beskriver pratet som något som var och en kan snappa upp och att dess »grundlöshet [inte] spärrar dess väg in i offentligheten, utan underlättar den. Pratet är möjligheten att förstå allt utan att först ha tillägnat sig saken.»<sup>51</sup> Utbredningen av pratet hjälps även genom att det inte begränsas till »det muntliga eftersägandet, utan breder i skriftens form ut sig som »skriverier».»<sup>52</sup> Detta gör att »läsarens genomsnittliga förståelse [*aldrig*] kommer att kunna avgöra vad som är ursprungligt vunnet och erövat och vad som är blott efter sagt.»<sup>55</sup>

Heideggers resonemang ovan förflyttar oss utanför mötesrummet på förlossningsavdelningen och ger nya perspektiv på kopplingen mellan min presentation, medarbetarundersökningen i stort och företaget i sig. Läsaren kanske minns från bakgrundsbeskrivningen att medarbetarundersökningar är ett utbredd fenomen såväl i Sverige som i övriga västvärlden. I linje med framställningen av hur pratet sprids och organiseras, skulle vi kunna se det som att roten till fenomenet medarbetarundersökningar utgörs av den trendiga idé som har poppat upp i senmodern tid, nämligen den rådande vurmen för olika former av utvärderingar. Eftersom alla vill »hänga med» fångas »det nya» upp, internaliseras och görs till något eget. På så sätt har denna

idé kommit att inrätta sig som en osynlig överideologi och uttrycks idag på så skilda sätt att den har blivit svår att upptäcka, men finns ändå överallt i form av en genomskinlig kuliss. De som instämmer i denna beskrivning skulle kanske betrakta det som att själva innehållet i presentationen jag höll, medarbetarundersökningen i stort och i förlängningen kanske till och med företaget i sig, var uppbyggt kring prat med ursprung i just denna utvärderingsmani, men en form av prat som var finslipad och professionellt konstruerat. Med andra ord, här har pratet tagits från individens nivå i form av skvaller och dösnack och upphöjts till prat på en mer systematiserad och kulturellt accepterad nivå, vilket sedermera breder ut sig och tar skepnad i världen i form av exempelvis »konsultföretag», »undersökningsmodeller», »nyckelbegrepp», »expertutlåtanden», »evidensbaserings» och »beprövade metoder».

Heidegger omtalar också farorna med pratets utbredning i skriftens form, vilket här avspeglas bland annat i spridningen av statistisk data. För, när medarbetarundersökningar har blivit till en återkommande vana och genomförts i stor skala under en längre tid, har företag likt det som omtalas här kunnat samla på sig en mängd information om sina kunder, vilket gör det möjligt att börja jämföra dem med varandra. Branschindex och analyser baserade på »big data» genereras, där nu var och annan kan börja tävla om att vara exempelvis »det högst rankade universitetet», »den mest attraktiva myndigheten» eller »det mest innovativa sjukhuset». Slutsatsen blir, att även då någon person vid en viss tidpunkt i historien hade överlagda och goda skäl att genomföra en medarbetarundersökning, kan det

anses problematiskt om den blir till en icke ifrågasättbar självklarhet på arbetsplatser. Dels för att risken på sikt, när medarbetarundersökningar blir regel, är att de tenderar att förvandlas till rutinmässiga utföranden, tomma på verkligt innehåll och syfte. Dessutom förefaller det som att medarbetarundersökningar, när de data de bygger på klumpas ihop över tid och används som underlag för jämföranden, kan generera abstrakta föreställningsvärldar som ligger mycket långt bort från den verklighet en enkät försökte fånga upp vid en viss tidpunkt i det förflutna.

### *Stämningens ursprunglighet*

Eftersom stämningen är en av tillvarons grundläggande strukturer är den »upplåten för sig själv före all kunskap och vilja»<sup>54</sup> och existerar innan sådant som tänkande, känslor och begrepp. Heidegger trycker på att stämningen är primär och att »kunskapens upplåtelsemöjligheter fullständigt kommer till korta inför det ursprungliga upplåtandet i stämningarna, i vilka tillvaron ställs inför sitt vara som »där».<sup>55</sup> Detta kan förstås som att inte enbart upptäckandet, utan även självaste förståelsen av omvärlden runtomkring börjar i stämningen.

Utifrån denna väsentliga insikt Heidegger meddelar, funderar jag kring skillnaden mellan att försöka förstå något sådant som psykosocial arbetsmiljö genom punktinsamlad anonymiserad data, kontra öppna samtal om komplexa erfarenheter. Statistisk data om mänskliga sammanhang genererar, som Heidegger kanske skulle ha uttryckt det, en indifferent förståelighet. Dock är mänskliga sammanhang sällan indifferent. Förvisso kan statistisk data om ett

mänskligt sammanhang ibland peka på något som sedan kan samtalas kring på ett meningsfullt och icke-indifferent sätt, vilket tycks utgöra medarbetarundersökningens potentiella styrka. Men låt mig gräva lite djupare i detta. Den inledande berättelsen skildrar hur medarbetarna uttrycker ett lågt förtroende för chefen, vilket delvis avspeglades i undersökningen genom de låga värdena. Likväl, även om en chef har röda värden, vet vi inte varför det är så. Kanske medarbetarna är missnöjda över något som chefen inte kan påverka? Kanske medarbetarna har förtroende för chefen i vissa situationer men inte i andra? Kanske chefen är ny och inte har hunnit landa i sin roll ännu, men har egentligen potential att bli en bra chef? Kanske det finns en stor spridning i svaren, där vissa medarbetare är helnöjda och andra missnöjda? Alltså förefaller det som att det inte är själva den statistiska undersökningen *i sig* som ger oss verkliga insikter i hur det står till med den psykosociala arbetsmiljön. Det resultat vi får från en statistisk undersökning utförd i denna typ av kontext öppnar upp för många tolkningar och ännu fler frågor, varför ett mänskligt samtal alltid måste till. Samtalets betydelse fångas också upp i definitionen av medarbetarundersökningen samt återspeglas i den dialog jag försöker få till stånd mot slutet av presentationen i mötesrummet. Men kvarstår likafullt gör den brännande frågan i vilken utsträckning den statistiska undersökningen är nödvändig överhuvudtaget, om det ändå är det mänskliga samtalet som är av verklig betydelse. Finns det ett faktiskt behov av att genomföra storskaliga kartläggningar, som exempelvis utpekar vilka chefer som har röda värden, eller kan det räcka med att medarbetare i ord yttrar sina upp-



levelser av att problem existerar? Utgör medarbetarundersökningens metod alltid ett bra tillvägagångssätt för att bemöta en rad olika komplexa och situationsbetingade problem? Går det att avstå från nyttjandet av resurskrävande och återkommande punktinsatser utförda av konsultföretag, för att istället sätta det vardagliga och mellanmänskliga samtalet i fokus, där det läggs medel på att utveckla former för dialog och reflektion? Utifrån dessa tankegångar och frågor går det kanske att dra slutsatsen att den statistiska undersökningen är otillräcklig som instrument för att på ett meningsfullt sätt kunna utreda realiteten kring mänskliga kontexter av detta slag. Ytterligare en fråga, som berördes under föregående rubrik, är i vilken utsträckning denna typ av undersökning bidrar till att konstruera hur människor uppfattar verkligheten och vilka konsekvenser det får för hur vi ser på oss själva, varandra och vårt arbete. För att återgå till Heideggers syn på det hela kan däremot stämningen i ett rum, inom en arbetsgrupp eller i en människas själ på ett direkt sätt vittna om att något är fel utan att någon form av mätande behöver förekomma. Så kanske är det bättre att börja undersökandet i stämningen istället för i statistiken, om vi vill nå verklig kunskap om hur människor har det på sina arbetsplatser?

### *Medvarandravaron och det autentiska samtalet*

Heidegger ger också nya perspektiv på hur händelserna i mötesrummet hade kunnat utveckla sig i en mer autentisk riktning. Han beskriver hur tillvaron »*ut-talar sig*»<sup>56</sup> och att talet är »meddelande»,<sup>57</sup> vilket betyder att det vi delar med andra människor kan artikuleras explicit och att all och

kommunikation måste förstås inom ramen för en responsiv och ombesörjande *medvarandravaro*.<sup>58</sup> Tal, berättar han vidare, omfattar språket i sin utvecklade, grammatiska form, men inbegriper även hörande som en fundamental öppenhet mot den andres röst och tiggande som en form av meningsfull kommunikation.<sup>59</sup> Om prat är talets oegentliga modus är *förtegenhet*, enligt Heidegger, talets egentliga modus.<sup>60</sup> Begreppet syftar på att endast »i ett äkta talande är egentligt tiggande möjligt»<sup>61</sup> och bara den tillvaro som förfogar över »en rik självupplåtenhet»<sup>62</sup> förmår tala på ett genuint sätt. Med andra ord, förtegenheten är det som »sveper bort »pratet»»<sup>65</sup> och »artikulerar tillvarons förståelse så ursprungligt att det är ur denna som det äkta kunna-höra och den genomskinliga medvarandravaron härrör.»<sup>64</sup>

Med utgångspunkt i denna av Heidegger framförda argumentation uppträder minnet av hur jag under presentationen gång på gång snappade upp från de andra i rummet att saker och ting inte riktigt stämde. Någoting skavde. Hade jag inte haft förmågan till en avläsande sensibilitet inför den mänskliga respons som yttrade sig hade jag nog inte märkt att något var fel. Medarbetarna som närvarade hade sannolikt förhoppningar om att detta möte skulle utgöra ett tillfälle att få ventilera för sin chef hur de upplevde sin arbets-situation. Chefen i sin tur, hoppades kanske på att jag skulle fungera som ett dialogverktyg och hjälpa dem att reda ut existerande konflikter. Jag, i min tur, var helt inställd på att köra min presentation, som jag hade föreberett så noggrant. Chefen och medarbetarna visste att jag skulle presentera resultatet från undersökningen, men hade ändå kanske väntat sig att det skulle bli »något mer». Men allt eftersom presen-

tationen fortskred insåg de förmodligen att jag endast hade tänkt att »prata över deras huvuden». Besvikelse och frustration måste ha väckts i dem när deras förhoppningar om hjälp och meningsfull dialog dog. Läsaren kanske frågar sig hur jag kan vara så säker på att de övriga i rummet uppfattade vår kommunikation som tomt prat? Kanske var det endast en privat känsla som tog över mig? Förmodligen fanns det gradvisa skillnader i hur kritiska de andra var inför mitt framförande. Emellertid så belyser jag i denna text, utifrån Heideggers resonemang, just stämningens ursprunglighet och hur den fungerar som ett kommunikationsmedel mellan människor på ett uppenbart, men ordlöst sätt. Mer konkret uttryckt, jag vet vad jag var med om. Dessutom menar jag att reaktionerna och de subtila protesterna från publiken talade sitt tydliga språk. Svala leenden, suckar och intetsägende blickar. Avsaknaden av frågor och positivt gensvar. Kvinnan som lutade sig fram över bordet och granskade mig intensivt. Oviljan till samtal i helgrupp. Personen som gick iväg för ett telefonsamtal och chefen som nästan sprang ut ur rummet efter presentationens slut, visar att det jag sa och gjorde inte mötte deras förväntningar eller behov. Det är inte ovanligt att människor ger positiv respons även då de är missnöjda, i syfte att vara hyggliga och bekräfta att den andre ändå har försökt. Men i detta fall var det inte så. Genom att inte bekräfta mig försökte de kanske omedvetet eller medvetet tvinga fram en genuin dialog som jag, upptagen med mitt eget skådespel, kämpade emot.

Det är spännande att tänka kring vad jag hade kunnat säga och göra annorlunda! Hur hade ett samtal sett ut som upprätthöll en äkta relation till det som talades om och till de

andra i rummet? Kanske skulle jag prompt ha avbrutit mötet, så snart det stod klart för mig att det som pågick låg över min kapacitet att hantera? Skulle jag kanske ha stängt av projektorn, tagit till orda och påtalat den obehagliga stämningen och försökt skapa ett samtal därifrån? Skulle jag kanske ha avvaktat lite för att sedan avslöja min egen upplevelse av att vara totalt okunnig och på så sätt lyft fram mitt eget prat i ljuset? Skulle detta ha kunnat skapa en tillåtande stämning som gjorde det möjligt för andra att syna sitt eget prat, där vi tillsammans började lirka upp existerande konflikter? Med den insikt jag idag besitter i efterhand hade något av dessa alternativ kanske varit möjliga, men jag är inte säker på om jag ändå skulle ha vågat. Vidare hade jag nog varit orolig inför min arbetsgivares reaktion om jag exempelvis hade lämnat mötet samt vilka konsekvenser ett sådant beslut kunde ha medfört för min arbetssituation och privatekonomi. Det känns också viktigt att här lyfta det faktum att problem och konflikter på arbetsplatser kan vara mycket djupgående och infekterade. Alltså bör vi ha förståelse inför hur komplicerat det kan vara för en utomstående, eller för vem som helst, att »gå in i» och försöka reda ut en situation likt denna. Dessutom, i det läge jag befann mig, hade ett för djärvt uppträdande möjligen kunnat resultera i ett förvärrande av situationen. Med andra ord, det autentiska agerandet är höljt med risker, varför vi kanske bör vara aktsamma inför i vilka situationer vi väljer att bruka stämningen som »ett vapen».

### *Skillnaden mellan stämningar och känsloeffekter*

210 Något som är ytterst angeläget är att urskilja en distinktion mellan stämningar och *känsloeffekter*. Heidegger skriver:

»Stämningen faller över en. Den kommer varken utifrån eller inifrån utan uppstiger som en form av i-världen-varo ur denna själv.»<sup>65</sup> Han fortsätter: »Och bara eftersom »sin- nena» ontologiskt tillhör ett varande som har den befintliga i-världen-varons varaart, kan de »röras» och »ha sinne för», så att det rörande visar sig i affektionen.»<sup>66</sup> Med dessa ord klargör Heidegger stämningens *a priori* och att den inte bara angår hur jag mår just för tillfället ur ett psykologiskt eller subjektivt perspektiv, utan att den snarare utgör en »yt- tersta förutsättning för sakernas allmänna ordning».<sup>67</sup> Följ- aktligen skulle det gå att säga, att även om känsloeffekter och stämningar kroppsligt upplevs på likartade sätt, så har känsloeffekter att göra med människans relation till något i världen medan stämningar snarare pekar på tillvarons re- lation till varat självt. I sin tur blir detta avgörande för hur vi ska förstå relationen mellan tal och stämning. Heidegger skriver: »In i och utifrån stämningen talar talaren. För att på rätt sätt kunna väcka och leda stämningen måste han ha en förståelse av dess möjligheter.»<sup>68</sup> Detta kan tolkas som att det behöver göras en åtskillnad mellan att tala utifrån känslor kontra stämningar, där åhörare kan förnimma om det som sägs kommer ur personliga känsloeffekter som »når ut till och färgar av sig på...personer»,<sup>69</sup> eller om det kommer ur varats eget tilltal. Detta tyder på, som jag har nämnt tidigare, att stämningen fordrar att människan väl- jer mellan att beröras av stämningen och tala utifrån den, alternativt vända sig bort, då den kanske väcker känslor av obehag. Under skrivandet har jag funderat kring hur det går att få klarhet i huruvida en människa talar ur stäm- ningar eller känsloeffekter. Ibland kan det upplevas tydligt,

men inte alltid. För att kunna tala utifrån en stämning tror jag, i likhet med Heidegger, att det krävs att samtalet är i centrum, inte jag själv eller de andra. I ett samtal guidat av stämningen kan den ene öppna upp talet för den andre, som då kan påbörja en inre dialog med sig själv. Den enes tal fungerar då som en spegel för den andre. Det äkta talet går på så sätt bortom individuella känslor och öppnar upp för det, enligt Heidegger benämnda, gemensamma *varat*. I mötesrummet hade detta kanske inneburit att jag skulle ha sammanfört tankemässiga resonemang och mänskliga erfarenheter samt ha talat utifrån självförvärvade insikter. Därtill, för att kunna »bli till» genom åhörarna, hade jag behövt fånga upp vad som hände hos dem samt beröra sådant som skedde i vår interaktion. Men, nu är det ju så att när vi talar, så talar vi alltid »om något». I fallet här handlade det om statistisk data baserad på svar från medarbetarna och mina trevande tolkningar av denna information. Frågan är om jag i mötesrummet skulle ha kunnat tala om detta på ett genuint sätt? Jag tror inte det. Det jag hade förberett och »var tvungen» att tala om stod i vägen för ett samtal ledsagat av varat. Således väcktes känslor av obehag i mig, där de andra i rummet stämde in i min osäkerhet och ett värdefullt samtal uteblev. Visserligen öppnade jag upp för dem att ge egna kommentarer om deras syn på resultatet, men lyckades trots detta inte väcka en dialog till liv. Antagligen då de upplevde att jag var för upptagen av »mitt eget» och därför inte skulle kunna hjälpa dem att kommunicera med varandra, vilket de inte heller klarade av på egen hand.

*Stämning som sanning*

Avslutningsvis skulle jag vilja beröra stämningens relation till *sanning*.<sup>70</sup> Heidegger skriver: »*Sanning »finns» bara så-tillvida och så länge som tillvaron är.*»<sup>71</sup> Av detta kan stämning, som en grundläggande aspekt av tillvarons upplåtenhet, betraktas som sammanflätad med fenomenet sanning på så sätt att stämningen »kommer över oss»<sup>72</sup> och gör tillvaron medveten om sitt eget *där som platsen där varat ges*.<sup>73</sup> Här syftas alltså inte på någon komplex eller begreppslig definition av sanning, utan på att »just i den mest likgiltiga och harmlösa vardaglighet kan tillvarons vara bryta in som ett naket »att den är och har att vara». Det pura »att den är» visar sig: var ifrån och varthän förblir dunkelt.»<sup>74</sup>

Här markerar Heidegger att stämningen är det som för tillvaron tillbaka till något slags ursprungsläge. I läsningen av *Vara och tid* framträder *ångesten*, som jag endast omnämner här, som det privilegierade stämningsläge som gör att tillvaron blir medveten om sig själv. I mötesrummet på förlossningsavdelningen var det sannolikt olika nyanser av ångest jag erfor. Men inte en slags ångest som där och då öppnade upp för frågor om min egen existens på ett fundamentalt plan, utan snarare en typ av ångest som pekade på min närvaro i rummet och de val jag där hade att göra. Likväl, den ångest jag upplevde sträckte sig ändå utanför denna avgränsade situation på så sätt att den uppenbarade sprickor i min tillvaros meningsskapande, vilket ledde till att jag flera år senare kunde skriva denna text. Här kanske läsaren ställer sig frågan: Om stämningen öppnar upp världen för människan och skänker henne en omedelbar och verklig förståelse av omgivningen, vad är det då för

skillnad på den förståelse jag fick genom den stämning jag erfor i mötesrummet och den förståelse jag får när jag i efterhand tänker tillbaka på händelsen och reflekterar kring den tillsammans med Heidegger? I mötesrummet var jag inte alls medveten om situationens existentiella allvar och den sanning som stämningen pekade mot. Det stämningen sa till mig, eller det jag förstod, var att något var ytterligt fel. Detta utgjorde en slags initial, oreflekterad förståelse. Det som händer, när jag i efterhand begrundar händelsen tillsammans med Heideggers tankevärld, är att jag får ett nytt språk att förstå och kommunicera denna händelse med samt att den etiska dimensionen av mitt agerande blir klarare för mig. Det har alltså inte skapats en väsensmässigt annorlunda uppfattning av händelsen, utan jag har snarare fått en renare och mer fördjupad förståelse av vad det var som egentligen skedde. I mötesrummet svarade jag inte mot stämningens tilltal och skrivandet av denna text har gjort mig uppmärksam på detta. Men förhoppningsvis har reflekterandet kring denna erfarenhet givit mig en bredare handlingsrepertoar, så att jag framöver kommer att kunna agera mer genuint i svåra handlingssituationer som uppstår.

#### NÅGRA AVSLUTANDE ORD

I denna text har jag reflekterat kring och sökt nyansera fenomenet medarbetarundersökningar med utgångspunkt i en egenupplevd händelse från ett möte på en förlossningsavdelning. Genom att inta en fenomenologisk hållning och reflektera kring händelsen tillsammans med Heidegger har jag skänkts en meningsfull förståelse av vad som egentligen skedde i det där rummet, vilket har gjort det lättare att



lägga händelsen till historien som en lärorik erfarenhet. I processen av att skriva denna text har också olika aspekter av den praktiska kunskapen trätt fram: att tona in ett auditorium, att vara närvarande, att lyssna till det ordlösa, att ställa frågor, att förmå utmana och att våga kliva ur den inövade repertoaren och tala utifrån stämningen är exempel på praktiska kunskaper som en människa kan förvärva genom att leva och lära av dilemmasituationer som denna. För den som läser mellan raderna framträder också flera större frågor om arbetslivet i sig och dess mening, om hur det är präglad av opersonliga och förstådda förhållningssätt mellan människor, om hur det är uppbyggt kring tvivelaktiga ekonomiska relationer och hur det genomsyras av en kultur där praktisk kunskap förbises och abstraktioner upphöjs. I ljuset av detta vill jag därför avslutningsvis utbringa en hyllning till det mänskliga reflekterandet, som dels ligger till grund för denna text men som även utgör begynnelsen till klarare och klokare perspektiv på arbetslivet i stort.



# Om NPM som överideologi och vad den gör med oss

STEN WIDMALM

*Det du inte kan mäta kan du inte förbättra*

Citat som ofta, men felaktigt, tillskrivs William Thomson Kelvin<sup>1</sup>

*Det är inte allt som kan räknas som är viktigt,  
och det är mycket som är viktigt som inte kan räknas*

Citat som ofta, men felaktigt, tillskrivs Albert Einstein<sup>2</sup>

Vi i Sverige, liksom stora delar av framför allt västvärlden, befinner oss i ett slags omdaningsfas av enorma proportioner. Under framför allt de senaste trettio åren har vårt sätt att tänka – om oss själva, vår omgivning och hur vi motiverar vårt handlande i arbetsliv och politik – förändrats radikalt.<sup>3</sup> Några av dessa förändringar har beskrivits i positiva ordalag som »postmaterialism». Med stöd av data från World Values Survey har Ronald Inglehart och hans kollegor visat hur medborgare i framför allt västländerna sedan ett par årtionden i tilltagande omfattning börjat uppskatta annat än »prylar» och sådant som ger ekonomisk tillväxt. Självförverkligande och livskvalitet, har ersatt en ständig strävan efter ekonomisk och fysisk säkerhet. Till livskvalitetsaspekterna räknas jämställdhet, yttrandefrihet, och en hållbar utveckling för miljön in. Emellertid är det uppenbart att det vi kallar postmaterialism inbegriper ett flertal komponenter, som är olika, som utvecklats olika starkt, och inte alla bör alltid räknas som värdefulla på samma sätt som

t.ex. jämställdhet. Individualism är en sådan komponent. Den kan ta sig i uttryck på olika sätt. Personlig utveckling av en talang kan vara ett. Hänsynslöshet kan vara ett annat. Just människors fokus på individualistiska värden tycks öka – och då inte bara i väst utan även i hela världen. Vi tänker helt enkelt mer på oss själva nu än vad vi gjorde förr. Samtidigt tycks vi bli allt mindre benägna att vilja göra uppoffringar för andra. Det är en sak att deklarerera sitt stöd för vissa normer. Det är en annan att handla. Frågan är hur mycket allt det vi slagit samman i begreppet postmaterialism egentligen vinner terräng på något enhetligt sätt. Delar av de förändringar vi ser hänger uppenbarligen ihop. Men vissa sticker i väg i olika riktningar, och vissa är starkare än andra. Frågan är om inte den norm som mest kommit att etablera sig är den vi kallar för *ekonomism* – att vi tänker i nyttomaximerande termer och främst tenderar att handla för att befrämja våra egna, personliga, intressen, och att vi också tar för givet att alla andra gör det.

Nationalekonomiska teorier förutsätter att människor prioriterar sina egna intressen och agerar på tydliga ekonomiska incitament. Men samtidigt vet vi ju att människor förändras. Vi tycks ha förändrats på så sätt att det som ekonomerna en gång antog om människans »natur» har blivit ett slags självuppfyllande profetia. Om vi inte tidigare tänkte så mycket på egenintresset så gör vi det i vart fall nu. Hur gick det till? Hur skedde den förändringen? Svaret här är att förvaltningsreformer som kallas New Public Management spelat en viktig roll. Och nu är genomslaget av NPM så starkt att vi inte tycks kunna hitta något annat sätt att tänka på.

likriktats av NPM-reformer, och avslutas med frågan om vad som skulle krävas för att ändra vårt sätt att tänka – om vi nu vill det.

#### DILEMMAT

Låt oss börja med det rätt slitna, men inte mindre viktiga, konstaterandet att människan är en social varelse. Det innebär att vi interagerar med varandra, och när en grupp växer så skapar den vad vi kalla ett samhälle. Eftersom vi är olika, eller *skapar* olikheter, och därmed har olika intressen, så uppstår samhällsordningar där makt och inflytande fördelas – ofta ojämnt. Men vi skapar även samhällsordningar för att realisera gemensamma intressen. Dessa kan t.ex. handla om hur ojämlikhet kan minskas. Så länge mer komplexa samhällen har existerat så har människor ställts inför frågor som handlar om hur samhällseliga mål ska uppnås. Målen kan variera från autokratens själviska visioner, den religiösa statens idé om hur högre makter ska tillfredsställas, och de moderna demokratiska idealen som kretsar kring allmännyttan och det gemensamma bästa. Oavsett samhällsordning så ställs makthavare inför samma dilemma: hur får man medborgarna, invånarna, och alla de som arbetar i den offentliga sektorn, att handla enligt samhällsmålen – även när ingen ser på.<sup>4</sup>

Så snart ett samhälle växer så tvingas till slut makthavare att delegera och decentralisera makt. Här uppstår dilemman som i samhällsvetenskapliga sammanhang beskrivits inom forskningsgenrer som fokuserar på korrruption, »moral hazard» och det som kallas för »the agency problem». Problemet är helt enkelt att det är svårt för en styrande

uppdragsgivare (»the principal») att få en uppdragstagare (»the agent») att fungera som en den styrandes förlängda arm. Uppdragstagaren kan handla på ett sätt som avviker från de mål som principalen haft i åtanke, eller vad som är samhällets gemensamma intresse eftersom denne inte kan övervaka allt som händer efter att ett uppdrag delegerats till agenten. Och så fort agenten vet att den inte längre är övervakad av principalen så kan den dels försnilla medel till sig själv (korruption) eller bara bete sig slappt och oansvarigt i största allmänhet med de medel som inte tillhör denne själv (»moral hazard»).

Att dessa slags problem alltid stått i centrum för avancerade samhällen framgår tydligt av historiska dokument. Kilskriften uppstår uppenbarligen av ett behov att skapa inventarier över resurser. Inventeringar krävs såklart för god hushållning och planering. De är också ett viktigt verktyg för att kontrollera att inte resurser stjäls eller slösas bort. Så skapas samtidigt nya yrkesroller för att kontrollera resurser: bokhållare, revisorer och kamrerer. Men bara för att nya yrkesroller skapas för att övervaka och planera resursanvändningen så minskar inte nödvändigtvis problemen. Under Mauryariket som låg i dagens Indien för över två tusen år sedan observerade Kautilya, kejsarens främste ekonomiska rådgivare, att det var nästintill omöjligt att hålla reda på kungarikets resurser. Han konstaterade att det är lika svårt att upptäcka när en byråkrat snor åt sig en del av resurserna som det är att upptäcka när en fisk dricker vatten. Än mer uppgivet konstaterade han att »det är möjligt att till och med begripa vart fåglarna i skyn är på väg, men inte tjänstemännens vägar när de agerar med dolda

intentioner».<sup>5</sup> Utmaningarna består uppenbarligen. Men reformer mot slöseri och korruption kan ändå påverka. Vi ser stor variation mellan länder.<sup>6</sup>

Vår strävan att hålla ordning på våra resurser har givit upphov till strategier som varierar stort över tid och mellan samhällen av olika slag. I följande korta exposé ska vi bara göra en kort sammanfattning över de senaste hundra åren i framför allt väst för att visa vilken riktning eller kurs som förvaltningar tagit under senare tid för att bekämpa problem av här nämnda slag. Det visar sig att vår strävan i denna del av världen att skapa god ordning, och att några strategier för att hushålla med knappa resurser, i flera avseenden fallit väl ut. Emellertid har de dessutom skapat helt oförutsedda konsekvenser som inte bara slösar bort våra resurser utan tycks även nu kunna underminera vårt demokratiska styrelseskick. Vår strävan efter att hålla ordning på resurser och varandra, har skapat ett slags överideologi där ekonomistiska perspektiv som, med hjälp av några grovt tillyxade antaganden, tränger ut en mer nyanserad syn på medborgarna och skapar en mindre humanitärt orienterad stat. För att förstå hur vi hamnade här börjar vi med en mycket kortfattad överblick av hur administrativa styrreformer förändrats i modern tid.

#### MÄTNINGAR SOM FÖRBÄTTRINGSINSTRUMENT

Under 1800-talet led många länder i Europa såväl som USA, av mycket höga nivåer av korruption. Även i Sverige var problemen i vart fall fram till mitten av 1800-talet omfattande. Statsvetaren Anders Sundell som forskar i ämnet förklarar att:

Under frihetstiden på 1700-talet grasserade korruptionen i den svenska politiken, och riksdagsledamöter lät sig flitigt mutas av utländska intressen. Inför valet av tronföljare till Fredrik I, försökte bland andra Danmark, Frankrike och Ryssland påverka riksdagen. Danmark betalade under två års tid ut lika mycket i mutor till Sverige som man årligen lade på sin egen flotta.<sup>7</sup>

Emellertid infördes gradvis meritokratiska principer i förvaltningen – dels för att minska kostnaderna för staten, och dels för att skapa stabilitet genom att tillmötesgå medborgarna som fick lida mycket av korruptionen. En följd av industrialismen, första världskriget, och i synnerhet de stora börskraschererna på trettioalet, var att än fler politiska ledare insåg att det var av nödvändighet att staten tog större ansvar för större delar av medborgarnas välbefinnande. I USA formulerades »the New Deal» som handlade om att införa mer strikta marknadsregleringar av olika slag, men också ett omfattande stöd och reformer för utsatta grupper i samhället. I Sverige utvecklades idén om välfärdsstaten som blev mer progressiv inom områden som barnomsorg och sjukvård än de flesta andra länder i världen. Men för detta behövdes det en effektiv förvaltning för att stoppa resursläckage – precis som Sumererna insåg var nödvändigt.

Lösningen blev att statens aktiviteter skulle *mätas* och *utvärderas*, och ständigt utsättas för förbättrande reformer. Statens ansågs kunna styras på rationell grund. Och med rätt design var den förmögen att kunna förstå människors primära behov och allmänintresset. Även efter andra världskriget sågs staten som ett slags garant för god utveckling. Femtiotalet gav en tillväxtvåg och dramatiskt



förbättrade levnadsvillkor för miljoner människor. Tilltron till staten i t.ex. Amerika har aldrig varit så hög som då. Även i Sverige var framtidstron hög då det bevisligen fungerade bra att låta staten ta ett allt större ansvar för välfärden. Det krävde i sin tur en allt mer avancerad statsapparat och förvaltningens storlek ökade kontinuerligt. I många välfärdsrelaterade verksamhetsgrenar gick det helt enkelt rätt bra. Det gick att få lärare, läkare, sjuksköterskor o.s.v. att handla »rätt» – i linje med övergripande samhällsintressen, trots att ingen hela tiden bevakade vad som hände. Som ett viktigt exempel på hur det gick att få statsanställda att göra rätt saker även utan övervakning, så kan en klassisk studie av Herbert Kaufman nämnas. Den visade hur nationalparker i USA kunde skötas med goda resultat nästan helt utan övervakningar och kontroller av de anställda.<sup>8</sup> Ett starkt engagemang, god förståelse av verksamhetens övergripande mål, tillit, och sannolikt, frånvaron av distraktioner av olika slag, gjorde övervakning och utvärderingar mindre viktiga för en lyckad verksamhet.

Men »det långa årtiondet» tog till sist slut, och framtiden började te sig alltmer osäker. Det kalla kriget trappades upp med kärnvapen som högsta insats. USA präglades av rysskräck och rasmotsättningar. Kriget i Korea avlöstes av Kubakrisen och Vietnamkriget. 68-rörelsen bidrog med humanitära aktioner men gav också upphov till vänsterextrema terrorrörelser i Europa. En omfattande oljekris, ekonomiska kriser, och så självfallet Watergate-skandalen, satte de västerländska politiska systemen under stor prövning. Listan kan göras längre med faktorer som allt mer urholkade tilltron till den »västerländska modellen». Mindre

dramatiskt formulerade kritiker, såsom Elinor och Vincent Ostrom, menade att västerländska stater i för stor utsträckning centraliserat den politiska makten, och de började torgföra marknadsliberala lösningar med starka inslag av decentralisering.<sup>9</sup> De hårdaste kritikerna såg centraliseringen som en förlängning av trettio- och fyrtiotalets totalitära rörelser.<sup>10</sup>

Gradvis riktades misstroenden inte bara mot politikerna utan även mot hela förvaltningar och deras förvaltningstjänstemän – byråkraterna. En ohämmad tillväxt av statsapparaterna i många länder började väcka motreaktioner eftersom skattetrycket ökade dramatiskt. Sverige var i sammanhanget världsledande. »Byråkraterna» kom allt mer att uppfattas som trögrörliga, opåverkbara och, som en klass i samhället som verkade mer för sina egna intressen än medborgarnas.<sup>11</sup> Tills slut stundade en förvandling av det dramatiska slag som kan liknas vid ett »paradigmskifte».<sup>12</sup> Små men stadigt tilltagande förändringar och en allt mer starkt formulerad kritik mot den regelstyrda staten resulterade i en dramatisk och omvälvande förändring. Skiftet slog igenom med full kraft i och med att Ronald Reagan blev USAs president och Margaret Thatcher blev premiärminister i Storbritannien. Mark Lilla beskriver detta som ett avgörande skede eftersom den politiska inriktning som tidigare leddes av bl.a. Franklin D. Roosevelt – som byggde på fördelning av inkomst och ett omfattande ansvarstagande om medborgarna välbefinnande från statens sida – övergavs till förmån för Reaganismen (och Thatcherismen i Europa) som betonade kraftiga nedskärningar av statens åtaganden, och avsevärt mindre progressiva skatter för höginkomsttagare.<sup>15</sup>

Reaganismen och Thatcherismen hade sina rötter i Public Choice-rörelsen som byggdes upp av långt fler intellektuella bidrag än de från Ostrom och Ostrom. Ett nytt samhälle skulle byggas som utgick från individernas behov – Bottom-Up snarare än Top-Down. *Mål- och resultatstyrning* infördes vilket innebar att detaljstyrningen skulle minska och att de övergripande målen för verksamheter skulle sättas i centrum. Den progressiva staten betraktades som hotfull och medborgarna skulle inte tvingas att betala för det de inte direkt kunde dra nytta av.

Det skulle helt enkelt åstadkommas *mer* rättvisa genom att statens ansvarsåtaganden skars ner. Den verksamhet som blev kvar gjordes om så att den allt mer skulle likna det mest effektiva som gick att tänka sig – vinstdrivande företag på marknaden. Förändringarna slog till slut även igenom i Sverige. För skolorna del infördes skolpeng och i vården valmöjligheter i vårdkedjornas alla steg. Hela välfärdssektorn öppnades upp för den privata sektorn och vinstdrivande företag. Förvaltningens verksamheter fick egna, strikta, och decentraliserade budgetansvar. *Konkurrens* blev ledstjärnan för många verksamheter där aktörerna nu delades in i »producenter» och »konsumenter» eller »kunder». Alla dessa konstruktioner och styrmedel kom att hamna under beteckningen New Public Management – NPM.

Vissa verksamheter såldes ut och avvecklades. Det som blev kvar skulle marknadsanpassas. Det skulle ske genom att införa omfattande granskningsystem och regler för offentlig upphandling. Granskningsystemen, hela granskningsbyråkratier, skulle producera detaljerade och ständigt återkommande utvärderingar som sedan skulle kopplas

till belöningar och bestraffningar av olika slag. »Kundval» skulle vägleda. Om t.ex. ett vårdföretag inte klarade av sina åtaganden eller inte ansågs attraktivt från »konsumenternas» perspektiv så kunde verksamheten gå till en annan utförare. Om genomströmningen vid utbildningar låg på hög nivå så kunde det belönas genom fler utbildningsplatser, osv. Om inte ett område kunde privatiseras så skulle omständigheterna för statens verksamheter i så stor utsträckning som möjligt *likna* en marknad.

Omställningen ledde till eftersträvade effekter inom många områden. Statsfinanserna kom i bättre balans. Många medborgare fick helt nya möjligheter att välja skola, vård och omsorg – och utan tvekan var större frihet av det slaget efterfrågat. Även vårddköerna minskade på flera håll. Det var utan tvekan så att NPM inom flera verksamhetsområden befrämjade nytänkande och bidrog till att stela och dysfunktionella verksamheter kunde skäras bort eller reformeras. Men det dröjde inte så länge innan forskningen om NPM kunde visa att reformerna även fick önskade effekter.

#### MÄTNINGAR SOM FÖRSÄMRINGSINSTRUMENT

Forskningen om NPM har särskilt uppmärksammat att just utvärderingar och effektivitetsmätningar av olika slag kommit att prioriteras på ett så omfattande sätt att själva utvärderingsverksamheten motverkar sina syften.<sup>14</sup> Utvärderingar, när de inte begränsas, tar tid och ekonomiska resurser. Och de direkta kostnaderna för att utföra en utvärdering är bara toppen på ett isberg. Det är den tid och resurser som krävs av den som ska utvärderas, och som nästan aldrig tas upp i kostnadsredovisningarna, som spelar en kritisk roll här.<sup>15</sup>

I flera sektorer har utvärderingsverksamheterna blivit så omfattande att bara den tid och resurser som de kräver har gjort att kärnverksamheter blivit lidande. Här handlar det t.ex. om anställda inom vård och skola som spenderar mindre än hälften av sin arbetstid med att ha kontakt med patienter, elever osv för att så mycket tid går åt till administrativa uppdrag som kopplas till utvärderingsverksamheter.<sup>16</sup> En annan effekt av att låta ständiga utvärderingar styra verksamheter var att det som utvärderingarna fokuserade på prioriterades, medan det som var svårt att mäta nedprioriterades eller försvann. Forskare som Michael Power uppmärksammade tidigt att allt för omfattande utvärderingar kan leda till det som kallas »goal displacement» – ett slags förskjutning av mål inom verksamheter. Vid t.ex. universitet, sjukhus, skolor, och polisen så leder incitamentsstrukturerna i NPM lärare, forskare, läkare, sjuksköterskor och poliser allt längre bort från kärnverksamheten. Dessutom leder NPM till ett slags avprofessionalisering genom att verksamhetschefer ofta rekryteras från mycket olika sektorer. Chefer behöver i all mindre utsträckning ha särskilda expertkunskaper om det de ska styra över. Även det kan bidra till att de anställda inom en viss del av den offentliga sektorn får syssla med fel saker.

Vad reformatörer inom det offentliga förvaltningen upptäckte tidigt var att utvärderingar snabbt hade förvandlats till ett av de viktigaste styrinstrumenten som fanns att tillgå. Traditionella maktstrukturer och kanaler för inflytande kunde kringgås. Den som hade inflytande över vad som ska mätas, fick automatiskt makt över hur en verksamhet ska styras.<sup>17</sup> Och den som inte har känsla för, och kunskap om,

vad en verksamhet har för uppgift att fylla utifrån ett större samhällsperspektiv, tenderar sannolikt att värdera själva *styrbarheten* snarare än *effekten* av NPM.

De negativa konsekvenserna av NPM har debatterats intensivt under den senaste tioårsperioden. Offentliga debattinlägg och upplysande föreläsningar av forskare som t.ex. Shirin Ahlbäck Öberg och Sverker Gustavsson har upplyst allmänhet, politiker och våra förvaltningsanställda, särskilt chefer i verksamheterna, om dessa negativa och direkt skadliga konsekvenser av NPM. Ett alltför stort fokus på konkurrens och utvärderingar kan kopplas till psykisk ohälsa på arbetsplatser, att förtroende och tillit till staten och den offentliga sektorn urholkas, och demokratiska spelregler ur funktion.<sup>18</sup> Särskilt har den nämnda avprofessionaliseringen inom flera yrkesgrupper uppmärksammats som en negativ effekt av NPM. Externt satta resultatkrav gör att de professionella frångått rätten att själva definiera vad som utgör väl utfört arbete.<sup>19</sup> I viss mån kan denna effekt uppstå som en oförutsedd konsekvens, men ibland där den en uttryckt målsättning.

Sverker Gustavsson hävdar att NPM-reformerna har gjort att t.ex. forskares och lärares yrkesstatus blivit måltavla eftersom de ses som ett hot mot de fria marknadskrakterna. NPM bygger på en marknadsmodell, och för den finns det ingen plats för det som kan uppfattas som särintressen med privilegierad status.<sup>20</sup> Det resonemanget leder oss till ett slags paradox som bör nämnas. Shirin Ahlbäck Öberg påpekar ofta att attacken mot den regelstyrda förvaltningen, i Sverige i vart fall, kom från både höger och vänster. Från höger för att förvaltningen ansågs vara för stor och kost-

sam.<sup>21</sup> Från vänster för att byråkraterna ansågs främst tjäna sina egna intressen snarare än arbetarklassens.<sup>22</sup> Men här påminner Gustavsson oss om, med stöd från Göran Sundströms insiktsfulla avhandling »Stat på villovägar», att New Public Management infördes av teknokrater och ekonomer utan att svenska väljare fattade beslut om reformen i sin helhet.<sup>25</sup> Bilden som framträder är en där gemensamma intressen från både nyliberalt- och vänsterpolitiskt håll, och våra förvaltningars chefer, ekonomer och jurister, har samarbetat för att realisera NPM-reformerna. Även om motiven har varierat – ibland har det handlat om marknadsperspektiv, ibland jämställdhetsideal – så har udden riktats mot professionernas status i den offentliga sektorn. Nyliberalerna motiverades av att idén om professioner snedvrider marknaden. Vänstern har velat göra alla mer »jämlika» genom platta ut och göra sig av med hierarkier. Och teknokraterna har eftersträvat styrbarhet där just yrkesstatus betraktats som en bromskloss. Detta kan förklara inte bara hur NPM infördes, utan även varför NPM fortfarande har en så stark ställning – i vart fall i Sverige.

Vi har en styrningsideologi som är så inflytelserik i Sverige att det blivit mycket svårt att vilja eller kunna tänka utanför NPM-ramarna. T.ex. har skolan i Sverige uppenbarligen skadats allvarligt av att läraryrket förlorat sin status. Här finns inte utrymme för att rekapitulera skoldebatten i Sverige. Men ett exempel från Uppsala får i vart fall illustrera läget för lärarna och deras yrkesstatus när NPM tillämpas på lönesättning och synen på yrkesstatus. Under många år har skolresultat och lärarnas arbetsituation i Uppsala varit minst sagt problematiskt. Lärare lider av stress, skolbiblio-

teken stängs, ordningssituationen i alltför många klassrum har varit under all kritik, och eleverna, såklart, har inte kunnat tillägna sig grundläggande kunskaper och färdigheter. För att råda bot på en del av problemen togs det beslut i Uppsala kommun att höja lärarnas *status*. Det skulle ske främst genom ett löneyft. Emellertid kom budgeteringsprinciper och sparbetning med starka NPM-inslag i vägen för statusreformen. Vad som blev kvar av de ursprungliga förslagen blev en åtgärd som gick ut på att lärarna skulle till slut få ett rejält »löneyft» – men bara om de tog på sig fler undervisningstimmar i tjänsten.<sup>24</sup>

Tyvärr är det lätt att hitta exempel av liknande slag på andra håll i Sverige som vittnar om en cynisk behandling av lärare där reformer utlovas för att förbättra lärarnas arbets-situation och som sedan visar sig vara en reallönesänkning eller andra försämringar av arbetsvillkoren.<sup>25</sup> Inom många andra områden kan vi tyvärr urskilja liknande tendenser där NPM-komponenter skadar verksamheter. Som t.ex. arbetsmarknadsområdet. Lagen om offentlig upphandling utformades just för att skapa marknadsliknande situationer när staten upphandlar tjänster. Även korruption skulle motarbetas. Emellertid blev effekten i allt för många fall den motsatta, med ökad byråkrati och fördyringar, och fortfarande plats för nepotism. Arbetsförmedlingen tvingades t.ex. att handla upp vuxenutbildningar för lägsta pris som uppenbarligen var helt dysfunktionella.<sup>26</sup> Vid universiteten ser vi samma sak. Här tvingas forskare delegera uppköp av utrustning och tjänster till centraliserade stora upphandlingsenheter som gör inköpen dyrare. Overheadkostnader tränger ut forskningsanslagen. Administratörer och deras



chefer, och forskare och lärare, tycks alltmer leva i skilda världar. Byråkraterna tycks i det läge vi har i dag ha blivit för starka och förstår alltmer sällan arbetsvillkoren för forskarna och lärarna och vad som är god forskningsmiljö. Det finns tyvärr för många exempel där ambitionen att härma en marknad har lett till vad som snarast kan liknas vid ett slags planekonomi.

I sammanhanget är det viktigt att påpeka att NPM är en mycket ojämnt genomförd reform i Sverige. Det är främst skolan, äldreomsorgen, barnomsorgen, sjukvården och universitets- och högskolesektorn som utsätts mest för reformer och utvärderingar av det slag som beskrivits här. I debatten har det påpekats att t.ex. statens satsningar på stora infrastrukturprojekt inte har berörts på samma sätt.<sup>27</sup> Där råder snarast en avsaknad av styrning av kontroll vid upphandling och genomförande vilket alltför ofta gör att kostnaden för större projekt blir dubbelt så höga. I fallet med Nya Karolinska sjukhuset i Stockholm är siffran avsevärt högre än så. Ursprungsbudgeten vid upphandling låg där på 16 mkr. I dag vet vi inte vad den slutliga kostnaden blir, bara att den hamnar bra mycket högre än 60 mkr. Här saknas den hårda kostnadskontroll som gör att anställd inom barnomsorgs- verksamheterna i Uppsala ibland, t.ex., får köpa nya tuschpennor till barnen från IKEA för egna pengar.

Det kan låta polemiskt att ställa exempel som dessa mot varandra, men det finns saklig grund för att göra det. Om den offentliga verksamheten i vissa fall saknar kostnadskontroll och i andra fall har en så hård kostnadskontroll att anställda drabbas av utbrändhet och andra former av psykisk ohälsa och detta sedan drabbar »konsumenterna» (t.ex.

förskolebarnen) så måste det påpekas eftersom kontrasterna är så framträdande och desillusionerande. Hur kan vissa saker kosta så mycket och andra så lite? Självfallet är dessa skillnader uppenbara för medborgarna. Det är särskilt viktigt att påpeka detta i en tid då vi tyvärr har allt större anledning att diskutera orsakerna till den tilltagande populismen i politiken. För det är just när olika sektorer i den offentliga verksamheten behandlas och styrs på mycket olika sätt – där ett område kan få blanka checkar bara för att det ligger på infrastrukturkontot, och ett annat får omfattande nedskärningar för att det t.ex. handlar om barn- eller äldreomsorg – som konsekvenserna riskerar att bli mycket större och mer ödesdiga än de vi kan avläsa bara på individnivå.

#### UTVÄGAR – FINNS DE?

Frågan är om det finns vägar framåt där vi undviker de perversa effekterna av NPM. Kan vi byta spår? Det låter sig inte göras i första taget. Det är alltför uppenbart att NPM röner stor uppskattning bland chefer i förvaltningen. De samtal jag själv och andra forskande kolleger har haft med personer som har omfattande cheferfarenhet säger att systemet uppfattas som bra just för att det ökar »styrbarheten». Målen blir tydliga och utvärderingarna är kompassen. Men problemen med NPM som här tagits upp är allvarliga. Mycket som är viktigt faller bort i utvärderingarna, men chefer riskerar bara kritik när uttalade mål inte realiseras. Det är svårt att tala och argumentera för det som inte syns så tydligt. Även om kärnverksamheten blir lidande för att de många utvärderingarna stjälar tid och gör att de administrativa rutinerna blir fler så kan chefer ändå hävda att de »gjort sitt jobb».

De styrs ju själva främst av utvärderingskriterier – och där betonas de *mätbara* målen och att budgeten balanserats.

Vi har sett hur vårdföretag operationaliserar »kundens» rättigheter till »service» som mäts och kontrolleras i appar för de vårdanställda. Har kunden behov utanför det som appen tar upp så räknas det inte. Här hamnar både den som vårdar och den som vårdas i ett utsatt läge. Den vårdade får uppleva att sådant som är svårt att mäta men värderas högt inte hinns med eller får plats – ett samtal, att slippa känna att vårdpersonalen är stressad och måste hasta vidare, att bli sedd, omtyckt och uppskattad.<sup>28</sup> I en sådan situation kommer vårdpersonalen också att må allt sämre. De ideal som den vårdande kan ha haft när den började sin yrkeskarriär måste helt enkelt läggas åt sidan och kanske sedan aldrig får en chans att spela någon roll igen.

I sammanhanget ska det inte glömmas att svensk välfärd har många och viktiga förtjänster. Sjukvården i Sverige håller i flera avseenden mycket hög standard och den som har låg lön kan oftast räkna med att få samma behandling mot allvarliga sjukdomar som den som är höginkomsttagare. Emellertid är det ett faktum att utbrändhet på arbetsplatser inom välfärdssektorn ökar, och det handlar i stor utsträckning om områden där kvinnor dominerar i andel av de anställda. Många lyckas inte ta sig tillbaka till sina arbeten efter en lång sjukskrivning. En strategi som tillämpas av chefer för att få tillbaka personal efter en sjukskrivning är att den som varit utbränd får komma tillbaka till sin arbetsplats, men på deltid. Att arbetsplatsen pressat den anställde till utbrändhet är något som kan få betalas för resten av livet med lägre pension. Återigen finns det inte utrymme här att

redogöra för hela debatten om kvaliteten i vården. Ett exempel får räcka för att illustrera hur allvarligt fel det har blivit i delar av omsorgsverksamheten för de äldre.

I slutet av 2016 kom det rapporter om att användningen av morfinplåster ökade dramatiskt och att det var främst äldre, över 80 år, som behandlades. Under perioden 2006–2015 ökade till exempel användningen av morfinplåstret »Norspan» med 744 procent.<sup>29</sup> Emellertid förklarade en geriatrikprofessor att den som är dement och som behandlas med morfinplåster löper stor risk att inom kort tid avlida. I vården kräver dementa individer betydande insatser. För att de ska hålla sig lugna krävs att de känner sig trygga och att tillvaron omkring dem ter sig någorlunda stabil. Och det beror i sin tur på hur mycket tid personalen har till dem. Men personalomsättningen i äldreomsorgen är, p.g.a. de dåliga arbetsvillkoren, hög och omsorgen blir därför minst sagt ofta bristfällig. Så söker naturligtvis »producenterna» efter alternativa vägar framåt för att hantera problem av det slaget. Och i vissa fall blir dessa förfärliga. I en alltmer stressig och krävande tillvaro ter det sig, tyvärr, som att morfinplåster i Sverige har kommit att missbrukas för att göra svårhanterliga individer mer hanterbara. Det kan vara så att dagens »behandlingar» av äldre i praktiken fungerar som ett slags ättestupa. Bara detta exempel gör att vi kan dra två slutsatser. Problemen i vården är sannolikt än värre än vad vi hittills begripit. Och, NPM som styrmedel spräcker etiska gränser som gör att verksamheter hamnar långt bort från det som vi vanligtvis benämner som »välfärd».

En invändning här skulle kunna vara att de brister som tas upp egentligen inte alls har med NPM att göra. Att det

egentligen mest handlar om resursbrist. Här gör sig flera motargument gällande. Ett ökat fokus på utvärderingar och betungande administrativa arbetsuppgifter bevisligen följt i NPM-reformernas spår. Resursbrister må vara ett problem. Men alltför många av problemen i dag tycks bero på NPMs styr- och incitamentsstrukturer och de konsekvenserna som följer. Men frågan är större än så. Exemplet med vad NPM har lett till visar något mer som handlar om hur vi tänker om människor, arbetskraft och medborgarna. Som följd av NPM tycks *människorna* förlora i värde.

Det tycks vara så att i kampen om resurser så finns det enorma tillgångar för att utveckla *fysiskt kapital*. Till infrastruktursatsningar – det kan handla om vägar, tunnlar, stora sjukhus, flygplatser och inte minst stora arenor för idrott och s.k. »events» som i regel driver fram stora underskott i Sveriges kommuner – så finns det uppenbarligen enorma resurser tillgängliga<sup>50</sup> För sådant finns det mycket resurser i form av skattemedel tillgängliga – så mycket att även de enklaste formerna av kostnadskontroll anses onödiga. Men när det kommer till *humankapital* så situationen den omvända. Att elever inte får en god undervisning, att lärares arbete inte respekteras och värderas, att omsorgen om äldre ersätts med medicinering, och att sjukskrivningstalen för utbrändhet ökar så mycket som de gör i Sverige – tyder på att individers värde, deras kunskap, och deras omdömesförmåga, inte värderas. Så detta är inte främst en resursfråga. Det är en medveten prioriteringsfråga. Och i grunden finner vi ett ekonomistiskt tankesätt skapar de värderingar som leder dessa prioriteringar.

Public choice-teoretikerna utvecklade sina idéer i välme-

ning. Och mycket av deras kritik var legitim. De drevs, liksom de föregående styrningsideologerna, också av att vilja motverka resursslöseri, att »fel» saker prioriterades, och att individer inte respekterades. Men det finns en viktig komponent i public choice-teorierna som bär stor skuld till att NPM kom att skapa eller förvärra flera av de problem som egentligen avsågs att lösa. Public choice tar som utgångspunkt att människan är egoistisk och hela tiden strävar efter att maximera den egna nyttan. Med det antagandet så är *ekonomiska incitament* avgörande för hur människor motiveras, utvecklas, och styrs i sitt handlande. För att få en individ att göra rätt så appliceras därför belöningar eller bestraffningar av ekonomisk natur. När dessa tankar slog igenom politiskt i slutet av sjuttioalet så förstod forskare, politiker och medborgare mycket väl att människor motiveras även av andra drivkrafter. Självfallet spelar ekonomiska incitament stor roll, men hur vi agerar påverkas dessutom av normer, uppfostran, altruism, värderingar, föreställningar om omvärlden, patos, kunskap, insikter av olika slag, och framför allt omdömesförmåga, som uppenbarligen inget har att göra med egen vinning. Kaufmans tidigare nämnda studie är bara ett exempel. Människan är mer komplex än vad public choice-teoretikerna antar. Det är ingen stor nyhet. Vad som möjligtvis kan betraktas som en nyhet i sammanhanget är dock att public choice *skapar* människor efter sin egen avbild.<sup>51</sup> Om en individ som har en mängd egenskaper såsom altruism, patos för t.ex. miljön, jämställda värderingar, osv, anställs i en organisation där främst ekonomiska belöningar delas ut, och det sker i relation till mål som inte värdesätter nämnda dygder och normer så

får det konsekvenser som också ändrar vårt sätt att tänka. Det är värt att fundera på vad som händer med en individ när den hamnar på en arbetsplats som är NPM-styrd. Vad kan individen göra? Ett handlingsalternativ är att försöka anpassa arbetsplatsen, dess chefer och verksamhetsmålen så att de värderingar hon eller han tar med sig till den nya arbetsplatsen lyfts upp som norm. Den andra är att individen anpassar sig och accepterar de rådande strukturerna. Det första handlingsalternativet kan vara mycket kostsamt och tills slut leda till utbrändhet och arbetslöshet. Det andra alternativet är en enklare väg framåt, och för många men den enda vägen framåt. Många individer har inte råd att välja. Emellertid kan stora normkonflikter som uppstår inom individerna skapa psykiskt illamående och då är vi tillbaka i utbrändheten. I en kontext där mobilisering av kolleger för bättre arbetsvillkor är kostsam, och där individen kan riskera bli av med sin inkomst, så segrar ofta det andra alternativet. Och vad som då händer är att Public Choice-teorin blir ett slags självuppfyllande profetia. Om inte individen innan tänkte som Public Choice-teoretikerna, så lär den göra det efter att ha vistats ett tag och anpassats i en uttalad Public Choice-miljö. Det ekonomistiska perspektivet som är så centralt i NPM, *skaparen* värld med individer som blir till avbild av några få och snäva teoretiska antaganden.

Om vi anser att den väg vi befinner oss på i utvecklingen inte är önskvärd, så måste vi tänka på vad som går att göra för att ändra riktning. Detta är i flera avseenden en politisk fråga. Det handlar om styrningsideologier som vi beslutar om vid våra demokratiska val. Inför förra valet i Sverige deklarerade t.ex. socialdemokraterna att något skulle

göras just mot de oönskade effekterna av NPM. Men efter valsegern kom reformlöftena av sig och civilministern fick nöja sig med att åka runt landet och »lyssna» på aktörer och forskare som angivit att de var särskilt engagerade i frågan. En »Välfärdsutredning» tillsattes som skulle undersöka om det gick att begränsa vinstuttagen när privata aktörer driver skolor och vårdföretag. Fem månader före valet tycks inget av det som kom fram i utredningen att prägla Socialdemokraternas valkampanj. Utöver detta tillsattes även en »Tillitsdelegation» som arbetar för att få in mer tillit i styrningen av förvaltningen. Delegationen har ju inga maktbefogenheter – så den får helt enkelt nöja sig med att just bara förespråka att vi bör lita på varandra mer. Inga större strukturella förändringar kan förväntas här heller. Inom den närmaste framtiden tycks det vara naivt att förvänta sig politiska initiativ motiverade av de problem som beskrivits hittills i denna text och som skulle innebära någon större kursändringar som skulle kunna hota NPM som styrmodell.

Det visar sig vara mycket svårt att rå på de rådande strukturerna eftersom så mycket av den offentliga verksamheten privatiserats. Och i många verksamheter jobbar stat och marknad tillsammans – på ett sätt så att det är svårt att uttröna vem som ansvarar för vad. Frågans känslighet och svåröslighet demonstreras tydligt av att över 60 procent av den vuxna befolkningen är emot vinster i välfärden, men något fler vill samtidigt ha »valfrihet». Vad det säger om väljarstödet för NPM är något oklart. Väljarna tycks ha orealistiska önskemål, eller så förstår de inte hur olika delar av valfriheten just är beroende av marknadiseringsmekanismer. Men oviljan från de flesta etablerade partierna att vilja



erbjuda alternativ till NPM som styrideologi är uppenbar. NPM-pålarna har drivits ner djupt i den svenska myllan och de som är unga i förvaltningen i dag har aldrig sett någon annan förvaltningsmodell tillämpas i Sverige. Därför är det inte bara svårt att öppna nya vägar framåt för lösningar i förvaltningen. Det är helt enkelt svårt i dag för många att *tänka sig* andra lösningar än NPM och sådana styrningsprinciper som bygger främst på ett marknadstänkande. Här handlar det inte att bara om att ta ställning mot för mycket mätande eller utvärderingar av olika slag. Att mäta eller inte mäta – det är inte frågan. Mätningar kommer vi aldrig ifrån. Vi kommer alltid att behöva mäta för att skapa förbättringar. Vad som här måste formuleras är idéer som lyckas tygla marknadstänkandet, men utan att vi får tillbaka den alltför ensidiga regelstyrningen. Men utmaningen just nu tycks vara att bara *öppna* för ett tänkande som inte är styrt av ekonomismen.

Herbert Tingsten skrev en gång om hur viktigt det var att demokrati blev ett slags överideologi för politiken – att alla uppträdde och agerade inom demokratins ramar.<sup>52</sup> Mindre glädjande kan man tycka är då att NPM tycks ha tagit över den rollen i allt för många sfärer i samhället – och särskilt i förvaltningen. Överideologin är inte längre demokrati – det är ekonomism och NPM som har den rollen i dag. Men vilka andra vägar finns det då?

Till exempel kan vi tänka oss en förvaltning som bygger mer på samarbete än konkurrens, en förvaltning som betonar behovet av professionellt kunnande därmed status, en styrning som drastiskt skär ner på utvärderingar, verksamheter som försöker hantera och respektera regler *och*

mål samtidigt, strategisk planering som värderar kvalitetsmål högt och då även dem som inte så lätt kan mätas, och en verksamhetsstyrning som inte i alla avseenden först och främst låter verksamheten styras från en budgetavdelning. Här kan möjligtvis tillitsfulla relationer byggas upp. De kan då uppstå som ett utfall. Tillit kan nämligen inte bara frammanas ur ett vakuum.

Avslutningsvis vill jag säga något om vad jag tror skulle kunna leda till att vi bryter oss ur NPM-paradigmet och hittar fram till nya lösningar och förvaltningsreformer av större slag. Med tanke på hur lite som genomförts av de inför förra valet utlovande reformerna, och om vi ser hur liten frågan inför valet 2018 var, så kommer sannolikt inga större förändringsprojekt inom detta område att lanseras av våra större etablerade partier. Jag tror att större reformer först kommer i samband med något slags ekonomisk kris som måste inträffa först. Att vi slösar bort humankapital tycks inte omedelbart bekymra tillräckligt många av våra partiföreträdare. Det är i sig en sorglig observation. Människor slits ut, förlorar status och erkännande, och sin yrkesidentitet utan att några förändringar sker – så länge som den ekonomiska tillväxtnivån är hög. Självfallet har en hög ekonomisk tillväxt varit oss till stor nytta. Men all ekonomisk tillväxt är inte av godo. Viss slags tillväxt utarmar jordens resurser. Annat slags tillväxt är bara destruktiv. Den som vandaliserar genom att slå sönder en fönsterruta bidrar ju också till att öka den ekonomiska tillväxten. Och på samma sätt kan vi få goda tillväxtsiffror ett tag genom att slita ut vår arbetskraft och andra ändliga resurser. Men inte heller det, precis som det förhåller sig med miljöförstöring och pangade rutor, är

inte hållbart i längden. Till slut blir även de ekonomiska kostnaderna av förbrukningen av humankapitalet för hög. Vi får för många sjukskrivningar för socialförsäkrings-systemet att bära upp. De ekonomiska verksamheterna kommer även bli lidande när skolresultaten kryper under nivåer som de i t.ex. Portugals – trots att Portugal endast har ungefär 60% av vår BNP per capita. En ekonomisk kris kan framtvinga stora förändringar. Det kan tvinga oss att överge den uppsvullna utvärderingsbyråkrati som nu är så kostsam. Det kan få ner antalet utvärderingsmyndigheter och utvärderingssystem som tynger ner förvaltningen i stort och skolverksamheten och sjukvården i synnerhet. Det kan tvinga oss att bli mer rädda om de medborgare som arbetar i välfärdssektorn. Det kan framtvinga nya synsätt som gör att vi blir mer rädda om våra ändliga resurser.

Emellertid finns det en annan typ av kris som kan komma före – och här handlar det om demokratin. Om en stat behandlar sin arbetskraft vårdslöst över tid, och om avståndet mellan väljare och valda växer på det sätt som t.ex. forskaren Peter Mair så uttrycksfullt beskrivit den politiska utvecklingen, så följer det sannolikt att populisterna – både på vänster- och högerflanken – får allt mer makt.<sup>55</sup> I en sådan process är det stor risk att demokratin som styrsystem förlorar sin legitimitet och att medborgarna blir alltmer intoleranta mot varandra. När en sådan utveckling inletts är den mycket svårt att vända. Det finns egentligen inget säkert recept som säger hur det kan göras.

Den mest tilltalande vägen framåt för att angripa de problem som här diskuterats är att vi själva agerar tillsammans som medborgare. Vi bör protestera och ibland strejka när

dysfunktionerna blir fler. Vi kan engagera oss i partipolitiken i frågor som handlar om den *generella välfärden* och hur vi vill behandla varandra i arbetslivet. Det här handlar om frågor där partier över hela den politiska skalan bör kunna ha något mer att erbjuda än att bara uppgivet förespråka NPM och ekonomism. Alternativet till förändring skapade av oss själva är att invänta den dag då en så omfattande kris inträffar att vi tvingas till kursomläggning. Vägen dit kommer då att ha blivit mycket kostsam. Och det är osäkert vilka politiska nya riktningar som då kommer att göra sig gällande. Förtroendet för välfärdsstaten som idé kan då vara förbrukat. Och samma sak kan gälla demokratin.

# De problematiska professionerna

HANS HASSELBLADH

En rad reformer har svept över den offentliga sektorn i många i-länder under de senaste tre decennierna. Inom forskning och allmän debatt har New Public Management (NPM) blivit en allmänt vedertagen beteckning på dessa reformer som spänner mellan nya huvudmannaförformer och regelverk och en uppsjö av administrativa och ekonomiska styrmekanismer.<sup>1</sup> Länge beskrevs dessa förändringar av politiker och tjänstemän som nödvändiga moderniseringar av verksamheter som alltför länge hållit fast vid föråldrade traditioner och förhållningssätt. Den kanske vanligaste preciseringen av moderniseringstemat är att förändringarna nödvändiggjorts av krav på ekonomisk rationalisering. Offentliga verksamheter har sagts vara överbemannade, alltför generösa i hanteringen av resurser och med utbredda interna kostnadsdrivande förhållningssätt (så som statusjakt och låt-gå mentalitet). Mer kritiska betraktare inom forskningen har betraktat reformerna som en maktkamp, där politiker och högre tjänstemän mer eller mindre framgångsrikt strä-

vat efter att ta kontrollen över verksamheter som expanderat och utvecklats i decennier, medan huvudmannen kommit att få ett alltmer begränsat inflytande. Det finns således olika uppfattningar om drivkrafterna och motiven till förändringarna och det finns också mycket skilda värderingar av förändringarna. Det finns till exempel såväl forskare som debattörer, högre tjänstemän och politiker som ser ekonomin som den springande punkten men som värderar detta högst olika – som ett orkestrerat övergrepp på en skyddslös välfärdssektor med spetsen riktad mot underklassen, eller som en kortsynt kameralism som skapat stora men hanterbara problem, eller som en välsignelse som räddat landets offentliga verksamheter från ett finansiellt och verksamhetsmässigt haveri. I Sverige kan de tre ståndpunkterna i debatten exemplifieras av Göran Greider, Göran Rosenberg och Stefan Fölster. Inom forskningen finns på motsvarande sätt representanter för var och en av ståndpunkterna, såväl nationellt som internationellt.

Det här kapitlet kommer att driva tesen att i stort sett alla större förändringar av det slag som brukar förknippas med NPM förenas av en underliggande tankefigur. Oavsett om reformerna ses som modernisering, ekonomisk rationalisering eller politisk-administrativ maktkamp, har en viss kategori av offentliganställda en helt central roll i de problembeskrivningar som ligger till grund för reformerna och i hur lösningarna utformas. De så kallade professionella yrkesgrupperna har traditionellt utvecklat och kontrollerat sin yrkeskunskap, haft en yrkesetik oberoende av den specifika arbetsgivarens mål och som utfört sitt arbete med en hög grad av autonomi.<sup>2</sup> »Professionell autonomi» är ett eta-

blerat begrepp inom professionsforskningen som försöker att sammanfatta att professionella yrkesutövare i hög grad har utformat yrkets ideal, etik och mål, producerat och legitimerat kunskap samt utformat och sanktionerat praktiska arbetsmetoder och har haft en relativt fri ställning i förhållande till huvudmannen och dennes hierarkiska ledningsstruktur. Det finns en omfattande kritik mot romantisering av professioner och professioner. För att undvika detta har Evetts<sup>5</sup> föreslagit att använda begreppet professionell diskretion istället för autonomi. Men knappast någon har menat att professionell autonomi innebär *individuell* autonomi för den enskilde yrkesutövaren, vilket Evetts antyder. Den autonomi, eller, diskretion, som professionella utövar i det dagliga arbetet, sker inom ramen för ett kollektivt överenskommet regelverk och en gemensam praxis.

Dessa yrkesgrupper – så som jurister, läkare, universitetslärare och forskare, revisorer och präster – har haft en central ställning i framväxten av den moderna ämbetsmannastaten och den senmoderna välfärdsstaten. De har i hög grad påverkat hur de verksamheter de arbetar inom leds och organiseras, inte minst genom att chefer upp till hög nivå i regel tillhört den eller de dominerande yrkesgrupperna i verksamheten. Därtill har den enskilde professionelle yrkesutövare haft väsentligt större utrymme att själv fatta beslut i det dagliga arbetet. Dessa omständigheter beskrivs ofta som helt avgörande att förändra i motiveringen NPM-reformer, ofta klätt i termer av modernisering, demokratisering och ansvarsutkrävande. *De professionellas ställning har helt enkelt betraktats som »problemet».*

Det finns anledning att uppehålla sig kort vid de profes-

sionellas särställning, som blir särskilt tydlig om de jämförs med andra grupper av offentliganställda. Obefordrade tjänstemän i offentlig sektor sköter sina tilldelade uppgifter enligt rutiner och procedurer som bestäms av andra än de själva. Den anställde tjänstemannens underordning, oavsett om de är vanliga anställda eller chefer på olika nivåer, tydliggörs också av att de är inordnade i en hierarkisk organisationsstruktur. I en svensk kommun eller landsting kan i princip flertalet tjänstemän ges direkta order av det kommun- eller landstingsråd som ansvarar för verksamheten. I ett statligt ämbetsverk är anställda direkt underställda sin generaldirektör, med strikt lydnessansvar i allt utom den rena myndighetsutövningen (där tjänstemannen är förpliktigad att följa lagen i det fall GD skulle beordra något annat).

Den anställdes underordning är en institutionell regel i både privata företag och offentlig sektor. Därför blir undantagen från regeln intressanta och naturliga måltavlor för ambitioner att eliminera en anomali. Många av dem som läser den här texten har varit studenter vid eller är anställda vid en universitetsinstitution. Där framträder den institutionella regeln och dess undantag på ett pregnant sätt. Alla administratörer på ett universitet, oavsett om det är en institutionssekreterare eller universitetsdirektören, är inordnade i en traditionell hierarkisk struktur, där order går nedåt. Rektor kan som myndighetschef befalla över den administrativa personalen på samma sätt som Tullverkets eller Strålskyddsinspektionens GD kan göra. De anställda lärarna och forskarna, oavsett om det är en doktorand eller en professor, är däremot undantagna från den maktutövningen i en rad avseenden. Inte i alla avseenden, lärarna och



forskarna är inte helt fria. Institutionerna tilldelas medel genom en hierarkiskt organiserad resursfördelningsprocess, löner sätts av chefer och utbildningar expanderar, krymper eller läggs ned efter hierarkiska beslut. Men rektor, eller andra chefer, kan inte bestämma vad man forskar om, vilka metoder och teorier man ska använda, hur man ska undersöka eller avgöra vad som är bra forskning. Rektor har inte ens rätt att godkänna en avhandling eller vilka sökande till en professur som är mest meriterade.

På motsvarande sätt finns det anställda i en rad olika offentliga verksamheter som har mer eller mindre vittgående »friheter» som skiljer dem från andra offentliganställda, så som domstolsjurister eller läkare. Det är anställda som inte har styrts på det sätt som anses vara normalt i arbetslivet. Friheterna har ibland haft en juridisk grund, som t.ex. är fallet med universitetsanställdas friheter eller domstolsväsendets självständighet. Men ibland har friheterna bara vilat på praxis och avtal (t.ex. lärarnas friheter i skolan). Den här kategorin anställda brukar i forskningen betecknas som tillhöriga en profession; läkarprofessionen, juristprofessionen osv. De har ofta centrala roller i de verksamheter där de arbetar – de inriktar verksamheten, bestämmer metoder, värderar yngre professionellas insatser och normerar verksamheten i processer som sträcker sig utanför den egna organisationen, kanske till och med global räckvidd. Dessa professionella yrkesgrupper har stått i fokus för de offentliga reformer som beskrevs ovan. Analysen som presenteras här kommer att hävda att de professionellas ställning i de offentliga verksamheterna är nyckeln till att förstå reformernas själva innebörd. En väsentlig del av de reformer som

riktats mot särskilt de rent tjänsteproducerande delarna av offentlig sektor, så som sjukvård, skola och social omsorg, har varit betingade av en ambition att göra dessa verksamheter så lika andra hierarkiskt styrda verksamheter som möjligt. Den underliggande tankefiguren till de manifesta ambitionerna att modernisera, rationalisera eller ta kontrollen har varit att *normalisera* offentliga verksamheter som uppfattades som anomalier till följd av att stora grupper anställda inte kunde styras på det sätt som politiker, högre tjänstemän, och möjligen betydande delar av allmänheten, kommit att uppfatta som normalt och modernt. Vissa professioner finns huvudsakligen i den privata sektorn, så som revisorer och arkitekter. Även dessa grupper har påverkats av förändringar under de senaste decennierna, men det ligger utanför detta kapitels tema.

Detta kapitel kommer att presentera en bild av de NPM-inspirerade reformerna som ett uttryck för explicita och implicita ambitioner att på olika sätt minska, kringskära och kontrollera de professionellas handlingsfrihet och verksamhetsinflytande. Till skillnad från vad som är vanligt i forskning om NPM hävdas här att reformernas grogrund var en bred och mångfacetterad kritik mot de professionella i offentlig sektor. Den vanliga bilden av New Public Management som en marknadsliberal policytriumf kommer att nyanseras väsentligt. I nästa avsnitt tecknas en kort bakgrund till hur professionerna kom att undgå att till fullo dras in i den rationalisering av arbetslivet som tog sin början under 1800-talet. Därefter följer ett avsnitt där samtidens professionskritik presenteras som en bakgrund till reformerna i offentlig sektor från 1980-talet och framåt. Kapitlets avslu-

tande avsnitt tecknar en övergripande bild av hur ifrågasättandet av den offentliga sektorns professioner kommit att omsättas till svensk förvaltningspolitik och konsekvenserna av det på litet längre sikt.

#### NÄR PROFESSIONERNA SLANK GENOM RATIONALISERINGENS NÄT

Det är lätt att ta dagens arbetsliv för givet och betrakta nutidens lönearbete som normala och nödvändiga arrangemang. Men så sent som under 1800-talets första halva var storskalig rationell organisering snarare ett egenartat särdrag som bara kunde återfinnas i dåtidens kyrkor, arméer och flottor samt i vissa statliga manufakturver. Marknads ekonomi fanns långt före bolagskapitalismen, den senare är inte nödvändig och självklar följd av marknadsekonomin.<sup>4</sup> Ett av bolagskapitalismens främsta signum är att den söker kontrollera eller avveckla många av de friheter som kännetecknar en marknadsekonomi. Det hierarkiskt styrda storföretaget som uppkommer från 1800-talets slut är inte en av konkurrensen neutraliserad anonym kugge på en fri marknad. Det planerar och påverkar sina marknader, socialiserar sina anställda, påverkar den allmänna opinionen och samarbetar med staten. Storföretaget agerar som en statsmakt inom, och ibland utanför, sin juridiska domän. Från ungefär mitten av 1800-talet inleddes en omvälvande förändring som pågår än idag, då den skett med betydande tidsförskjutningar över världen. Arbetslivet, med början i dåtidens statsförvaltningar, blev alltmer styrt genom hierarkisk organisering, formella system, meritokratiska principer och utvärdering och bedömningar på tekniskt-

rationella grunder (t.ex. prestationer istället för socialt gillande). I nästa steg blir detta formen för industrialiseringen, genom skapelsen av bolagskapitalismen. Det är inledningen till en ny era där privata korporationer utvecklar kapaciteter som endast statsmakten haft tidigare. Bolagskapitalismens kunskapsformer och styrpraktiker utvecklades under en begränsad tidsperiod, från 1800-talets slut till 1920-talet.<sup>5</sup> Management blev därmed ett nytt kunskaps- och praktikfält där företagets arbetsprocesser och strukturer gjordes analyserbara och möjliga att forma genom nya styrningsideal, ny kunskap och nya styrpraktiker.<sup>6</sup> Rationaliseringen av företagens inre strukturer och processer inleddes i USA och spreds därefter till resten av den industrialiserade världen.<sup>7</sup>

Den vittomfattande rationaliseringen av arbetslivet omgestaltade i grunden innebörden av att vara anställd, men också vad det innebar att vara chef eller huvudman. Arbetslivet rationaliserades genom att traditioner, sociala nätverk och tillhörighet blev mindre viktigt medan mål-medel rationalitet och selektiva, opersonliga förmågor och relationer blev mer framträdande.<sup>8</sup> Denna process kom dock att få olika genomslag över tid och rum, men också olika effekter på olika yrkesgrupper. Typiska professioner, som läkare, jurister och arkitekter, var under 1800-talet sedan länge etablerade yrken. De hade en längre formell utbildning, högre inkomster och social status än de flesta andra yrkesgrupper och hade redan då börjat utveckla den särpräglade egenkontroll under statligt överinseende som är typisk för dessa yrkesgrupper. Vid den tiden var dessa grupper huvudsakligen fria näringsidkare, vars ställning förstärktes genom att statsmakten tilldelade dem lagstadgade yrkesmonopol

och jurisdiktion över det egna arbetes regler. Från 1800-talets slut blev alltfler professioner verksamma, som anställda eller delägare i företag, i storskaliga formella organisationer så som sjukhus, arkitekt- och revisionsbyråer etc. Trots det behöll de och stärkte i vissa avseenden sin professionella autonomi. Läkarkåren är i flera avseenden den mest arketypiska professionen. Trots att merparten av läkarna i flertalet industriländer tidigt var anställda på sjukhus och i lokal primärvård behöll de kontrollen över sin arbetsprocess, reglerade och kontrollerade den egna yrkeskåren och styrde kunskapsutvecklingen som låg till grund för den professionella praktiken. Vilket är en betydande skillnad jämfört med t.ex. civilingenjörer, ett prestigefyllt yrke över hela världen men som i dessa avseenden inte har större inflytande än t.ex. industriarbetare eller bankanställda.

Efter att industrialiseringen och arbetslivets rationalisering var genomförd i Sverige och andra industriländer i mitten av 1900-talet kvarstod några yrkesgrupper som undantag från det som blivit en institutionell regel i det moderna arbetslivet. Småföretagare som hantverkare och butiksägare och de formellt erkända professionerna hade slunkit undan rationaliseringens ångvält. Alla andra yrkens arbetsprocesser hade blivit hierarkiskt kontrollerade och yrkesutövarnas kunskap var ägd och kontrollerad av en organisation. Här finns kärnan till upplevelsen av professionerna som en »sten i skon» i det moderna samhället, som säregna och potentiellt problematiska. Välfärdsstatens utveckling innebar dock att ytterligare yrkesgrupper kom att få arbetsvillkor som var något av en mellanställning mellan den gängse hierarkiska styrningen och de fria pro-

professionernas autonomi. Lärare, socialarbetare och poliser är exempel på detta fenomen, som ibland betecknas som »semi-professionella». Deras autonomi är inte lagstadgad, de kontrollerar inte yrkets kunskapsbas och de har inte professionella associationer som reglerar yrkesutövandet. Men de har haft betydande frihet att styra sitt dagliga arbete, de har kunnat agera självständigt inom ramen för en ofta generell lagstiftning och anvisningar. Dessa grupper har av allt att döma varit långt mycket mer sårbara för nya former av styrning än de etablerade professionerna. Svenska lärare har, efter att flera decenniers reformer fått verka, lägre lön, lägre status, högre arbetsbelastning och mindre inflytande över sin arbetssituation än många andra yrkesgrupper. Även om t.ex. läkare är långt mycket mer styrda i sitt arbete nu än för några decennier sedan, är lärarnas fall i en rad olika dimensioner anmärkningsvärd.<sup>9</sup>

#### NÄR PROFESSIONERNA BLEV ETT PROBLEM

De professionella yrkesgrupperna har inte bara utövat kontroll över sin kunskapsproduktion och behållit en hög grad av autonomi i sitt dagliga arbete. De har också varit styrda av allmännyttiga målsättningar och haft ett officiellt definierat åtagande mot samhället, snarare än mot en enskild arbetsgivare.<sup>10</sup> Deras etablerade friheter i kombination med uttalade lojaliteter mot målsättningar bortom arbetsgivarens omedelbara ambitioner och prioriteringar kom allt mer att betraktas som ett problem. I Sverige blev detta under 1970- och 1980-talet allt oftare definierat som ett demokratiskt problem – inte minst i fråga om läkarnas och lärarnas inflytande i sjukvård och skola. De professionella

yrikesgruppernas hävdvunna autonomi i arbetet, som nu hade börjat betraktas som oförenlig med en fungerande politisk styrning, var således en viktig undertext i de reformer som tar sin början under 1980-talet. Det förändringsprogram som tar form under 1980-talet gör i realiteten läkarnas och lärarnas fria ställning i sjukvården och skolan till ett huvudproblem, oberoende av tidsbundna ekonomiska förutsättningar. Men att professionerna hamnade i blickfånget på detta sätt var inte ett isolerat svenskt fenomen.

Kritiken mot offentliganställda professioner, som kulminerar med förändringsprogrammet New Public Management, har djupare rötter och bredare inspirationskällor än som ofta görs gällande. Även i forskningen tecknas ofta en ganska ensidig och förenklad bild av bakgrunden till förändringarna. De sägs vara en manifestation av nyliberal politik, som i sin tur bygger på en framgångsrik nyliberal opinionsbildning i olika sfärer i samhället.<sup>11</sup> Det finns naturligtvis en viss grund för den analysen: nyliberala idéer och politik har vunnit betydande framgångar i sociala nätverk (t.ex. i relationer mellan akademi och »think tanks») och i politiska partier och institutioner, mest uttalat i den anglosaxiska världen.<sup>12</sup> Det är därför kanske inte underligt att utvecklingen i Storbritannien, så som den analyserats av kritiska brittiska forskare<sup>15</sup> kommit att forma en globalt utbredd bild av ett nyliberalt doktrinskifte.

Men de brittiska forskarnas bild av en stark och direkt länk mellan den politiska nyliberalismen och reformer i offentlig sektor har sin grund i mycket speciella omständigheter. I Storbritannien var NPM en del en bred politisk agenda som syftade till att skapa ett »marknadssamhälle» genom att

förändra arbetsmarknadens spelregler, bostadspolitiken, statens roll vis-à-vis näringslivet osv. I länder som Holland, Danmark, Sverige, Finland, Kanada och Australien har reformer av den offentliga sektorn haft ett brett politiskt stöd och ofta genomförts av center-vänster-regeringar.<sup>14</sup> Reformerna i de länderna har förvisso de typiska dragen av New Public Management – att förändra genom snävare ekonomiska ramar, hårdare styrning, mer marknadslösningar och en stark misstro mot de professionella yrkesgrupperna. Men det är en grov förenkling att hävda att alla dessa olika regeringar »blivit marknadsliberaler» oberoende av partitillhörighet.<sup>15</sup> Det finns mycket som tyder på att center-vänster politiker ser andra skäl till att införa NPM än marknadsliberaler, vilket kommer att utvecklas nedan.

Det äldsta och mest generiska temat i kritiken mot professionella är egentligen en utveckling av kritiken mot byråkratiska organisationer så som den formulerats inom olika samhällsvetenskapliga discipliner i mer än hundra år. Byråkratikritiken, liksom den professionskritik som växte fram ur den, har sin grundtes i att komplexa formella organisationer tenderar att bli svårstyrbara, eller till och med ostyrbara, över tiden. Medel förvandlas till mål, parallella agendor och målsättningar utvecklas som är svår-förenliga med de officiella målen, kunder och klienter blir allt mindre relevanta. Det är mycket gamla analyser; en av de mest kända utvecklades av den tyske sociologen Robert Michels redan före första världskriget i en studie av den tyska arbetarrörelsen.<sup>16</sup> Weber återkom ofta till det övertag för ledning och expertis som skapades i moderna byråkratier, en analys som senare återkom i ett verk av Bearle & Means



från början av 1950-talet om »the managerial revolution».<sup>17</sup> Kort efter andra världskriget publicerades Philip Selznicks analys »TVA and the Grassroots» som framhöll de fundamentala problem som är förknippade med att lösa komplexa samhällsproblem genom att skapa storskaliga administrativa strukturer.<sup>18</sup>

Selznicks arbete var ett tidigt bidrag i den forskning som kom att skifta uppmärksamheten mot den framväxande välfärdsstatens organisatoriska problem. I USA finns sedan republikens födelse en utbredd misstänksamhet mot institutioner och eliter som säger sig handla i allmänhetens intresse. Offentliga välfärdsbyråkratier, även om deras storlek och tillväxt var mer modest i USA än i Europa, blev från 1960-talet allt oftare ifrågasatta i forskning och debatt utifrån »theories of suspicion». Det fanns också en äldre bild av professionerna inom forskningen som var tacksam att attackera. Forskningen om professioner var ganska obetydlig fram till den tiden och utgick i hög grad från den syn Talcott Parsons lagt fram några decennier tidigare, som slog fast att professionernas konstitutiva drag var att tjäna höga mål.<sup>19</sup> Den empiriska amerikanska professionsforskningen fann, inte helt oväntat, att verkligheten avvek från den stiliserade bilden. Istället växte en diametralt motsatt bild fram som framställde professioner som förkämpar för klass- och sektorsintressen.<sup>20</sup> Professionernas kunskap blev objektet för dekonstruerande analyser, som ansåg sig kunna visa att deras status som oegennyttiga experter i allmänhetens tjänst var resultatet av framgångsrika maktstrategier, som systematiskt trängt ut och tystat andra former av expertis och kunskapsanspråk. Professionskritiken täckte allt från

ganska konventionella weberianska maktanalyser, så som i de tidiga arbetena av Freidson och Larson<sup>21</sup> till mer radikala former av kritik som hävdade att professionerna var ett direkt hot mot den enskilde medborgarens hälsa och frihet<sup>22</sup>. Men den första vågen av modern sociologisk professionskritik fick ett stort inflytande och är än idag bottenplattan i merparten av samhällsvetenskaplig forskning om professioner. Den forskningstraditionens syn på professioner som en aggressiv territoriehävdande aktör i välfärdssektorn torde påtagligt ha format föreställningsramar och strategier under 1980- och 1990-talet. Den sociologiska professionskritiken identifierade specifika aktörsgruppers legitimitetsgrundande strategier och kunskapsmonopol på ett sätt som inviterade till strukturella reformer av professionernas ställning, något som inte nationalekonomins ganska svepande teorier om anställdas egennytta gjorde lika tydligt.

Den nationalekonomiska kritiken mot välfärdsstaten är alltid främst inriktad på volymfrågan – hur kan den krympas? Kritiken mot byråkratiers svårstyrbarhet, som sedan fokuserar professionernas speciella roll, har en annan inriktning. Den handlar om att *göra välfärdsstaten styrbar*, det vill säga en ambition som kännetecknar de reformer vi känner som New Public Management. Forskare, debattörer, chefer och administratörer hade således tillgång till en rik flora av argument för att professioner måste styras och kontrolleras för att göra den offentliga sektorn styrbar.<sup>25</sup> Olika slags argument och värderingar fann en gemensam brännpunkt i den professionella diskretionen, oavsett om man var en liberal reformatör som ville minska skattetrycket eller en radikal reformatör som var bekymrad om att den

övre medelklassen blockerade reformer genom sina värv som läkare, lärare eller jurister.<sup>24</sup> Professionen som ett hinder för rationell organisering är ett tema som löper genom offentliga dokument, från SOU till lokala handlingsplaner, under de senaste tre decenniernas reformer i svensk offentlig sektor.<sup>25</sup>

Man kan något förenklat identifiera tre separata strömmar av professionskritik, som varit olika viktiga i olika skeden: civilisationskritik, radikal kritik och marknadsliberal kritik. Praktiska reformer har i varierande grad inspirerats av dessa strömningar, ofta i förvånande och paradoxala kombinationer om reformernas inriktning och motivgrunder analyseras.<sup>26</sup> Den civilisationskritiska ansatsen är riktad mot framväxten av det storskaliga moderna industrisamhället och dess effekter på den lilla människan. Den underliggande tankefiguren är att rationaliseringen av både stat och näringsliv hotar och förminskar allt det sköra och omätbara i tillvaron. I den utvecklingen tillskrivs professionerna en nyckelroll som experter – de påför samhället, ned till den enskilde individen, sina dehumaniserande kunskapsformer som mäter, rationaliserar och kontrollerar. I de mer radikala ansatserna finns en direkt kunskapsnihi- lism som avfärdar professionernas kunskapsanspråk som ogrundade och ytterst baserad på tvångsmakt. Genren var särskilt inflytelserik i den tidiga problematiseringen av offentlig sektor och professionella yrkesgrupper. Verk som Gökboet, Babels Hus och teveserien Lära för livet hör alla till den här genren. Den andra typen av kritik är politiskt radikal och liknar den första i vissa avseenden, till exempel i kritiken mot storskalighet och professionsmakt. Men här

är perspektivet i grunden mer optimistiskt. Samhället kan förändras och politiken har, i princip, oändliga möjligheter. Men radikala reformer hindras, förvrids och kvävs av konservativa ämbetsmän och professionella som ges, och skaffar sig, inflytande över både den politiska beslutsprocessen (ämbetsmännen) och i genomförandet av politiken. Dessa grupper anses vara inherent konservativa, såväl ideologiskt som i sin syn på de verksamheter de arbetar i. Ett numer litet parodiskt exempel är hur den svenska lärarkåren i närmare 70 år har pekats ut som ett hinder för reformer av forskare (inte minst pedagogikforskare), debattörer och politiker. De är nu lågt avlönade, ringaktade, hårt styrda och troligen mer politiskt progressiva än svenska lärare någonsin varit. Jordmånen för snabba och verkningsfulla reformer verkar trots detta inte ha förbättrats. Den tredje formen av professionskritik tar sin utgångspunkt i de ekonomiska teorier som anser att den offentliga sektorns expansion drivs av asymmetriska relationer mellan å ena sidan koalitioner av förmånstagare och anställda i de verksamheter som producerar förmånerna och å andra sidan de skattebetalare som finansierar detta.<sup>27</sup> Välfärdsconsumenternas krav artikuleras av professionella som inte är lojala mot vare sig huvudmannen eller medborgarna/skattebetalarna, de motsätter sig effektivisering, insyn och konkurrens. Professioner är, i detta perspektiv, endast lojala mot sin verksamhet, mot sin kår och delvis mot sina klienter och utgör således en grundbult för den offentliga sektorns expansion och utgör därmed ett hot mot ekonomiskt välstånd och individuell frihet.

Utfallet av New Public Management ser ganska olika ut i olika länder. Det förefaller inte ha blivit så som många trodde för 15–20 år sedan, att alla industrialiserade länder mer eller mindre skulle komma att följa samma väg, med viss tidsförskjutning.<sup>28</sup> Det finns betydande skillnader i förekomsten av styrning, marknadsmekanismer och missstro mot de offentliganställda professionerna. Kontinentaleuropa fortsätter att uppvisa andra mönster i de avseendena än de anglosaxiska länderna och Norden.<sup>29</sup> I Sverige är New Public Management allt annat än nytt, det är sedan ett par decennier den institutionaliserade svenska förvaltningspolitiken, i allt från lagar till vad som anses vara god praxis i styrning av såväl det lokala skolväsendet på kommunal nivå som nationella statliga myndigheter.

I länder som Storbritannien och Sverige kan man avläsa en tydlig förskjutning under de senaste decennierna vad gäller den professionella expertisens roll på den nationella nivån; på departement och i myndigheternas ledningsfunktioner. Alla demokratiska system har ett formellt uppdrag, och vittgående informella förväntningar och förhoppningar riktade mot sig, att »leverera». Man ska fatta beslut, styra landet och i någon mån ge medborgarna vad de vill ha. Men i de processer där detta hamras fram har de högre ämbetsmännen på departement och i myndigheter haft en viktig balanserande roll. De har balanserat mellan den sittande regeringens ideologiska drivkrafter och vallöften, den allmänna debattens kast och skiften samt krav från olika intressegrupper.<sup>30</sup> Ämbetsmännen har tillhandahållit djupgående områdeskunskap, fungerat som en institutionaliserad minnesfunktion och kunnat se problem och konsekvenser

av sådant som i nuet ter sig självklart. Istället har rollförväntningarna för den högre ämbetsmannen skiftat från att fokusera på oväld och regelefterlevnad till exekutiv effektivitet. New Public Management har i stor utsträckning förvandlat ämbetsmannens etos från pliktetik till utilitarism.

Här kan en tydlig förskjutning i synen på vad demokratiskt styre innebär noteras över tid. Fastän mycket olika i sina grunddrag, har den brittiska så kallade White Hall-modellen och den svenska modellen med självständiga ämbetsverk och ett kunskapsbaserat utredningsväsende båda förändrats i riktning mot att politiska beslut i mindre grad än tidigare växer fram i samverkan med tjänstemannaorganisationens kunskap och erfarenhet. New Public Management förstärkte det politiska systemets inneboende tendens att basera sitt handlande på principer och att prioriteraoreflekterat genomförande av vad man bestämt sig för. Den brittiske Paul du Gay (2000; 2008) menar att det handlar om gestaltskifte, där exekutiv kraft är överordnat långsamma processer där effekter och problem inventeras och bedöms innan man handlar.<sup>51</sup> En av Margaret Thatchers ministrar formulerade idealet kärnfullt: »I want can-do people!». Samma tendens har observerat av andra forskare.<sup>52</sup>

Synen på förvaltningen som en slags implementeringsmaskin för politiska beslut kan naturligtvis vara motiverad ibland. Ibland måste en regering eller myndigheter handla snabbt och med kraft. Men på flertalet politikområden består inte verksamheten av ett fåtal kritiska beslut som fattas på högsta nivå och sedan genomförs. Såväl den politiska styrningen som den dagliga förvaltningen består av återkommande små beslut och handlingar i det dagliga hand-

landet, de aggregerade effekterna av detta utvärderas med olika tidsperspektiv och förändras genom små förändringar i det dagliga arbetet.<sup>53</sup> I det perspektivet blir synen på förvaltningen som en följsam implementeringsmaskin problematisk. De generella kraven på exekutiv kraft i kombination med en hög grad av politisk lyhörddhet kan leda till friktioner och svårlösta målkonflikter, vilket illustrerats obehagligt tydligt av skandaler i svensk statsförvaltning under senare år. Den detaljerade dokumentation och nyckeltalsstyrning som nu är självklara inslag i nästan all offentlig verksamhet i Sverige är en av de centrala mekanismerna för att säkerställa att inga avvikelser sker från den utlagda kursen (se t.ex. Carey, 2007).<sup>54</sup> Som noterats i den offentliga debatten har dock flera politikområden i Sverige under senare decennier genomgått stora och upprepade reformskov, t.ex. skolan och försvaret, där utfallet av de genomförda reformerna i hög utsträckning ignorerats på grund av den starka övertygelse som väglett reformatörerna.

Vad kan man då säga om följderna för de offentliganställda professionerna av doktrinskiftet i förvaltningspolitiken? Det finns en omfattande forskning inom statsvetenskap, organisationsforskning, sociologi mm, såväl i Sverige som internationellt om detta, som pekar i litet olika riktningar. Vissa forskare menar att de klassiska formerna av professionell autonomi begränsats kraftigt<sup>55</sup>, eller att professionella inte längre meningsfullt kan skiljas från andra typer av anställda (May and Winter, 2007, p. 470)<sup>56</sup>. Andra analyser ser professionerna som fångade mellan konträra förväntningar, till exempel mellan kostnadseffektivitet och god omvårdnad, något som leder till spänningar, jämkningar och pragma-

tiska strategier för att få tillvaron att fungera.<sup>57</sup> De forskare som inte ser professionalism som kopplad till en speciell konfiguration av maktrelationer anser att de professionella yrkesgrupperna nu gått in i ett nytt utvecklingsskede där de kan välja att bejaka samtidigt krav på insyn, kontroll och tillit (Noordegraf, 2016).<sup>58</sup> Men den professionskritiska forskningen är också i högsta grad levande, trots den utveckling som ägt rum de senaste tre decennierna. Professioner betraktas fortfarande av vissa forskare som »eliter» som först främst utgör hinder för nödvändig förändring.<sup>59</sup> Den forskningen ser fortfarande stora problem i de professionellas asymmetriska relationer till sina klienter, elever och patienter och väljer att bortse från hur professionernas förutsättningar att sköta sina arbetsuppgifter har påverkats av de nya styrformerna.

Möjligen har ett trendbrott ägt rum i Sverige under de senaste åren. Professionella yrkesgrupper definieras mer sällan som illojala bromsklossar i utredningar och debatt. Till och med de illa utgångna lärarna får nu från tid till annan höra uppmuntrande tillrop och förtroendeförklaringar från ledarskribenter och politiker. Efter Maciej Zarembas uppmärksammade artikelserie i DN har det blivit allt ovanligare att politiker och högre chefer uttrycker sig positivt om närgången och detaljerad styrning av läkare, lärare och socialassistenter. Många av dem fick mod av Zarembas artikelserie och vågade komma ut som svurna motståndare till den existerande svenska förvaltningspolitiska doktrinen, vilket de att döma av sina uttalanden alltid varit i sina hjärtan. Regeringen tillsatte den så kallade Tillitsdelegationen och har utlovat mer handlingsfrihet i det vardagliga arbetet



för de offentliganställda professionerna. Det blir intressant att följa den fortsatta utvecklingen. Inte minst därför att den reellt existerande svenske offentliganställda professionelle inte längre liknar de professionella som fanns när reformerna inleddes. Hon, det är oftast en kvinna, har präglats av ett yrkesliv med uttalad misstro från arbetsgivaren, sjunkande status, ökande arbetsbelastning och större skillnader mellan obefordrade professionella och chefsskiktet inom det egna yrket. Allt detta är vad som sedan länge i forskningen betecknats som »proletarisering» av professionella.

Politikernas nyvaknade intresse skulle mot den bakgrunden kunna tolkas som att förändringen är genomförd. De professionella bedöms inte längre kunna störa den politiska inriktningen av verksamheten. Men förändringarna har fått till följd att det blivit svårt att rekrytera ungdomar till välfärdspensionerna. »Tillitssvängen» kan således spegla en ambition att göra de offentliga professionerna något mer attraktiva, men inte nödvändigtvis mer än så. Om man har en mindre mörk syn på sakernas tillstånd och inte anser att de professionella saknar alla former av inflytande över sina verksamheter, infinner sig en annan fråga. Kan politiker acceptera att »genomförandet» av skolpolitik, socialpolitik eller sjukvårdspolitik oundvikligen delvis sker genom de professionella yrkesgruppernas dagliga beslut och ställningstaganden? Det finns exempel på tekniker som används för att hantera konflikten mellan politisk vilja att styra t.ex. sjukvård och de professionellas delvis oundvikliga egna dagliga beslut och handlingar. Olika former av riktlinjer utarbetas då av expertgrupper som fastställer »best practice» (t.ex. behandling av diabetes för ung patient) som alla yrkes-

utövare ska förhålla sig till. Förhålla sig till men inte slaviskt följa. Det utgör en slags diskret styrning av det professionella arbetet som innebär att formaliseringen utformas av professionens elit för att efterkomma politiska krav på t.ex. likvärdig behandling, men där den enskilde yrkesutövaren har ett visst manöverutrymme om avvikelser från standarden kan motiveras. Läkare tenderar att vara huvudsakligen positiva till riktlinjer<sup>40</sup>, men man kan konstatera att detta innebär att grundläggande egenskaper i det som ansetts vara professionellt arbete omgestaltats. Professionen har då blivit uttalat statusmässigt stratifierad, där en elit utformar riktlinjer för den stora massan av professionella, som tillämpar dem med villkorad handlingsfrihet.

## Inledning

CARL CEDERBERG

- 1 »Vad är en bra polis» publicerades tillsammans med andra omarbetade magisteruppsatser i den första boken i vår skriftserie, Jonna Bornemark & Fredrik Svenaeus (red.) *Vad är praktisk kunskap?* Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2009. Liknande essäer har publicerats i Lotte Alsterdal (red.), *Omtankar. Praktisk kunskap I äldreomsorg*, Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2011 och Lotte Alsterdal & Maria Pröckl (red.), *Inifrån och utifrån. Om praktisk kunskap i förskolan*, Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2016.
- 2 Utredningar av dessa utförsäljningar och deras konsekvenser görs ju också på annat håll. Det mest uppseendeväckande exemplet är vid tiden för författandet av denna bok historien om Nya Karolinska. Denna utreds ingående i Anna Gustafsson & Lisa Röstlund, *Konsulterna: kampen om Karolinska*, Stockholm: Mondial, 2019
- 3 För flera initierade diskussioner om kvalitet och mätbarhet, se Lars Strannegård (red.) *Den omätbara kvaliteten*, Lund: Studentlitteratur, 2013
- 4 En mångfasetterad belysning av kvalitetsbegreppet från välfärdsarbetsares perspektiv ges redan i Lotta Victor Tillberg (red.),

*Kvalitetsjakten. Om professionalitet i välfärden*, Stockholm: Prentiss förlag, 2014.

- 5 För det svenska perspektivet, se särskilt Anders Forssell och Anders Ivarsson Westerberg, *Administrationssamhället*, Lund: Studentlitteratur, 2014 samt Patrik Hall, *Managementbyråkrati – organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*, Malmö: Liber, 2012. En viktig politiskt-teoretisk analys av skeendet erbjuds av Wendy Brown, *Undoing the Demos. Neoliberalism's Stealth Revolution*, New York: Zone Books, 2015.

### Den sjuka vårdcentralen

LEILA TAMADDON

- 1 Christian Nilsson. »Fronesis och den mänskliga tillvaron». *Vad är praktisk kunskap?* red. Jonna Bornemark och Fredrik Sveanaeus, Södertörn Studies in Practical Knowledge, Huddinge: Södertörns Högskola, 2009.
- 2 Aristoteles. »Bok VI ur Den nikomachiska etiken». *Klassiska texter om praktisk kunskap*, red. Jonna Hjertröm Lappalainen. Södertörn Studies in Practical Knowledge 7, Huddinge: Södertörns Högskola, 2015. s.45
- 3 Nilsson, s.39, s.45
- 4 Jan-Olav Henriksen och Arne Johan Vetlesen. *Etik i arbete med människor*, 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur, 2001. s.196
- 5 Ibid, s.198
- 6 Den hippokratiska eden, Svenska Läkaresällskapet, 2017-04-24.
- 7 Christopher Hood. *A public management for all seasons?* Public Administration, 69: 3–19, 1991.
- 8 Gunilla Ryd och Kerstin Eldh, *Vi räknar minuter, vi räknar pinnar... Till nytta för vem?* Malmö: Nätverket för Gemensam Välfärd, 2015. s.10–11
- 9 Per Molander. *Dags för omprövning – en ESO-rapport om styrning av offentlig verksamhet*, Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, 2017:1.
- 10 Wendy Brown, *Undoing the Demos – Neoliberalism's Stealth Revolution*, New York: Zone Books, 2015. s.9–39, s.211
- 11 Ibid., s.40

- 
- 12 Ibid., s.105–107
- 15 Colin Crouch. *Postdemokrati*. Översättning: Henrik Gundenäs. Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2011.
- 14 Maciej Zaremba. *Patientens pris: ett reportage om den svenska sjukvården och marknaden*. Stockholm: Weyler förlag, 2013.
- 15 Henrik Ennart och Fredrik Mellgren. *Sjukt hus. Globala miljardsvindlerier – från Lesotho till Nya Karolinska*. Stockholm: Ordfront förlag, 2016. Jesper Mejiling, *Nya Karolinska – Ett pilotprojekt för marknadsstyrd vård?*. Arena Idé, 2018. Öhrming, Jan. *Allt görs liksom baklänges – Verksamheten vid Nya Karolinska Solna*, Södertörn Academic Studies, Huddinge: Södertörns Högskola, 2017. Den stora omvandlingen av Karolinska – hur gick det? Kaliber, Sveriges Radio, 2018-04-30. Lisa Röstlund och Anna Gustafsson, »Många bolag kring Karolinska har intressen i värdebaserad vård», *Dagens Nyheter*, 2018-04-07. Lisa Röstlund och Anna Gustafsson, »Regeringen tillsätter kriskommission om Nya Karolinska», *Dagens Nyheter*, 2018-02-18.
- 16 Gunnar Akner et al. »Olämpliga styråtgärder har skapat dagens vårdkris», *Sjukhusläkaren*, 2017-09-17.
- 17 Jens Krey, »Ingen avlastning trots 300 000 nätbesök», *Dagens Medicin*, nr 11/2018, 2018-05-28.
- 18 Kajsa Olsson, »Digital vård får pengarna att rulla», *Läkartidningen*, 30-32/2017. Lindgren, Stefan. Hoffman, Mikael. Petersson, Göran. »Vårdcentralerna bromsas medan nätläkare prioriteras», *Dagens Nyheter*, 2017-05-06. Ove Andersson, Jonas Sjögren, Hanna Åsberg. »Nätläkarbolagen dränerar en underfinansierad primärvård», *Dagens Nyheter*, 2017-05-02. Jesper Cederberg. »Så mycket kostar digital vård», *Läkartidningen*, nr 04/2018.
- 19 Vårdval i Sverige, SOU 2008:37, Sveriges Riksdag, 2008.
- 20 Kent Werne, O. Unsgaard, M. Beeck, S. Esmailian, M. Färnbo. *Den stora omvandlingen – En granskning av välfärdsmarknaden*, Stockholm: Leopard förlag, 2014. s.197–224
- 21 Primärvårdens styrning – efter behov eller efterfrågan? RiR 2014:22, Riksrevisionen, 2014.
- 22 Thomas Brante, Eva Johnsson, Gunnar Olofsson, Lennart G. Svensson. *Professionerna i kunskapssamhället: en jämförande studie av svenska professioner*. Stockholm: Liber, 2015. s.179–180, s.184–185, s.190

- 23 Michel Foucault. *Biopolitikens födelse*, Hägersten: Tankekraft förlag, 2014. s.198–200, s.209–213, s.233–234
- 24 Lars Berge. »Kan artificiell intelligens göra oss övermänskliga?», *Svenska Dagbladet*, 2017-06-04. Eric Topol. *The patient will see you now: the future of medicine is in your hands*, New York: Basic Books, 2015.
- 25 Gilles Deleuze. *Postskriptum om kontrollsamhällena. Skriftserien Kairos*, Stockholm: Raster förlag, 1998. s.198
- 26 Yvonne Dellmark och Lars Falk. »Svenska patientdata skickas till privata bolag utomlands», *Dagens Nyheter*, 2017-05-24. Björn-Erik Erlandsson, Agneta Granström, Roger Henriksson, Anders Lönnberg. »Riskfyllt när vård digitaliseras av stora amerikanska företag», *Dagens Nyheter*, 2018-11-05.
- 27 Karin Johannisson, »När kroppen blev ett projekt», *Tidningen Vi*, juni 2016.
- 28 Ryd och Eldh, s.23
- 29 Ibid., s.14
- 30 Stefan Lindgren. »Politiker duckar för frågan om prioriteringar i vården», *Dagens Samhälle*, 2017-11-02.
- 31 Primärvårdens uppdrag – En kartläggning av hur landstingens uppdrag till primärvården är formulerade, Socialstyrelsen, 2016. s.10–11. God och nära vård – En gemensam färdplan och målbild, SOU 2017:53.
- 32 Ingemar Engström och Saskia Bengtsson. »Vården börjar alltid med mötet», *Läkartidningen*, nr 42/2017.
- 33 Björn Landström. *Den kompetenta allmänläkaren – mottagningsrummets praxis utmanar idealbilden*, Göteborg: Göteborgs Universitet, 2012. s.24–26, s.32–33
- 34 Jerome Groopman. *Hur läkare tänker*, Riga: Daidalos, 2009.
- 35 J-O Ottosson (red). *Patient-läkarrelationen. Läkekunst på vetenskaplig grund*. SBU rapport nr 144. Stockholm: Natur och Kultur, 1999.
- 36 Debra L. Roter, Judith A. Hall. *Physician gender and patient-centred communication: a critical review of empirical research*. Annual Review of Public Health 2004; 25: 497–519.
- 37 John W. Saultz, Jennifer Lochner. Interpersonal continuity of care and care outcomes: a critical review. *Annals of Family Medicine*. 2005 Mar–Apr;3(2):159–66. Denis J. Pereira Gray, Kate Sidaway-Lee, Eleanor White et al. *Continuity of care with doc-*

- tors—a matter of life and death? A systematic review of continuity of care and mortality. *The BMJ Open*, June 28, 2018
- 58 Strategier för att öka antalet allmänmedicinska specialistläkare, Svenska Distriktläkarförbundet, mars 2015.
- 59 Läkarfakta 2016 – statistik över medlemmar i Sveriges läkarförbundet, 2016.
- 40 Lotte Hvas, Linn Getz. *Narrativ medicin i den allmänmedicinska praktiken – del 1*. Tidskriften Allmänmedicin 1:2015.
- 41 Fredrik Svenaeus. *Sjukdomens mening: Det medicinska mötets fenomenologi och hermeneutik*, Stockholm: Natur och Kultur, 2005. s.68–69
- 42 Rita Charon. *Narrative medicine in the international education of physicians*. *La Presse Médicale*, Jan; 42(1): 5–5, 2013.
- 43 Svenaeus, *Sjukdomens mening*, s.95–97
- 44 Ibid., s.100
- 45 Ibid., s.101
- 46 Samuel Åsgård, »Uselt samarbete», *Dagens Medicin*, nr 18/17, 2017-05-04. Karin Holmberg, »Många avslag ger lönepåslag», *ETC*, 2018-01-22.
- 47 Walter Reese-Schäfer. *Habermas – en introduktion*. Daidalos, Göteborg 1995, s.25–45
- 48 Henriksen och Vetlesen, s.212–218
- 49 Karin Johannisson. *Melankoliska rum – om ångest, leda och sårbarhet i förfluten tid och nutid*. Stockholm: Bonnier Pocket, 2010. s.219–238
- 50 Ibid., s.238
- 51 Karl Marx. »Första ekonomisk-filosofiska manuskriptet», *Människans frigörelse*, Göteborg: Daidalos, 1995. s.55–56
- 52 Ibid., s.58–61
- 53 Ibid., s.63–64
- 54 Ibid., s. 66–68, 72
- 55 Ibid., s.69
- 56 Arnetz, Bengt B. *Psychosocial challenges facing physicians of today*. *Social Science & Medicine*, Pages 203–213, Volume 52, Issue 2, January 2001.
- 57 Hur mår vårdcentralens läkare? Kaliber, Sveriges Radio, 2017-04-23.
- 58 Michael Löwtrup. »Den psykiska ohälsan ökar bland läkare», *Läkartidningen*. nr 01–02/2016.

- 59 Katrin Trysell. »Snart stängs dörren till Ersta psykiatri», *Läkartidningen*, nr 51–52/2018.
- Ersta psykiatriska klinik var en idéburen, icke-vinstdrivande och välfungerande verksamhet som hade funnits i över 50 år och vände sig till sjukvårdspersonal med psykisk ohälsa pga de särskilda behov och den arbetsrelaterade problematik som drabbar denna grupp. Den borgerliga Alliansledningen i Stockholms läns landsting upphandlade bort avtalet med Ersta psykiatriska klinik till det vinstdrivande vårdbolaget Capio från och med 2019.
- 60 Michael Lövrup. »Läkarna nu fler än sjuksköterskorna bland Erstas patienter», *Läkartidningen*, nr 01–02/2016.
- 61 Nilsson, s.50
- 62 Fredrik Svenaeus. »Autonomi och empati: två missbrukade och missförstådda ideal», *Omtankar: Praktisk kunskap i äldreomsorg*, red. Lotte Alsterdal. Södertörn studies in practical knowledge 5, Huddinge: Södertörns Högskola, 2011. s.211
- 63 Ibid., s.217–219
- 64 Pia Dellson. *Väggen: en utbränd psykiaters noteringar*. Natur och kultur, 2015. s.16
- 65 Hannah Arendt. »Tänkande och moraliska överväganden.» *Tanke, känsla identitet*, red. Ulla Holm, Eva Mark & Annika Persson. Göteborg: Anamma, 1997, s.43, s.69
- 66 Ibid., s.72
- 67 Reidar Tyssen. *Health problems and the use of health services among physicians: A review article with particular emphasis on Norwegian studies*. *Industrial Health*, 2007;45:599–610.
- 68 Susanna Pagels.»Populär facebookgrupp samlar tusentals läkare», *Dagens Medicin*, 2018-08-23.
- 69 Margareta Damm. *Läkarinfarkt – en effekt av New Public Management (NPM)*, Lund: Studentlitteratur, 2014.
- 70 Ingela Josefson. *Läkarens yrkeskunnande*, Lund: Studentlitteratur, 1998.
- 71 God och nära vård – En gemensam färdplan och målbild, SOU 2017:55. Rapport: Viktigaste politiska frågan, Novus, 2017-12-26.
- 72 En Värdefull Vård – en hälso- och sjukvård med människan i centrum. Arbetsgruppen för projektet En Värdefull Vård, Svenska Läkaresällskapet, 2015.
- 73 Gunnar Ekelöf. »Vägvisare till underjorden», *Samlade dikter*. Stockholm: Albert Bonniers förlag, 2007, s.531–532



## New Public Phronesis

INGELA FRÄN

- 1 I antologin *Lean i arbetslivet*, menar man att även den nya vågen av Lean i första hand är ett rationaliseringskoncept med olika verktyg (s. 18). I den nya vågen vill man dock betona en gemensam filosofi från tidigare varianter som nu sammansmält och förfinats s 23, 26 – 27.) Begreppet filosofi används av allt fler som talar om Lean, att det är ett förhållningssätt med fokus även på den psykosociala arbetsmiljön. Men fortfarande handlar det mest om kapitalrationalisering och flödesorientering med styrningsidealet New Public management som i sin tur hämtar managementmodeller och tankesätt från näringslivet och industrin (s. 145). Det vårdideal som sammankopplas med Lean är Personcentrerad Vård (s. 142). Även om det finns positiva saker med Lean som att processer synliggörs och att den delade förståelsen i sin tur förbättrar förståelsen för roller och hur arbeten relaterar till varandra så kvarstår det faktum att Lean är en samling generella och abstrakta rationaliseringsprinciper (s.143). Detta i rak motsats till vårdens praktik som är direkt kopplad till subjekt och konkreta handlingar. Lean-tavlan är ett visualiseringsverktyg som man samlas kring för att lyfta störningar, förbättringsförslag med mera och som sedan skrivs upp och processas under olika rubriker och i ett flöde.
- 2 [http://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2017/03/2017\\_1-Dags-för-omprovning.pdf](http://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2017/03/2017_1-Dags-för-omprovning.pdf), s. 12–13. <http://www.regeringen.se/contentassets/ef675538ed2b4a21afec87a45c6fa3co/tillit-i-styrningen-dir.-201651>, s. 9–10.
- 3 Christian Nilsson, *Fronesis och den mänskliga tillvaron», Vad är praktisk kunskap?* Huddinge 2009, s. 39.
- 4 Aristoteles, »Bok VI ur Nikomachiska Etiken», *Klassiska texter om praktisk kunskap*, Huddinge 2015, s. 39, 45.
- 5 Nilsson, s. 48.
- 6 Ibid., s. 47.
- 7 Hans-Georg Gadamer. »Återerövrandet av det hermeneutiska grundproblemet», *Klassiska texter om praktisk kunskap*, Huddinge 2015, s. 169–171.
- 8 Ibid., s. 185.
- 9 Anders von Heijne, Marion Lindh, »Diagnostiska fel nytt focus

- för IOM-rapport», *Läkartidningen* 2015;112:DSCU
- 10 Lena Lindgren, *Nya utvärderingsmonstret*, Lund 2014, s. 21.
  - 11 Nilsson, s. 50.
  - 12 Hanna Arendt, »Kollektivt ansvar», *Klassiska texter om praktisk kunskap*, Huddinge 2015, s. 253.
  - 13 Lotta Dellve et al, »Lean i hälso- och sjukvård», *Lean i arbetslivet*, Stockholm 2013, s. 146.
  - 14 Donald Schön, »Att lära ut konstnärlighet genom reflektion-i-handling», *Klassiska texter om praktisk kunskap*, Huddinge 2015, s. 363.
  - 15 Jonna Hjertström Lappalainen, »I begynnelsen var fantasin: Om den reflekterande människan», *Reflektionens gestalt*, Huddinge 2009, s. 33.
  - 16 Nicola Kayes, Suzie Mudge and Caroline Stretton, »Are physiotherapists comfortable with personcentred practice? An auto-ethnographic insight», *Disability and Rehabilitation* 36:6/2013, s. 459.
  - 17 Maria Afrell, *Att leva med en kropp som värker – samtal med fysioterapeuten*, Linköping University Medical Dissertations No. 1401, 2014, Linköping s. 61. Iréne Josephson, *Utrymme för deltagande – beslutsprocesser i möten mellan patienter med ospecifika ländryggsbesvär och sjukgymnaster i primärvård*, Hälsohögskolan i Jönköping Dissertations series No. 42, 47, 2013, Jönköping s. 80. Kayes et al, s. 459.
  - 18 Clarence Crafoord, *Människan är en berättelse*, Stockholm 2009, s. 22.
  - 19 Maria Arman, Arne Rehnsfeldt, *Vårdande som lindrar Lidande: Etik i vårdandet*, Solna 2011, s. 95.
  - 20 Ingrid Fioretos, Kristofer Hansson, och Gabriella Nilsson, *Vårdmöten: Kulturanalytiska perspektiv på möten inom vården*, Lund: Studentlitteratur 2013, s. 87 – 90.
  - 21 Fredrik Svenaeus, *Sjukdomens mening*, Stockholm 2003, s. 155.
  - 22 Martin Buber har utvecklat en relationistisk filosofi med fokus på jag – du kontra jag – det.
  - 23 Torsten Björkman, Karin Lundqvist, »Lean ur Historiskt perspektiv», *Lean i arbetslivet*, Stockholm 2013, s. 44.
  - 24 Gunilla Ryd och Kerstin Eldh, *Vi räknar minuter, vi räknar pinnar... Till nytta för vem?* Malmö 2015, s. 10.
  - 25 Ibid., s. 13.

- 
- 26 Björkman, Lundqvist s. 44.
- 27 Dellve et al, s. 142 – 143.
- 28 Victor Klemperer, *LTI: tredje rikets språk: [lingua Tertii imperii]: en filologs anteckningsbok*, Göteborg 2006, s. 41.
- 29 Jan-Olov Henriksen, Arne Vetlesen, *Etik i arbete med människor*. Lund 2005, s. 25.
- 30 Martin Buber, *Det mellanmännskliga*, Ludvika 2004, s. 24, 60.
- 31 Ibid., s. 26.
- 32 Michel Foucault, *Biopolitikens födelse*, Hägersten 2015, s. 195.
- 33 Martin Gunnarson, *Please Be Patient: A Cultural Phenomenological Study of Haemodialysis and Kidney Transplantations Care*, Lund 2016, s. 59.
- 34 Ulla Holm et al, »Handledning i empati: Nödvärdigt tidigt i utbildningen framför allt för manliga läkarstuderande», *Läkartidningen* 1997, nr. 15, s. 1595.
- 35 Aktionspotentialen, eller som man ofta säger »nervimpulsen» är en kortvarig urladdning av den elektriska spänningsskillnad (membranspänning/membran-potential) som råder mellan nervcellens/axonets (nervträdens) in- och utsida. Urladdningen har, när den väl uppstått, förmågan att sprida sig ut längs nervtråden (axonet). Hämtat ur Hjärnatlas: <http://nervsystemet.se/nsd/index.php?node=1>
- 36 Bengt Kristensson Ugglå, »Flexibilitet eller bildning?», *Bildningens förvandlingar* Red. Bernt Gustavsson, Göteborg 2015, s. 117–118.
- 37 Lotta Victor Tillberg, *Kvalitetsjakten: Om professionalitet i välfärden*, Stockholm 2014, s. 109.
- 38 Pernilla Lindskog, *Reaching at Sustainable Development: Lean in the Public Sector*, Huddinge: Technology and Health, Unit of ergonomics, 2016, s. iii.
- 39 Fredrik Svenaeus, »Vad är praktisk kunskap, en inledning till ämnet och boken», *Vad är praktisk kunskap?* Red. Jonna Börnemark och Fredrik Svenaeus, Huddinge 2009, s. 20 – 21.
- 40 Bernt Gustavsson, »Bildning som tolkning och förståelse», *Bildningens förvandlingar*, Red. Bernt Gustavsson, Göteborg 2007, s. 71.
- 41 Ibid., s. 74.
- 42 Gunilla Ryd och Kerstin Eldh, *Vi räknar minuter, vi räknar pinnar... Till nytta för vem?* Malmö 2015, s. 15–14.

## Noter

---

- 43 Gustavsson, s. 85, Kristensson Ugglå, s. 126.
- 44 *Ibid.*, s. 126.
- 45 Marcia Sá Cavalcante Schuback, *Lovtal till intet*, Göteborg 2006, s. 158, 167.
- 46 TENS är en förkortning för Transkutan Elektrisk Nervstimulering. Behandlingen innebär att nerver under huden stimuleras av elektriska strömmar. Det leder till att kroppens eget smärtledningssystem aktiveras.
- 47 Friedrich Nietzsche, *Otidsenliga betraktelser samlade skrifter band 2*, Eslöv 2005, sista sidan i *Om sanning och lögn i utom-moralisk mening*
- 48 Fjodor Dostojevskij, *Anteckningar från källarhållet*, Stockholm 2011, s. 34.
- 49 Karin Johannisson, *Medicinens öga: Sjukdom, medicin och samhälle – historiska erfarenheter*, Stockholm 2003, s. 70 – 71.

## Samarbetets kollaps

MARTIN GUNNARSON

- 1 I en svensk kontext verkar det vara begreppet personcentrerad vård, och inte patientcentrerad vård, som har fått störst genomslag. Jag använder därför fortsättningsvis uteslutande detta begrepp för att beteckna denna utveckling.
- 2 <https://gpcc.gu.se/om-gpcc/personcentrerad-varld>, 2018-04-05.
- 3 SFS 2014:821.
- 4 <https://www.karolinska.se/om-oss/centrala-nyheter/2017/12/om-vardebaserad-varld/>, 2018-04-05.
- 5 Mötet mellan patient och vårdgivare.
- 6 Se till exempel Ingrid Fioretos, *Möten med motstånd: kultur, klass kropp på vårdcentralen*, Lund: Avdelningen för etnologi, Institutionen för kulturvetenskaper, Lunds universitet, 2009.
- 7 Carl May och Nicola Mead, »Patient-centredness: A History», *General Practice and Ethics: Uncertainty and Responsibility*, red. C. Dowrick and L. Frith, London: Routledge, 1999.
- 8 Stanley Reiser, *Technological Medicine: The Changing World of Doctors and Patients*, New York: Cambridge University Press, 2009, s. 182.

- 
- 9 May och Mead, s. 82.
- 10 För några akademiska texter där sådana idéer framförs se till exempel: Nancy Scheper-Hughes och Margaret Lock, »The Mindful Body: A Prolegomenon to Future Work in Medical Anthropology», *Medical Anthropology Quarterly* 1:1, 1987; Arthur Kleinman, *The Illness Narratives: Suffering, Healing and the Human Condition*, New York: Basic Books, 1988; S. Kay Toombs, *The Meaning of Illness: A Phenomenological Account of the Different Perspectives of Physician and Patient*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1992.
- 11 Se till exempel: Martin Gunnarson, *Please Be Patient: A Cultural Phenomenological Study of Haemodialysis and Kidney Transplantation Care*, Lund: Lund Studies in Arts and Cultural Sciences, 2016; Eva M. Karlsson, *Livet nära döden: situationer, status och social solidaritet vid vård i livets slutskede*, Tumba: Mångkulturellt centrum, 2008; Sharon R. Kaufman, *And a Time to Die: How American Hospitals Shape the End of Life*, Chicago: University of Chicago Press, 2005; Nikolas Rose, *The Politics of Life Itself: Biomedicine, Power, and Subjectivity in the Twenty-First Century*, Princeton: Princeton University Press, 2007.
- 12 Michel Foucault, *Biopolitikens födelse*, Hägersten: Tankekraft förlag, 2014. När inget annat anges baseras min beskrivning av nyliberalismen framväxt endast på denna skrift.
- 13 För några centrala verk i denna tankeströmning se till exempel: Friedrich von Hayek, *Vägen till träldom*, Stockholm: Norstedts, 1944; Ludwig Edler von Mises, *Human Action: A treatise on economics*, New Haven: Yale University Press, 1949; Ludwig Erhard, *Välstånd genom konkurrens*, Stockholm: Natur och kultur, 1962.
- 14 Johanna Oksala, »Neoliberalism and Biopolitical Governmentality», *Foucault, Biopolitics, and Governmentality*, red. Jakob Nilsson och Sven-Olov Wallenstein, Huddinge: Södertörn Philosophical Studies, 2013, s. 53.
- 15 David Harvey, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford: Oxford University Press, 2005, s. 156.
- 16 Ibid., s. 19.
- 17 Se Harvey och Foucault.
- 18 Oksala, s. 67.

## Noter

---

- 19 Ibid., s. 66ff; Foucault, s. 208; se också Nikolas Rose, *The Powers of Freedom: Reframing Political Thought*, Cambridge: Cambridge University Press, 1999, s. 157ff.
- 20 Sådana tendenser diskuteras på ett förtjänstfullt sätt bland annat i Annemarie Mol, *The Logic of Care: Health and the Problem of Patient Choice*, London: Routledge, 2008 och Patrik Hall, *Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*, Malmö: Liber, 2012.
- 21 Ian Kennedy, »Patients are experts in their own field», *BMJ* 326: 7402, 2003.
- 22 Ibid., s. 1276.
- 23 Inger Ekman et al., »Person-centered care – ready for prime time», *European Journal of Cardiovascular Nursing* 10:2011, 2011, s. 249.
- 24 Ibid.
- 25 Kerstin Blomqvist et al., »What happens when you involve patients as experts? a participatory action research project at a renal failure unit», *Nursing Inquiry* 17:4, 2010. I artikeln använder författarna begreppet patientcentrering, inte personcentrering.
- 26 Ibid., s. 317.
- 27 Foucault, s. 234
- 28 Se till exempel Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford: Stanford University Press, 1991; Rose, *Powers of Freedom*; Gunnarson, *Please be Patient*.
- 29 Foucault, s. 208.
- 30 Ibid., s. 197.
- 31 Se till exempel Gunnarson, *Please be Patient* och Fredrik Svenaeus, *The Hermeneutics of Medicine and the Phenomenology of Health: Steps Towards a Philosophy of Medical Practice*. Linköping: Linköping Studies in Arts and Science, 1999, där Svenaeus på fenomenologisk grund använder begreppet hemlöshet för att illustrera att sjukdom, snarare än att vara ett isolerat biologiskt fenomen, påverkar en människas hela livsvärld.
- 32 För en utförlig diskussion om icke-vetandets roll i mellanmänniskliga yrken se Jonna Bornemark, *Det omätbaras renässans: en uppgrörelse med pedanternas världsherravälde*, Stockholm: Volante, 2018.
- 33 Gunnarson, kap. 7.

- 
- 54 Av utrymmesskäl lämnar jag frågan om vi i någon egentlig mening någonsin kan vara experter på oss själva därhän här.
- 55 Ekman et al., »Person-centered care», s. 250.
- 56 Ibid.
- 57 Inger Ekman et al., »Effects of person-centred care in patients with chronic heart failure: the PCC-HF study», *European Heart Journal* 33, 2012.
- 58 Ibid., s. 1112f.
- 59 Ibid., s. 1114.
- 40 Ibid., s. 1115.
- 41 Gunilla Ryd och Kerstin Eldh, *Vi räknar minuter, vi räknar pinnar... Till nytta för vem?*, Nätverket för gemensam välfärd Malmö, 2015, s. 10.
- 42 Ibid. och Hall, *Managementbyråkrati*.
- 43 Ryd och Eldh, s. 11.
- 44 Hall, *Managementbyråkrati*, s. 29, 32ff.
- 45 Foucault, s. 119–122.
- 46 Hall, s. 31.
- 47 Ibid., s. 40.
- 48 Lotta Victor Tillberg, »Kvalitetsjakten – om professionalitet i välfärden», *Kvalitetsjakten: Om professionalitet i välfärden*, red. Lotta Victor Tillberg, Stockholm: Premiss förlag, 2014, s. 111.
- 49 Ibid., s. 116.
- 50 Se till exempel Bornemark, s. 72–76.
- 51 Annegrete Juul Nielsen och Lone Grøn, »Standardising the lay: Logics of change in programs of disease and self-management», *Culture Unbound* 4, 2012.
- 52 Ibid., s. 429.
- 53 Ibid., s. 426, 429; M. Vadiee, »The UK 'Expert Patient Program' and self-care in chronic disease management: An analysis», *European Geriatric Medicine* 3, 2012.
- 54 Nielsen och Grøn, s. 430.
- 55 Mol, *The Logic of Care*.
- 56 Ibid., kap. 2.
- 57 Ibid., s. 54.
- 58 Ibid.
- 59 Ibid., s. 27, 50.
- 60 Ibid., s. 55.
- 61 Ibid., s. 56.

## Noter

---

- 62 I dialysvården sker den mesta interaktionen mellan patient och sjuksköterska.
- 63 Richard Sennett, *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, New Haven och London: Yale University Press, 2012.
- 64 Ibid., s. 6.
- 65 Ibid., kap. 5.

## Marknadens triumf

ANNELI WESTFELT

- 1 Kristian Lundberg, *Yarden. En berättelse*, Stockholm: Bruno Östlings bokförlag Symposion AB, 2010, s. 70.
- 2 Alva och Gunnar Myrdal, *Kris i befolkningsfrågan*, Nora: Nya Doxa, 1997, s. 261.
- 3 *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskolan 2011*, Skolverket, Stockholm, 2011, s. 7.
- 4 *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskolan 2011*, Skolverket, Stockholm, 2011, s. 7.
- 5 Schumpeter, »Den ekonomiska utvecklingens teori» ur *Om skapande, förståelse och entreprenörskap* Stockholm: Norstedts, 2008, s. 39.
- 6 Schumpeter, s. 39.
- 7 ibid.
- 8 <https://www.foretagande.se/12-overraskande-tecken-att-du-aren-entreprenor/>.
- 9 ibid.
- 10 Hela listan ser ut så här: »Hatar när inget händer, lätt uttråkad, fått sparken från tidigare jobb, stämplad som rebell, står emot auktoriteter, redo att förbättra allt, dålig på att kallprata, dålig uppväxt, besatthet, redo för att gå solo, svårt att varva ner och passar inte in i normen.»
- 11 Schumpeter, s. 51 ff.
- 12 <https://www.skolverket.se/skolutveckling/larande/entreprenorskap>.
- 13 Marielle och Christer Westlund, *Så tänds eldsjälur En introduktion till entreprenöriellt lärande*, 2010, s. 107.



- 
- 14 I mail från Institutet för språk och folkminnen: »i Mediarkivet hittar jag belägg på entreprenöriellt lärande från 1997 och framåt och på entreprenöriell(a) förmåga/or från 2002.»
  - 15 OECD/CERI *Towards an »Enterprising» Culture: a Challenge for Education and Training*. Paris: OECD, 1989.
  - 16 *ibid*, s. 10.
  - 17 [www.europaportalen.se/tema/lissabonstrategin](http://www.europaportalen.se/tema/lissabonstrategin), 18.05.17.
  - 18 Balli Lelinge, Pär Widén, *Entreprenöriellt lärande i skolan*, 2014, s.9.
  - 19 Regeringskansliet, *Strategi för entreprenörskap inom utbildningsområdet*, 2009.
  - 20 Några exempel är Marielle och Christer Westlunds *Så tänds eldsjälarna En introduktion till entreprenöriellt lärande* och Skolverkets skrift *Skapa och våga om entreprenörskap i skolan*, <https://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/> där det talas om »orsakssamband och perspektiv som har att göra med globalisering, konkurrens, tillväxt, sysselsättning eller regional utveckling» och om »kunskaper för att möta och skapa morgondagens samhälle», s. 8.
  - 21 Dahlstedt, Magnus, Fejes, Anders (red.), *Skolan, marknaden och framtiden*, Lund: Studentlitteratur, 2018, s. 293.
  - 22 <https://www.skolverket.se/skolutveckling/larande/entreprenorskap>.
  - 23 Hannah Arendt, *Mellan det förflutna och framtiden*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2016, s. 191.
  - 24 Schumpeter, s. 40.
  - 25 Eva-Lena Lindster Norberg, *Hur ska du bli när du blir stor?: en studie i svensk gymnasieskola när entreprenörskap i skolan är i fokus*, Umeå universitet, 2016.
  - 26 *ibid*, s.39.
  - 27 Texten ingår i antologin *Vad är praktisk kunskap?*, red Jonna Bornemark och Fredrik Svenaeus, Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2009, s. 114.
  - 28 *ibid*.
  - 29 *ibid*. s. 115.
  - 30 *ibid*, s. 117–118.
  - 31 Texten ingår i Balli Lelinges och Pär Widéns *Entreprenöriellt lärande i skolan*, Lund: Studentlitteratur, 2014. I boken presenteras sju texter av universitetslärare där entreprenöriellt

lärande diskuteras utifrån olika utgångspunkter.

32 Persson, s. 120.

33 *ibid*, s. 125.

34 Persson, s. 125.

35 *ibid*, s. 122.

36 *ibid*.

37 Pär Widén, *Talet om entreprenöriellt lärande i Entreprenöriellt lärande i skolan*, 2014.

38 Här refererar Magnus Persson till Sharon Todd.

39 Persson, s. 126.

40 *ibid*.

41 Göteborgs universitet Rapport Arbetsgruppen för lärandemål, betyg och moduler, 2006-10-23 Dnr N 22 4793/03 »Ett målrelaterat betygssystem gynnar samarbete studenterna emellan då det inte föreligger någon konkurrens om de högre betygen. De positiva pedagogiska konsekvenserna förstärks av ett målrelaterat betygssystem med få betygssteg, som även det gynnar helhetsorienterat och självständigt arbete.»

42 Göteborgs universitet Rapport Arbetsgruppen för lärandemål, betyg och moduler 2006-10-23 Dnr N 22 4793/03.

43 Michel Foucault, *Biopolitikens födelse*, Hagersten: Tankekraft förlag, 2014, s. 197.

44 Svend, Brinkman, *Stå fast – vägra vår tids utvecklingstväng*, Stockholm: Norstedts, 2015.

45 *ibid*, s. 16.

46 *ibid*.

47 Anneli Westfelt, »Gymnasieskolan skapar för mycket stress», *Svenska dagbladet*, 2014-10-05.

48 *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskolan 2011*, Skolverket, Stockholm, 2011.

49 Burman i *Vad är praktisk kunskap?*, s. 124.

50 *ibid*.

51 Alva och Gunnar Myrdal, *Kris i befolkningsfrågan*, s. 262.

52 *ibid*.

53 *ibid*.

54 Hannah Arendt, *Mellan det förflutna och framtiden*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2016, s. 190.

55 *ibid*. s. 190–91.

56 *ibid*. s. 205.

- 57 *ibid.*, s. 205.
- 58 Burman, s. 123–124.
- 59 Strandbrink, Peter, »Värdegrundsdoktrinen i svensk skola är ohållbar», *Dagens Nyheter*, 2017-11-18.
- 60 Nordisk Tidskrift för Allmän Didaktik Vol. 2, No. 1, november 2016, s. 70.
- 61 *ibid.*
- 62 Prytz, Johan, Westberg, Johannes, »Farliga föreställningar präglar debatten om skolan», *Svenska Dagbladet*, 2018-01-19.
- 63 Michel Foucault, *Biopolitikens födelse*, Hägersten: Tankekraft förlag, 2014, s. 197.
- 64 Karl Marx, »Första ekonomisk-filosofiska manuskriptet» ur *Människans frigörelse*, Göteborg: Daidalos, 1995, s. 63.
- 65 Marx, s. 66 ff.
- 66 <https://www.svtplay.se/den-svenska-valfarden>, 2018-04-01.
- 67 Molander s. 511.
- 68 Marx, s. 63.
- 69 *ibid.*
- 70 Dahlstedt, Magnus, Liedman, Sven-Erik m.fl, »Systemet med fritt skolval måste bytas ut», *Svenska Dagbladet*, 2018-01-20. De har även givit ut boken *Skolan, marknaden och framtiden*, Lund: Studentlitteratur, 2018.
- 71 Dahlstedt, Magnus, Liedman, Sven-Erik m.fl, »Systemet med fritt skolval måste bytas ut», *Svenska Dagbladet*, 2018-01-20.
- 72 *ibid.*

## De villkorade utbildningskvaliteterna

ANDREAS BERGH & MARIA ROSÉN

- 1 Andreas Bergh, *Vad gör kvalitet med utbildning? Om kvalitetsbegreppets skilda innebörder och dess konsekvenser för utbildning*. Örebro: Örebro Studies in Education, 29, 2010; Bergh, »Local quality work in an age of accountability between autonomy and control». *Journal of Education Policy* 30(4), 590–607. Jfr även Hans Nytell, *Från kvalitetsidé till kvalitetsregim. Om statlig styrning av skolan*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala Studies In Education, 114, 2006.

- 2 Jan Morawski, *Mellanfrihet och kontroll. Om läroplanskonstruktioner i svensk historia*. Örebro: Örebro Studies in Education, 28, 2010.
- 3 Shirin Ahlbäck Öberg & Sten Widmalm, *Professionalism nedvärderas i den marknadsstyrda staten*, 2012. <http://www.dn.se/debatt/professionalism-nedvarderas-i-den-marknadsstyrdatastaten/> [Nedladdad 181202]; Émile Durkheim, *Professional Ethics and Civic Morals*. London: Routledge, 1899/2001.
- 4 SFS 2010:800. Skollag. Stockholm: Utbildningsdepartementet, 1 kap. 4§.
- 5 Sven-Eric Liedman, »Sancta Æmulatio, Den heliga tävlingslusten. Om kvantiteternas roll i ett historiskt perspektiv». I Leif Strannegård, red: *Den omätbara kvalitet*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag, 2007, s. 26–40.
- 6 För en mer utförlig beskrivning, se Bergh, 2010.
- 7 Lennart Sandholm, *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*. Lund: Studentlitteratur, 2001.
- 8 Ibid. s. 40.
- 9 Eva Forsberg & Erik Wallin, »Skolan som moraliskt rum». I Eva Forsberg & Erik Wallin, red: *Skolans kontrollregim – ett kontra produktivt system för styrning?* Stockholm: HLS förlag, 2006, s. 8–18.
- 10 Skr 1996/97:112. Utvecklingsplan för förskola, skola och vuxenutbildning – kvalitet och likvärdighet. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- 11 Jonna Bornemark, *Det omätbaras renässans En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante, 2018.
- 12 SOU 1948:27. 1946 års skolkommissons betänkande med förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling; SOU 1992:94. Skola för bildning. Betänkande av Läroplanskommittén.
- 13 Se exempelvis: Lisbeth Lundahl, »Sweden: decentralization, deregulation, quasi-markets – and then what?». *Journal of Education Policy*, 17(6), 687–697; Ninni Wahlström, *Mellan leverans och utbildning. Om lärande i en mål- och resultatstyrd skola*. Göteborg: Daidalos, 2009.
- 14 Eng. Management of placement; Andreas Bergh & Emma Arneback, »Hur villkorar juridifieringen lärarprofessionens arbete med skolans kunskaper och värden?». *Utbildning & Demokrati* 25(1), 11–31; Stefan T Hopmann, »No child, no school, no state left

- behind: Schooling in the age of accountability». *Journal of Curriculum Studies* 40(4), 417–456.
- 15 Jfr. Durkheim, 1989/2001.
- 16 Alfred Oftedal Telhaug, *Den nye utdanningspolitiske retorikken. Bilder av internasjonal skoleutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget, 1990.
- 17 Tomas Englund, »Utbildning som 'public good' eller 'private good'». I Tomas Englund, red: *Utbildningspolitiskt systemskifte?* Stockholm: HLS Förlag, 1995, s. 107–142.
- 18 Prop 1988/89:100. Regeringens proposition med förslag till statsbudget för budgetåret 1989/90. Bilaga 10.
- 19 Ibid. s 9.
- 20 Ibid. s 9.
- 21 Skr. 1996/97:112.
- 22 Skolverket, *Kvalitetsutveckling inom studie- och yrkesvägledningen. 36 lärande exempel berättar*. Stockholm: Skolverket, 2009.
- 23 Bergh, 2010.
- 24 Bergh, 2010.
- 25 Eng. management of expectation: Hopmann, 2008; Bergh, 2015; Bergh & Arneback 2016.
- 26 Jfr. Wahlström, 2009.
- 27 Prop 1992/95:220. En ny läroplan för grundskolan och ett nytt betygssystem för grundskolan, sameskolan, specialskolan och den obligatoriska särskolan, s 18.
- 28 Bergh, 2015.
- 29 Skolinspektionen, *Observationer av granskning i undervisningen*. Stockholm: Skolinspektionen, 2018. <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/o-si/04-rad-och-vagledning/vanliga-brister/observationsschema-v-08.pdf> [nedladdat 181130].
- 30 SOU 2007:28. Tydliga mål och kunskapskrav i grundskolan. Betänkande från Utredningen om mål och uppföljning i grundskolan, s 166.
- 31 SOU 2007:28, s 129.
- 32 Bornemark, 2018, s 263.
- 33 Bornemark, 2018. Jfr. även Jonna Bornemarks kapitel i denna antologi.
- 34 Bergh, 2015.
- 35 Johan Hofvendal, »Förpapprade samtal och talande papper». I Eva Forsberg och Erik Wallin, red: *Skolans kontrollregim – ett*

- kontraproduktivt system för styrning?* Stockholm: HLS Förlag, 2006, s. 77–98.
- 36 T.ex. Leila Brännström, *Förrättsligande. En studie av rättens risker och möjligheter med fokus på patientens ställning*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2009.
- 37 Leila Brännström, »Förrättsligande genom konstitutionalisering och parlamentarismens slut». I Görel Granström, red: *Förrättsligande: Rapport från 2011 års forskningsinternat*. Umeå: Umeå universitet, 2011, s 15–23.
- 38 Maria Rosén, Emma Arneback & Andreas Bergh, *Enactment of Juridification in Education – a Theoretical Exploration*. Paper presenterat på NERA-konferens i Oslo, mars 2018.
- 39 Engelska skolan: »Eva Andersson tillträder som skoljurist för IES», 2015. <https://engelska.se/sv/news/eva-andersson-joins-internationella-engelska-skolan-school-lawyer> [Nedladdat 181119].
- 40 Susanne Fransson, »Juridifieringens konsekvenser på skolans område – en översikt av begrepp och principer». *Utbildning & Demokrati*, 25(1), 33–51.
- 41 Judit Novak, *Juridification of educational spheres. The case of school inspection*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 2018.
- 42 Rosén et al, 2018.
- 43 Se exempelvis Agneta Hult & Joakim Lindgren, »Med lagen som rättesnöre – kunskapsformer i lärares arbete mot kränkande behandling». *Utbildning & Demokrati*, 25(1), 75–93; Caroline Runesdotter, »Avregleringens pris? Om juridifieringen av svensk skola ur skolaktörers perspektiv». *Utbildning & Demokrati*, 25(1), 95–111.
- 44 *Allmänna råd med kommentarer om systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*, Stockholm: Skolverket, 2012a, s. 8; *Skolverkets allmänna råd. Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling*, Stockholm: Skolverket, 2012b, s. 27.
- 45 Bornemark, 2018.
- 46 Se även t.ex. Eva Forsberg, »Styrningen av den obligatoriska skolan – mellan stabilitet och förändring». I Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger och Liberg, Caroline (red.). *Lärande Skola Bildning. Grundbok för lärare*. Stockholm: Natur och Kultur, 2014; Ulf P Lundgren, *Model analysis of pedagogical processes*. Stockholm Institute of Education. Department of Educational Research, 1977.

- 
- 47 Lundgren, 1977.
- 48 Novak, 2018.
- 49 T.ex. Novak, 2018; Forsberg, 2014.
- 50 Jürgen Habermas, *The Theory of Communicative Action vol 2: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason* (1981/1987). Boston: Beacon Press, 1987.
- 51 Habermas, 1987, 371; jfr. Rosén et al, 2018.
- 52 Jfr. Ulf P Lundgren, *Between hope and happening. Texts and contexts in curriculum*. Geelong: Deakin Press, 1985.
- 53 *Skolverkets allmänna råd med kommentarer. Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*. Stockholm: Skolverket, 2015, s. 45.
- 54 SFS 2010:800.
- 55 Skolinspektionen, *Tematisk kvalitetsgranskning*. Stockholm: Skolinspektionen, 2019. <https://www.skolinspektionen.se/sv/Tillsyn--granskning/Kvalitetsgranskning/> [Nedladdat 190821].
- 56 Jfr. Bornemark, 2018.
- 57 Jfr. Liedman, 2007.
- 58 Bergh & Arneback, 2016.
- 59 Hult & Lindgren, 2016; Runesdotter, 2016.
- 60 Rosén et al, 2018.
- 61 Hult & Lindgren, 2016.
- 62 Lindgren, 2015.
- 63 Vi vill rikta ett stort tack till forskningsmiljön STEP vid Uppsala universitet för goda synpunkter som framfördes på en tidigare version av texten i december 2018. Särskilt tack till läsarna Leo Berglund och Eva Forsberg. Tack också Carl Cederberg för redaktionella kommentarer som bidrog till utvecklingen av texten.

## Om prat och dålig stämning

ANNA GRÖNVAL

- 1 Lars Hessner & Anna Tufvesson (red.), *Lönsamt ledarskap*, Karlstad: TUK Förlag, 2009, s. 89.
- 2 Pierre Schou, *Medarbetarundersökningar: som verktyg för företagsstyrning och förändring*, Lund: Studentlitteratur, 2007, s. 14.
- 3 Erik Kärnekull m.fl., »Nöjda medarbetare inte nog», Svenska Dagbladet, 20 maj 2014.

- 4 Hessner & Tufvesson, 2009, s. 90.
- 5 Schou, 2007, s. 103.
- 6 Hessner & Tufvesson, 2009, s. 95, 98–99.
- 7 Ibid, s. 92.
- 8 Christopher Hood, »Public Management for all Seasons?», Public Administration, vol. 69, 1991.
- 9 Lena Lindgren, *Nya utvärderingsmonstret: Om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn*, Lund: Studentlitteratur, 2014, s. 22–24.
- 10 Anders Forssell & Anders Ivarsson Westerberg, *Administrationssamhället*, Lund: Studentlitteratur, 2014, s. 111–115.
- 11 Michael Power, *The audit society: rituals of verification*, Oxford: Oxford University Press, 1997.
- 12 Mats Alvesson, *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*, Stockholm: Bokförlaget Atlas, 2006.
- 13 Torsten Björkman & Karin Lundqvist, Lean ur historiskt perspektiv. I *Lean i arbetslivet*, Per Sederblad (red.), Stockholm: Liber, 2013, s. 18–19.
- 14 Lotta Dellve m.fl., Lean i hälso- och sjukvården. I *Lean i arbetslivet*, Per Sederblad (red.), Stockholm: Liber, 2013, s. 144–146.
- 15 Patrik Hall, *Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*, Malmö: Liber, 2012, s. 117–144.
- 16 Paula Blomqvist & Bo Rothstein, Valfärdsstatens nya ansikte: Demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn, Stockholm: Agora, 2000, kap 4.
- 17 Maciej Zaremba, *Patientens pris: ett reportage om den svenska sjukvården och marknaden*, Stockholm: Weyler förlag, 2013.
- 18 Jesper Meijling, *Marknad på villovägar*, Stockholm: Premiss förlag, 2014, s. 87–94.
- 19 Mats Günzel & Lars Zanderin, *Arbetsmiljörätt och rehabilitering*, Malmö: Liber, 2008, s. 5–6, 13–21 samt Krister Zeidler, »70 år med arbetsmiljö», Stockholm: Prevent, 2012.
- 20 Arbetsmiljölagen 1977:1160, kap. 3.
- 21 Annika Hellberg (red.) & Marianne Tägtström (red.), »Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö», Arbetsmiljöverket, 2018, s. 8–17.
- 22 Edmund Husserl, *Idéer till en ren fenomenologi och fenomenologisk filosofi*, Stockholm: Bokförlaget Thales, 2004, s. 107–111.
- 23 Johan Eriksson, *Heidegger och filosofins metod*, Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion, 2007, s. 29–30.
- 24 Fredrik Svenaeus (red.), *Vad är praktisk kunskap?*, Huddinge:



- 
- Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2009, s. 12–14.
- 25 Maria Hammarén, *Skriva – en metod för reflektion*, Stockholm: Santérus förlag, 2005, s. 18–19.
- 26 Martin Heidegger, *Vara och tid*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2013, § 29, 31, 34, 35.
- 27 Ibid, s. 186.
- 28 Ibid.
- 29 Ibid, s. 156.
- 30 Ibid.
- 31 Ibid.
- 32 Ibid, § 29.
- 33 Ibid, s. 157.
- 34 Ibid, s. 161.
- 35 Ibid, § 29, 30.
- 36 Ibid, s. 375.
- 37 Ibid, s. 160.
- 38 Ibid, s. 159.
- 39 Ibid, s. 374.
- 40 Ibid.
- 41 Ibid, s. 159.
- 42 Ibid, § 35.
- 43 Ibid, s. 135.
- 44 Ibid, s. 194.
- 45 Hans Ruin, *Kommentar till Heideggers varat och tiden*, Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2005, s. 62.
- 46 Heidegger, 2013, s. 194.
- 47 Ibid, § 35.
- 48 Ibid, s. 194.
- 49 Ibid, § 35.
- 50 Ibid, s. 194.
- 51 Ibid.
- 52 Ibid.
- 53 Ibid.
- 54 Ibid, s. 160.
- 55 Ibid, s. 158.
- 56 Ibid, s. 187.
- 57 Ibid.
- 58 Ibid, § 34.
- 59 Ibid, s. 188–190.

## Noter

---

- 60 Ibid, s. 190.
- 61 Ibid.
- 62 Ibid.
- 63 Ibid.
- 64 Ibid.
- 65 Ibid, s. 160.
- 66 Ibid, s. 161.
- 67 Ruin, 2005, s. 53–54.
- 68 Heidegger, 2013, s. 162.
- 69 Ibid, s. 160.
- 70 Ibid, s. 254.
- 71 Ibid.
- 72 Ruin, 2005, s. 53.
- 73 Heidegger, 2013, s. 161.
- 74 Ibid, s. 158.

### Om NPM som överideologi och vad den gör med oss

STEN WIDMALM

- 1 Vid en föreläsning 1883 som handlade om olika mått på elektricitet förklarade emellertid William Thomson Kelvin att: »I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely, in your thoughts, advanced to the stage of science, whatever the matter may be.» William Thomson Lecture on »Electrical Units of Measurement», Popular Lectures Vol. I, Nature Series – Popular Lectures and Addresses, London Macmillan and Co., 3 Maj 1883 (1889), s. 73.
- 2 Det går inte att hitta belägg för att Albert Einstein uttryckt sig som citatet säger. I en artikel från 1963 skrev dock sociologen William Bruce Cameron: »It would be nice if all of the data which sociologists require could be enumerated because then we could run them through IBM machines and draw charts as the economists do. However, not everything that can be counted

- counts, and not everything that counts can be counted.» William Bruce Cameron, *Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking*, New York, Random House, 1963, (5:e utgåvan) januari 1967, s. 13.
- 3 Denna text skrevs under våren 2018 med tacksamt forskningsstöd från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Jag vill även tacka för alla värdefulla synpunkter på texten som jag fått från Sverker Gustavsson, Shirin Ahlbäck Öberg, Frida Widmalm och Carl Cederberg. Jag vill även nämna att efter att texten färdigställdes så utkom Jonna Bornemarks viktiga och djuplodande bidrag till debatten om hur mätningar används och missbrukas: Jonna Bornemark, *Det omätbaras renässans : En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*, Stockholm: Volante, 2018.
  - 4 Shirin Ahlbäck Öberg and Sten Widmalm, »Att göra rätt – även när ingen ser på», *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 118/1, 2016.
  - 5 Surendra Nath Mital, *Kautiliya Arthasastra*, 11 vols., Phispc Monograph Series on History of Philosophy, Science and Culture in India, 11; New Delhi: Centre for Studies in Civilization, 2000, s. 147.
  - 6 Bo Rothstein, *De samhälleliga institutionernas kvalitet – Slutrapport från ett forskningsprogram*, Göteborg, Makadam Förlag, 2015.
  - 7 Anders Sundell, »Sveriges väg ut ur korruptionens grepp», *Forskning och Framsteg*, Stockholm  
22 november, 2015.
  - 8 Herbert Kaufman, *The Forest Ranger – a Study in Administrative Behavior*, New York: Johns Hopkins Press, (1967) 2006.
  - 9 Victor Ostrom and Ellinor Ostrom, »Public Choice: A Different Approach to the Study of Public Administration», *Public Administration Review*, 31, 1971, s. 203–16.
  - 10 Zygmunt Bauman, *Modernity and the Holocaust*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 2000.
  - 11 Daniel Tarschys, *Den offentliga revolutionen.*, 2; Stockholm: Liber förlag, 1983.
  - 12 Thomas Kuhn, S., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: The University of Chicago Press, 1970.
  - 13 Lilla beskriver politiska initiativ som the New Deal som ett särskilt viktigt exempel under Franklins D. Roosevelts tid som

- president. Men den »progressiva» politiken som utgör det riktiga startskottet för en mer omfattande socialpolitik i USA har rötter i perioden i början av 1900-talet under t.ex. Woodrow Wilson och Theodore Roosevelt. Mark Lilla, *The Once and Future Liberal – after Identity Politics.*, New York: HarperCollins, 2017.
- 14 Michael Power, *The Audit Society – Rituals of Verification*, Oxford University Press, 1997, s. 185; Lena Lindgren, *Nya utvärderingsmonstret – om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn*, Lund: Studentlitteratur, 2014; Shirin Ahlbäck Öberg and Sten Widmalm, »NPM på svenska», i Maciej Zaremba (Red.), *Patientens pris*, Stockholm: Weyler förlag, 2015; Gernod Gruening, »Origin and Theoretical Basis of New Public Management», *International Public Management Journal*, 4/1, Spring 2001, s. 1–25; Herman Bakvis and Mark D. Jarvis (Red.), *From New Public Management to New Political Governance*, McGill-Queen's University Press, 2012; Alison I. Griffith and Dorothy E. Smith (eds.), *Under New Public Management – Institutional Ethnographies of Changing Front-Line Work*, Toronto Buffalo London: University of Toronto Press, 2014; Anders Forssell and Anders Ivarsson Westerberg, *Administrationssamhället*, Lund: Studentlitteratur, 2014.
- 15 Forssell and Ivarsson Westerberg, *Administrationssamhället*.
- 16 Ibid.; Katarina Reineck, Helena Dübeck, and Hans-Eric Lindahl, »Mer tid för eleven – eleverna är de stora förlorarna när lärares kärnuppsdrag inte värnas, skriver företrädare för Lärarnas Riksförbund.», *Uppsala Nya Tidning*, 14 Maj 2018; Bornemark, *Det omätbaras renässans : en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*.
- 17 Power, *The Audit Society – Rituals of Verification*.
- 18 Shirin Ahlbäck Öberg and Sten Widmalm, »Professionalism nedvärderas i den marknadsstyrda staten», *Dagens Nyheter*, 26 oktober 2012, Christina Garsten, Bo Rothstein, and Stefan Svallfors, *Makt utan mandat – de policyprofessionala i svensk politik*, Stockholm: Dialogos, 2015; Shirin Ahlbäck Öberg and Louise Bringselius, »Professionalism and Organizational Performance in the Wake of New Managerialism», *European Political Science Review*, årg. 7, nr 4, s. 499–523., 7/4, 2015, s. 499–523; Thomas Brante et al., *Professionerna i kunskapsamhället*, Stockholm: Liber, 2015; Sten. Widmalm, »Den bräckliga tilliten», *Psykisk hälsa*, /5, 2015.

- 
- 19 Ahlbäck Öberg m.fl. 2016
  - 20 Sverker Gustavsson, samtal, april 2018.
  - 21 Tarschys, *Den Offentliga Revolutionen*.
  - 22 Sten Widmalm and Shirin Ahlbäck Öberg, »NPM På Svenska», i Maciej Zaremba (Red.), *Patientens kris – ett reportage om den svenska sjukvården och marknaden*, Stockholm: Svante Weyler Bokförlag AB, 2013.
  - 23 Göran Sundström, *Stat på villovägar – resultatstyrningens framväxt i ett historisk-institutionellt perspektiv*, Stockholm Studies in Politics, 96; Stockholm: Stockholms Universitet, 2003.
  - 24 Magdalena Prévéus, »Läraryrket ser ut att bli ett lönekriterium», *Uppsala Nya Tidning*, 17 augusti 2017, Åsa Larsson, »Högre lön? Då måste de undervisa mer», *Skolvärlden*, 13 september 2017.
  - 25 Widmalm, »Den bräckliga tilliten».
  - 26 Liv Beckström, »Vuxenutbildningen är ingen lekstuga», *Dagens Arena*, 9 mars 2018.
  - 27 Frida Widmalm, Shirin Ahlbäck Öberg, and Sten Widmalm, »Vårdens kontrollsystem bättre för andra områden», *Dagens Nyheter*, 17 mars 2013.
  - 28 Maciej Zaremba, *Patientens pris – ett reportage om den svenska sjukvården och marknaden*, Stockholm: Svante Weyler Bokförlag AB, 2013.
  - 29 Johan Bergendorff, »Morfinplåster till gamla ökar», *Sveriges Radio*, Sveriges Radio: Sveriges Radio, 2016a. Johan Bergendorff, »Professor: Morfinplåster dödar dementa», *Sveriges Radio*, Sveriges Radio: Sveriges Radio, 2016b.
  - 30 Sten Widmalm, Frida Widmalm, och Thomas Persson, »Väl-färden undermineras av vårt fokus på utvärderingar», *Dagens Nyheter*, 19 april 2014, Frida Widmalm, Shirin Ahlbäck Öberg, och Sten Widmalm, »Vårdens kontrollsystem bättre för andra områden», *ibid.* 17 april 2013.
  - 31 Sten Widmalm, »After NPM, Curb Your Enthusiasm over the Principal Agent Theory», *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 1, 2016.
  - 32 Herbert Tingsten, *Demokratiens problem*, Stockholm: Aldus, Bonniers, 1945, 1960.
  - 33 Peter Mair, *Ruling the Void : The Hollowing of Western Democracy*, London ; New York: Verso, 2013.

### De problematiska professionerna

HANS HASSELBLADH

- 1 De reformer som avses är de som berör offentlig tjänsteproduktion och myndighetsutövning. Det vill säga sådant som skola, sjukvård, rättsväsende, socialtjänst och försäkringskassa. Förändringar i statens transfereringssystem och i de regelverk som styr olika marknader, t.ex. arbetsmarknaden, berörs inte i sig, även om dessa förändringar i vissa analyser ses som en del av en större marknadsliberal revolution tillsammans med NPM.
- 2 Eliot Freidson, *Professionalism, The Third Logic*, Cambridge: Polity Press, 2001.
- 3 Evetts, Julia, »New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences», *Comparative Sociology*, No. 8 (2009), s. 247–266.
- 4 Perrow, Charles, *Organizing America – Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*, Princeton: Princeton University Press, 2002.
- 5 Johnson, Thomas, H. & Kaplan, Robert, S., »*Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*», Harvard, Mass.: Harvard Business School Press, 1987.
- 6 Miller, Peter & O’Leary Ted, »Accounting and the Construction of the Governable Person» *Accounting, Organizations and Society*, nr 12 (1987), s. 235–265; Guillén, Mauro, F., *Models of Management – Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago: The University of Chicago Press, 1994.
- 7 Bendix, Richard, *Work and Authority in Industry*, Berkeley: University of California Press, 1956; Guillén 1994; Guillén, M. F. (1994) *Models of Management – Work, authority, and organization in a comparative perspective*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 8 Kallinikos, Jannis, »The Social Foundations of the Bureaucratic Order», *Organization*, nr 1, 2004, s. 15–36.
- 9 [www.pifokus.se](http://www.pifokus.se). Professioner i fokus: Fakta om professioners arbetsvillkor, lärare.
- 10 Se Ferlie, Ewan, Ashburner, Lynn, Fitzgerald, Louise & Pettigrew, Andrew, *The New Public Management in Action*, Oxford: Oxford University Press, 1996, kapitel sju för en utförlig diskus-

- sion av den klassiska professionsteorin mot bakgrund av NPM.
- 11 Till exempel Peters, Michael A., *Poststructuralism, Marxism and Neoliberalism: Between Theory and Politics*, Lanham: Rowman & Littlefield, 2001; Harvey, David, *A Brief History of Neoliberalism*, New York: Oxford University Press, 2005.
  - 12 Nitsan Chorev, »The Institutional Project of Neo-Liberal Globalism: The Case of the WTO», *Theory and Society*, nr 3, 2005, s. 317–355.
  - 13 John Clarke & Janet Newman, *The Managerial State*, London: Sage, 1997.
  - 14 Olov, Olson, James Guthrie & Christopher Humphrey (red.) *Global Warning! Debating International Developments in New Public Financial Management*, Oslo: Cappelen, 1998.
  - 15 Se Mark Bevir, »Narrating the British state: An Interpretive Critique of New Labour's Institutionalism», *Review of International Political Economy*, nr 3, 2003, 455–480 för en nyanserad analys av skillnader i Storbritannien mellan olika regeringars reformer i offentlig sektor.
  - 16 Michels, Robert, *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, New York: MacMillan, 1915/1962.
  - 17 Thomas K. McCraw, »Review: Bearle and Means», *Reviews in American History*, nr 4, 1990, s. 578–596.
  - 18 Philip Selznick, *TVA and the Grassroots – A Study in the Sociology of Formal Organizations*, Berkeley: University of California Press, 1949/1984.
  - 19 Talcott Parsons, Talcott, »The Professions and Social Structure', *Social Forces* nr 4, 1959, s. 457–467.
  - 20 Två centrala bidrag i den traditionen är Eliot Freidson, *Professional dominance: The Social structure of Medical Care*, Chicago: Chicago University Press, 1970, och Magali S. Larson, *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, Berkeley: University of California Press, 1977.
  - 21 Freidson, 1970; Larson, 1977.
  - 22 Ivan Illich, *Limits to medicine. Medical Nemesis: The Expropriation of Health*. London: Marion Boyars, 1975/2010.
  - 23 Du Gay, Paul, »Keyser Sütze Elites: Market Populism and the Politics of Institutional Change», *Sociological Review*, supplement 1, 2008, s. 80–102.

- 24 Kevin T. Leicht, »Market Fundamentalism, Cultural Fragmentation, Post-Modern Skepticism, and the Future of Professional Work«, *Journal of Professions and Organization*, nr.1, 2015, s. 105–117.
- 25 Hans Hasselbladh, & Eva Bejerot, »Performative Policy: The case of Swedish Healthcare Reforms«, *Critical Policy Studies* nr. 3, 2017, s. 291–310.
- 26 Johan Wennström, »A Left/Right Convergence on the New Public Management? The Unintended Power of Diverse Ideas«, *Critical Review*, nr 3/4, 2016, s. 380–403; Hasselbladh & Bejerot, 2017.
- 27 Mitchell Dean, »Rethinking Neoliberalism«, *Journal of Sociology*, nr 2, 2014, s. 150–163.
- 28 Olson et al, 1998.
- 29 Elisabetta Gualmini, »Restructuring Weberian Bureaucracy: Comparing Managerial Reforms in Europe and the United States«, *Public Administration*, nr. 1, 2008, s. 75–94.
- 30 Gary Miller, »Above Politics: Credible Commitment and Efficiency in the Design of Public Agencies«, *International Journal of Public Administration Research and Theory*, nr. 2, 2000, s. 289–328.; Mark Bevir & Richard R. W. Rhodes, »Searching for Civil Society: Changing Patterns of Governance in Britain«, *Public Administration*, nr. 1, 2003, s. 41–62.
- 31 Paul Du Gay, *In Praise of Bureaucracy. Weber, Organizations, Ethics*, London: Sage, 2000; Du Gay, 2008.
- 32 Hans-Ulrich Derlien, »Historical legacy and Recent Development in the German Higher Civil Service«, *International Review of Administrative Science*, nr 3, 1991, s. 385–401; John, Greenway, »Having the Bun and the Halfpenny: Can Old Public Service Ethics Survive in the New Whitehall?«, *Public Administration*, nr 3, 1995, s. 357–374.
- 33 Tony Gilbert, & Jason L. Powell, »Power and Social Work in the United Kingdom. A Foucauldian Excursion«, *Journal of Social Work*, nr 1, 2009, s. 5–22.
- 34 Malcolm Carey, »White-Collar Proletariat? Braverman, the Deskilling/Up-skilling of Social work and the Paradoxical Life of the Agency Care Manager«, *Journal of Social Work*, nr 1, 2007, s. 93–114.
- 35 Till exempel Ian Taylor & Josie Kelly, »Professionals, Discretion and Public Sector Reform in the UK: Re-Visiting Lipsky«, *Inter-*



- 
- national Journal of Public Sector Management*, nr 7, 2006, s. 629–642.
- 36 Peter J. May & Soren Winter, »Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation», *Journal of Public Administration Research and Theory* nr 3, 2007, s. 455–476.
- 37 McGivern, Gerry, Currie, Graeme, Ferlie, Ewan, Fitzgerald, Louise & Waring, Justin, »Hybrid Manager Professionals' Identity Work: The Maintenance and Hybridization of Medical Professionalism in Managerial Contexts», *Public Administration* nr 2, 2015, s. 412–432.
- 38 Mirko Noordegraf, »Hybrid Professionalism and Beyond: (New) Forms of Public Professionalism in Changing Organizational and Societal Contexts», *Journal of Professions and Organizations* nr 2 (2015), s. 187–206.
- 39 Steven Maynard-Moody & Michael Musheno, *Cops, Teachers, Counsellors: Stories from the Front Line of Public Service* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003); Winblad, Ulrika, »Do Physicians Care About Patient Choice?», *Social Science & Medicine*, nr 10 (2008), s. 1502–1511.
- 40 [www.pifokus.se](http://www.pifokus.se). Professioner i fokus: Fakta om professioners arbetsvillkor, lärare.



## Käll- och litteraturförteckning

- Afrell, Maria, Att leva med en kropp som värker – samtal med fysioterapeuten, Linköping, University Medical Dissertations No. 1401, 2014.
- Ahlbäck Öberg, Shirin and Bringselius, Louise, »Professionalism and Organizational Performance in the Wake of New Managerialism», *European Political Science Review*, årg. 7, nr 4, s. 499-523, 7 (4), 499-523, 2015.
- Ahlbäck Öberg, Shirin and Widmalm, Sten, »Professionalism nedvärderas i den marknadsstyrda staten», *Dagens Nyheter*, 2012-10-26.
- Ahlbäck Öberg, Shirin and Widmalm, Sten, »NPM på svenska», in Maciej Zaremba (ed.), *Patientens pris*, Stockholm: Weyler förlag, 2015.
- Ahlbäck Öberg, Shirin and Widmalm, Sten, »Att göra rätt – även när ingen ser på», *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 118 (1), 2016.
- Akner, G. et al. »Olämpliga styråtgärder har skapat dagens vårdkris», *Sjukhusläkaren*, 2017-09-17.
- Alvesson, Mats, *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*, Stockholm: Bokförlaget Atlas, 2006.
- Andersson, Ove, Sjögren, Jonas, Åsberg, Hanna. »Nätläkarbolagen dränerar en underfinansierad primärvård», *Dagens Nyheter*, 2017-03-02.
- Arbetsmiljölagen 1977:1160, kap. 3.

- Arendt, Hanna, »Kollektivt ansvar», *Klassiska texter om praktisk kunskap*, red. Jonna Hjertström Lappalainen, Huddinge: Södertörns högskola, 2015.
- Arendt, Hannah, *Mellan det förflutna och framtiden*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2016.
- Arendt, Hannah. »Tänkande och moraliska överväganden.» *Tanke, känsla identitet*, red. Ulla Holm, Eva Mark & Annika Persson. Göteborg: Anamma, 1997.
- Aristoteles, »Bok VI ur Nikomachiska Etiken», *Klassiska texter om praktisk kunskap*. red. Jonna Hjertström Lappalainen, Huddinge: Södertörns högskola, 2015.
- Arman, Maria, Rehnfeldt, Arne, *Vårdande som lindrar Lidande: Etik i vårdandet*, Solna: Liber, 2011.
- Arnetz, Bengt B. *Psychosocial challenges facing physicians of today*. Social Science & Medicine, Pages 205–215, Volume 52, Issue 2, January 2001.
- Bakvis, Herman and Jarvis, Mark D. (eds.), *From New Public Management to New Political Governance* (McGill-Queen's University Press, 2012.
- Bauman, Zygmunt, *Modernity and the Holocaust*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 2000.
- Beckström, Liv, *Vuxenutbildningen är ingen lekstuga*. Dagens Arena, 2018-03-09 <<http://www.dagensarena.se/opinion/vuxenutbildningen-ar-ingen-lekstuga>>.
- Bendix, Richard, *Work and Authority in Industry*, Berkeley: University of California Press, 1956.
- Berge, Lars. »Kan artificiell intelligens göra oss övermänskliga?», *Svenska Dagbladet*, 2017-06-04.
- Bergendorff, Johan, »Professor: Morfinplåster dödar dementa», *Sveriges Radio*, 2016b. <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=406&artikel=6574294>.
- Bergendorff, Johan, »Morfinplåster till gamla ökar», *Sveriges Radio*, 2016a <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=85&artikel=6576139>.
- Bergh, Andreas & Arneback, Emma, »Hur villkorar juridifieringen lärarprofessionens arbete med skolans kunskaper och värden?». *Utbildning & Demokrati* 25(1), 11–31.
- 298 Bergh, Andreas, »Local quality work in an age of accountability be-

- tween autonomy and control». *Journal of Education Policy*, 30(4), 590–607.
- Bergh, Andreas, *Vad gör kvalitet med utbildning? Om kvalitetsbegreppets skilda innebörder och dess konsekvenser för utbildning*. Örebro: Örebro Studies in Education, 29, 2010.
- Bevir, Mark & Rhodes, Richard R. W., »Searching for Civil Society: Changing Patterns of Governance in Britain», *Public Administration*, nr. 1, 2003 s. 41–62.
- Bevir, Mark, »Narrating the British state: An Interpretive Critique of New Labour's Institutionalism», *Review of International Political Economy*, nr 3, 2003, 455–480.
- Björkman, Torsten, Lundqvist, Karin, »Lean ur Historiskt perspektiv», *Lean i arbetslivet*, Red. Per Sederblad, Stockholm: Liber, 2013.
- Blomqvist, Kerstin et al., »What happens when you involve patients as experts? a participatory action research project at a renal failur unit», *Nursing Inquiry* 17:4, 2010.
- Blomqvist, Paula & Rothstein, Bo, *Välfärdsstatens nya ansikte: Demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*, Stockholm: Agora, 2000.
- Bornemark, Jonna & Svenaeus, Fredrik (red.), *Vad är praktisk kunskap?* Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2009.
- Bornemark, Jonna, *Det omätbaras renässans En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante, 2018.
- Brante, Thomas, et al., *Professionerna i kunskapssamhället*, Stockholm: Liber, 2015.
- Brante, Thomas, Johnsson E., Olofsson G., Svensson L. G. *Professionerna i kunskapssamhället: en jämförande studie av svenska professioner*. Stockholm: Liber, 2015.
- Brinkmann, Svend, *Stå fast – vägra vår tids utvecklingstvång*, Stockholm: Norstedts, 2015.
- Brown, Wendy. *Undoing the Demos – Neoliberalism's Stealth Revolution*, New York: Zone Books, 2015.
- Brännström, Leila, »Förrättsligande genom konstitutionalisering och parlamentarismens slut». I Görel Granström, red: *Förrättsligande: Rapport från 2011 års forskningsinternat*. Umeå: Umeå universitet, 2011, s 15–23.
- Brännström, Leila, *Förrättsligande. En studie av rättens risker och möjligheter med fokus på patientens ställning*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2009.

- Buber, Martin, *Det mellanmännsliga*, Ludvika: Dualis, 2004.
- Burman, Anders, »Erfarenhet, reflexion, bildning Utkast till ett pragmatiskt bildningsbegrepp», *Vad är praktisk kunskap?*, Bornemark, Jonna & Svenaeus, Fredrik (red.) Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2009.
- Cameron, William Bruce, *Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking*, New York, Random House, 1967.
- Carey, Malcolm »White-Collar Proletariat? Braverman, the Deskilling/Up-skilling of Social Work and the Paradoxical Life of the Agency Care Manager», *Journal of Social Work*, nr 1, 2007, s. 93–114.
- Cederberg, Jesper. »Så mycket kostar digital vård», *Läkartidningen*, nr 04/2018.
- Charon, Rita. *Narrative medicine in the international education of physicians*. La Presse Médicale, Jan; 42(1): 3–5, 2013.
- Chorev, Nitsan, »The Institutional Project of Neo-Liberal Globalism: The Case of the WTO», *Theory and Society*, nr 3, 2005, s. 317–355.
- Clarke, John & Newman, Janet, *The Managerial State*, London: Sage, 1997.
- Crafoord, Clarence, *Människan är en berättelse*, Stockholm: Natur och Kultur, 2009.
- Crouch, Colin. *Postdemokrati*. Översättning: Henrik Gundenäs. Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2011.
- Dahlstedt, Magnus, Fejes, Anders (red.), *Skolan, marknaden och framtiden*, Lund: Studentlitteratur, 2018.
- Dahlstedt, Magnus, Liedman, Sven-Erik m.fl, »Systemet med fritt skolval måste bytas ut», *Svenska Dagbladet*, 2018-01-20.
- Damm, Margareta. *Läkarinfarkt – en effekt av New Public Management (NPM)*. Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Deleuze, Gilles. *Postskriptum om kontrollsamhällena. Skriftserien Kairos*, Stockholm: Raster förlag, 1998.
- Dellmark, Yvonne och Falk, Lars. »Svenska patientdata skickas till privata bolag utomlands», *Dagens Nyheter*, 2017-05-24.
- Dellson, Pia. *Väggen: en utbränd psykiaters noteringar*. Stockholm: Natur och kultur, 2015.
- Dellve, Lotta et al, »Lean i hälso- och sjukvård», *Lean i arbetslivet*, red. Per Sederblad, Stockholm: Liber, 2015.

- Den hippokratiska eden, Svenska Läkaresällskapet, 2017-04-24. <http://www.sls.se/Etik/Etiska-koder/Den-Hippokratiska-Eden/>
- Den stora omvandlingen av Karolinska – hur gick det? Kaliber, Sveriges Radio, 2018-04-30. <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1316&artikel=6938766>
- Derlien, Hans-Ulrich, »Historical legacy and Recent Development in the German Higher Civil Service», *International Review of Administrative Science*, nr 5, 1991, s. 385–401.
- Dostojevskij, Fjodor, *Anteckningar från källarhållet*, Stockholm: Atlantis, 2011.
- Du Gay, Paul, »Keyser Süze Elites: Market Populism and the Politics of Institutional Change», *Sociological Review*, supplement 1, 2008, s. 80–102.
- Du Gay, Paul, *In Praise of Bureaucracy. Weber, Organizations, Ethics*, London: Sage, 2000.
- Durkheim, Émile, *Professional Ethics and Civic Morals*. London: Routledge, 1899/2001.
- Ekelöf, Gunnar. »Vägvisare till underjorden», *Samlade dikter*. Stockholm: Albert Bonniers förlag, 2007.
- Ekman, Inger et al., »Effects of person-centred care in patients with chronic heart failure: the PCC-HF study», *European Heart Journal* 33, 2012.
- Ekman, Inger et al., »Person-centered care – ready for prime time», *European Journal of Cardiovascular Nursing* 10:2011, 2011.
- En Värdefull Vård – en hälso- och sjukvård med människan i centrum. Arbetsgruppen för projektet En Värdefull Vård, Svenska Läkaresällskapet, 2015.
- Engelska skolan, »Eva Andersson tillträder som skoljurist för IES», 2013. <https://engelska.se/sv/news/eva-andersson-joins-international-engelska-skolan-school-lawyer> [Nedladdat 181119].
- Englund, Tomas, »Utbildning som 'public good' eller 'private good'». I Tomas Englund, red: Utbildningspolitiskt systemskifte? Stockholm: HLS Förlag, 1995, s. 107–142.
- Engström, I, Bengtsson, S. »Vården börjar alltid med mötet», *Läkartidningen*, nr 42/2017.
- Ennart, Henrik och Mellgren, Fredrik. *Sjukt hus. Globala miljardsvindlerier – från Lesotho till Nya Karolinska*. Stockholm: Ordfront förlag, 2016.

- Erhard, Ludwig, *Välstånd genom konkurrens*, Stockholm: Natur och kultur, 1962.
- Eriksson, Johan, *Heidegger och filosofins metod*, Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion, 2007.
- Erlandsson, Björn-Erik. Granström, Agneta. Henriksson, Roger. Lönnberg, Anders. »Riskfyllt när vård digitaliseras av stora amerikanska företag», *Dagens Nyheter*, 2018-11-05.
- Evetts, Julia, »New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences», *Comparative Sociology*, No. 8, 2009. s. 247-266.
- Ferlie, Ewan, Ashburner, Lynn, Fitzgerald, Louise & Pettigrew, Andrew, *The New Public Management in Action*, Oxford: Oxford University Press, 1996.
- Fioletos, Ingrid, Hansson, Kristofer, och Nilsson Gabriella, *Vårdmöten: Kulturanalytiska perspektiv på möten inom vården*, Lund: Studentlitteratur, 2013.
- Fioletos, Ingrid, *Möten med motstånd: kultur, klass kropp* på vårdcentralen, Lund: Avdelningen för etnologi, Institutionen för kulturvetenskaper, Lunds universitet, 2009.
- Forsberg, Eva & Wallin, Erik, »Skolan som moraliskt rum». I Eva Forsberg och Erik Wallin, red: *Skolans kontrollregim – ett kontraproduktivt system för styrning?* Stockholm: HLS förlag, 2006, s. 8-18.
- Forsberg, Eva, »Styrningen av den obligatoriska skolan – mellan stabilitet och förändring». I Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger och Liberg, Caroline (red.). *Lärande Skola Bildning. Grundbok för lärare*. Stockholm: Natur och Kultur, 2014.
- Forsell, Anders & Ivarsson Westerberg, Anders, *Administrations-samhället*, Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Foucault, Michel. *Biopolitikens födelse*, Hägersten : Tankekraft förlag, 2014.
- Fransson, Susanne, »Juridifieringens konsekvenser på skolans område – en översikt av begrepp och principer». *Utbildning & Demokrati*, 25(1), 35-51.
- Freidson, Eliot, *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*, Chicago: Chicago University Press, 1970.
- Freidson, Eliot, *Professionalism. The Third Logic*, Cambridge: Polity Press, 2001.



- Gadamer, Hans-Georg, »Återerövrandet av det hermeneutiska grundproblemet», *Klassiska texter om praktisk kunskap*. Red. Jonna Hjerström Lappalainen. Huddinge: Södertörns högskola, 2015.
- Garsten, Christina, Rothstein, Bo, and Svallfors, Stefan, *Makt utan mandat – De policyprofessionala i svensk politik*, Stockholm: Dialogos, 2015.
- Giddens, Anthony, *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford: Stanford University Press, 1991.
- Gilbert, Tony & Powell, Jason L., »Power and Social Work in the United Kingdom. A Foucauldian Excursion», *Journal of Social Work*, nr 1, 2009, s. 3–22.
- God och nära vård – En gemensam färdplan och målbild, SOU 2017:55.
- Greenway, John, »Having the Bun and the Halfpenny: Can Old Public Service Ethics Survive in the new Whitehall?», *Public Administration*, nr 3, 1995, s. 357–374.
- Griffith, Alison I. and Smith, Dorothy E. (eds.), *Under New Public Management – Institutional Ethnographies of Changing Front-Line Work*, Toronto Buffalo London: University of Toronto Press, 2014.
- Groopman, Jerome. *Hur läkare tänker*, Riga: Daidalos, 2009.
- Gruening, Gernod, »Origin and Theoretical basis of new public management», *International Public Management Journal*, 4 (1), 1–25, 2001.
- Gualmini, Elisabetta, »Restructuring Weberian Bureaucracy: Comparing Managerial Reforms in Europe and the United States», *Public Administration*, nr. 1, 2008, s. 75–94.
- Guillén, Mauro, F., *Models of Management – Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago: The University of Chicago Press, 1994.
- Gunnarson, Martin, *Please Be Patient: A Cultural Phenomenological Study of Haemodialysis and Kidney Transplantation Care*, Lund: Lund Studies in Arts and Cultural Sciences, 2016.
- Gustafsson, Anna & Röstlund, Lisa, *Konsulterna: kampen om Karolinska*, Stockholm: Mondial, 2019.
- Gustavsson, Bernt, »Bildning som tolkning och förståelse», *Bildningens förvandlingar*, red. Bernt Gustavsson, Göteborg: Daidalos, 2007.

- Günzel, Mats & Zanderin, Lars, *Arbetsmiljörätt och rehabilitering*, Malmö: Liber, 2008.
- Göteborgs universitet Rapport, Arbetsgruppen för lärandemål, betyg och moduler 2006-10-23 Dnr N 22 4793/03 [https://www.bologna.org.gu.se/digitalAssets/759/759815\\_Betygssystem\\_och\\_betygskalor\\_061023\\_-\\_arbetsgr\\_f\\_l\\_\\_randem\\_\\_l\\_\\_betyg\\_o\\_moduler.pdf](https://www.bologna.org.gu.se/digitalAssets/759/759815_Betygssystem_och_betygskalor_061023_-_arbetsgr_f_l__randem__l__betyg_o_moduler.pdf)
- Habermas, Jürgen, *The Theory of Communicative Action vol 2: Life-world and System: A Critique of Functionalist Reason* (1981/ 1987). Boston: Beacon Press, 1987.
- Hall, Patrik, *Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*, Malmö: Liber, 2012.
- Hammarén, Maria, *Skriva – en metod för reflektion*, Stockholm: Santérus, 2005.
- Harvey, David, *A Brief History of Neo-Liberalism*, New York/Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Hasselbladh, Hans & Bejerot, Eva, »Performative policy: The Case of Swedish Healthcare reforms», *Critical Policy Studies* nr. 3, 2017, s. 291–310.
- Hayek, Fredrich von, *Vägen till trældom*, Stockholm: Norstedts, 1944.
- Heidegger, Martin, *Vara och tid*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2013.
- Hellberg, Annika (red.) & Tägtström, Marianne (red.), »Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö», Arbetsmiljöverket, 2018.
- Henriksen, Jan-Olov, Vetlesen, Arne Johan, *Etik i arbete med människor*. Lund: Studentlitteratur, 2001/2005.
- Hessner, Lars & Tufvesson, Anna (red.), *Lönsamt ledarskap*, Karlstad: TUK Förlag, 2009.
- Hjertström Lappalainen, Jonna, »I begynnelsen var fantasin: Om den reflekterande människan», *Reflektionens gestalt*. Red. Kristina Fjelkestam, Huddinge: Södertörns högskola, 2009.
- Hofvendal, Johan, »Förpapprade samtal och talande papper». I Eva Forsberg och Erik Wallin, red: *Skolans kontrollregim – ett kontraproduktivt system för styrning?* Stockholm: HLS Förlag, 2006, s. 77–98.
- Holm, Ulla et al, »Handledning i empati: Nödvändigt tidigt i utbildningen framför allt för manliga läkarstuderande», *Läkartidningen*, nr. 15, 1997.

- Holmberg, Karin »Många avslag ger lönepåslag», *ETC*, 2018-01-22.
- Hood, Christopher, »A Public Management for all Seasons?», *Public Administration*, vol. 69, 1991.
- Hopmann, Stefan T, »No child, no school, no state left behind: Schooling in the age of accountability». *Journal of Curriculum Studies* 40(4), 417-456.
- <https://www.foretagande.se/12-overraskande-tecken-att-du-ar-entreprenor>, 2018-04-05
- <https://www.skolverket.se/skolutveckling/larande/entreprenorskap>. 2018-05-01
- <https://www.svtplay.se/den-svenska-valfarden>, 2018-04-01
- Hult, Agneta & Lindgren, Joakim, »Med lagen som rättesnöre – kunskapsformer i lärares arbete mot kränkande behandling». *Utbildning & Demokrati*, 25 (1), 73-95.
- Hur mår vårdcentralens läkare? Kaliber, Sveriges Radio, 2017-04-25. <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1316&artikel=6675208>
- Husserl, Edmund, *Idéer till en ren fenomenologi och fenomenologisk filosofi*, Stockholm: Bokförlaget Thales, 2004.
- Hvas, Lotte och Getz, Linn. *Narrativ medicin i den allmänmedicinska praktiken – del 1*. Tidskriften Allmänmedicin 1:2015
- Illich, Ivan, *Limits to Medicine. Medical Nemesis: The Expropriation of Health*. London: Marion Boyars, 1975/2010.
- Johannisson, Karin, *Medicinens öga: Sjukdom, medicin och samhälle – historiska erfarenheter*, Stockholm: Norstedt, 2013.
- Johannisson, Karin. »När kroppen blev ett projekt», *Tidningen Vi*, juni 2016.
- Johannisson, Karin. *Melankoliska rum – om ångest, leda och sårbarhet i förfluten tid och nutid*. Stockholm: Bonnier Pocket, 2010.
- Johnson, Thomas, H. & Kaplan, Robert, S., »Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting», Harvard, Mass.: Harvard Business School Press, 1987.
- Josefson, Ingela. *Läkarens yrkeskunnande*, Lund: Studentlitteratur, 1998.
- Kallinikos, Jannis, »The Social Foundations of the Bureaucratic Order», *Organization*, nr 1, 2004, s. 15-56.

- Karlsson, Eva M., *Livet nära döden: situationer, status och social solidaritet vid vård i livets slutskede*, Tumba: Mångkulturellt centrum, 2008.
- Kaufman, Herbert, *The Forest Ranger – a study in administrative behavior* New York: Johns Hopkins Press, 2006[1967].
- Kaufman, Sharon R., *And a Time to Die: How American Hospitals Shape the End of Life*, Chicago: University of Chicago Press, 2005.
- Kayes, Nicola, Mudge, Suzie and Stretton, Caroline, »Are physiotherapists comfortable with personcentred practice? An autoethnographic insight», *Disability and Rehabilitation* 36:6/2013.
- Kennedy, Ian, »Patients are experts in their own field», *BMJ* 326:7402, 2003.
- Kleinman, Arthur, *The Illness Narratives: Suffering, Healing and the Human Condition*, New York: Basic Books, 1988.
- Klempner, Victor, *LTI: tredje rikets språk: [Lingua Tertii Imperii]: en filologs anteckningsbok*, Göteborg: Glänta, 2006.
- Krey, Jens. »Ingen avlastning trots 300 000 nätbesök», *Dagens Medicin*, nr 11/2018, 2018-03-28.
- Kristensson Uggla, Bengt, »Flexibilitet eller bildning?», *Bildningens förvandlingar* red. Bernt Gustavssons, Göteborg: Daidalos, 2015.
- Kuhn, Thomas, S., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: The University of Chicago Press, 1970.
- Kärnekull, Erik, Edmark, Pelle & Gauffin, Erik, »Nöjda medarbetare inte nog», *Svenska Dagbladet*, 20 maj 2014. URL: <http://www.svd.se/nojda-medarbetare-inte-nog>.
- Landström, Björn. *Den kompetenta allmänläkaren – mottagningsrummets praxis utmanar idealbilden*, Avhandling, Göteborg: Göteborgs Universitet, 2012.
- Larson, Magali S., *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, Berkeley: University of California Press, 1977.
- Larsson, Åsa, »Högre lön? Då måste de undervisa mer», *Skolvärlden*, 2017-09-13.
- Leicht, Kevin, T. »Market Fundamentalism, Cultural Fragmentation, Post-Modern Skepticism, and the Future of Professional Work», *Journal of Professions and Organization*, nr.1, 2015, s. 103–117.
- Lelinge, Balli, Widén, Pär (red.) *Entreprenöriellt lärande i skolan*, Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Liedman, Sven-Eric, »Sancta Æmulatio, Den heliga tävlingslusten.

- Om kvantiteternas roll i ett historiskt perspektiv». I Leif Strannegård, red: *Den omätbara kvaliteten*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag, 2007, s. 26–40.
- Lilla, Mark, *The once and future liberal – After identity politics*. New York: HarperCollins, 2017.
- Lindgren, Lena, *Nya utvärderingsmonstret: om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn*, Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Lindgren, Stefan. »Politiker duckar för frågan om prioriteringar i vården», *Dagens Samhälle*, 2017-11-02.
- Lindgren, Stefan, Hoffman, Mikael, Petersson, Göran. »Vårdcentralerna brytas medan nätläkare prioriteras», *Dagens Nyheter*, 2017-03-06.
- Lindskog, Pernilla, *Reaching at Sustainable Development: Lean in the Public Sector*, Huddinge: Technology and Health, Unit of ergonomics, 2016.
- Lindster Norberg, Eva-Lena, *Hur ska du bli när du blir stor?: en studie i svensk gymnasieskola när entreprenörskap i skolan är i fokus*, Akademisk avhandling, Umeå universitet, 2016
- Lundahl, Lisbeth, »Sweden: decentralization, deregulation, quasi-markets – and then what?». *Journal of Education Policy*, 17(6), 687–697.
- Lundberg, Kristian, *Yarden. En berättelse*, Stockholm: Bruno Östlings bokförlag Symposion AB, 2010.
- Lundgren, Ulf P, *Between hope and happening. Texts and contexts in curriculum*. Geelong: Deakin Press, 1983.
- Lundgren, Ulf P, *Model analysis of pedagogical processes*. Stockholm Institute of Education. Department of Educational Research, 1977.
- Läkarfakta 2016 – statistik över medlemmar i Sveriges läkarförbund, 2016.
- Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskolan 2011*, Skolverket, Stockholm, 2011.
- Lövtrup, Michael. »Den psykiska ohälsan ökar bland läkare», *Läkartidningen*, nr 01–02/2016.
- Lövtrup, Michael. »Läkarna nu fler än sjuksköterskorna bland Er-stas patienter», *Läkartidningen*, nr 01–02/2016.
- Mair, Peter, *Ruling the void : the hollowing of Western democracy*, London ; New York: Verso, 2015.

- Marx, Karl, »Första ekonomisk-filosofiska manuskriptet» ur *Människans frigörelse*, Göteborg: Daidalos, 1995
- May, Carl och Mead, Nicola, »Patient-centredness: A History», *General Practice and Ethics: Uncertainty and Responsibility*, red. C. Dowrick and L. Frith, London: Routledge, 1999.
- May, Peter J. & Winter, Soren, »Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation», *Journal of Public Administration Research and Theory* nr 3, 2007, s. 455-476.
- Maynard-Moody, Steven & Musheno, Michael, *Cops, Teachers, Counsellors: Stories from the Front Line of Public Service*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003.
- McCraw, Thomas K., »Review: Bearle and Means», *Reviews in American History*, nr 4, 1990, s. 578-596.
- McGivern, Gerry, Currie, Graeme, Ferlie, Ewan, Fitzgerald, Louise & Waring, Justin, »Hybrid Manager Professionals' Identity work: The Maintenance and Hybridization of Medical Professionalism in Managerial Contexts», *Public Administration* nr 2, 2015, s. 412-432.
- Meijling, Jesper, *Marknad på villovägar*, Stockholm: Premiss förlag, 2014.
- Meijling, Jesper. *Nya Karolinska – Ett pilotprojekt för marknadsstyrd vård?*, Arena Idé, 2018.
- Michels, Robert, *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, New York: MacMillan, 1915/1962.
- Miller, Gary, »Above Politics: Credible Commitment and Efficiency in the Design of Public Agencies», *International Journal of Public Administration Research and Theory*, nr 2, 2000, s. 289-328.
- Miller, Peter & O'Leary Ted, »Accounting and the Construction of the Governable Person» *Accounting, Organizations and Society*, nr 12, 1987, s. 235-265.
- Mises, Ludwig Edler von, *Human Action: A treatise on economics*, New Haven: Yale University Press, 1949.
- Mital, Surendra Nath, *Kautiliya Arthasastra*, 11 vols. (PHISPC Monograph Series on History of Philosophy, Science and Culture in India, 11; New Delhi: Centre for Studies in Civilization, 2000.
- Mitchell, Dean, »Rethinking neoliberalism», *Journal of Sociology*, nr 2, 2014, s. 150-165.

- Mol, Annemarie, *The Logic of Care: Health and the Problem of Patient Choice*, London: Routledge, 2008.
- Molander, Per, *Condorcets misstag: hoten mot staten och demokratin*, Stockholm: Weyler, 2017.
- Molander, Per, *Dags för omprövning – en ESO-rapport om styrning av offentlig verksamhet*, Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, 2017:1.
- Morawski, Jan, *Mellan frihet och kontroll. Om läroplanskonstruktioner i svensk historia*. Örebro: Örebro Studies in Education, 28, 2010.
- Myrdal, Alva och Gunnar, *Kris i befolkningsfrågan*, Nora: Nya Doxa, 1999.
- Nielsen, Annegrete Juul och Grøn, Lone, »Standardising the lay: Logics of change in programs of disease and self-management», *Culture Unbound* 4, 2012.
- Nietzsche, Friedrich, *Otidsenliga betraktelser samlade skrifter band 2*, Eslöv: Östlings bokförlag Symposium, 2005.
- Nilsson, Christian, »Fronesis och den mänskliga tillvaron», *Vad är praktisk kunskap?* red. Jonna Bornemark och Fredrik Svenaeus, Huddinge: Södertörns högskola, 2009.
- Noordegraf, Mirko, »Hybrid Professionalism and Beyond: (New) Forms of Public Professionalism in Changing Organizational and Societal Contexts», *Journal of Professions and Organizations* nr 2, 2015, s. 187–206.
- Novak, Judit, *Juridification of educational spheres. The case of school inspection*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 2018.
- Nytell, Hans, *Från kvalitetsidé till kvalitetsregim. Om statlig styrning av skolan*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala Studies In Education, 114, 2006.
- OECD/CERI *Towards an »Enterprising» Culture: a Challenge for Education and Training*. Paris: OECD, 1989
- Oftedal Telhaug, Alfred, *Den nye utdanningspolitiske retorikken. Bilder av internasjonal skoleutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget, 1990.
- Oksala, Johanna, »Neoliberalism and Biopolitical Governmentality», *Foucault, Biopolitics, and Governmentality*, red. Jakob Nilsson och Sven-Olov Wallenstein, Huddinge: Södertörn Philosophical Studies, 2015.

- Olson, Olov, Guthrie, James. & Humphrey, Christopher (red.) *Global Warning! Debating International Developments in New Public Financial Management*, Oslo: Cappelen, 1998.
- Olsson, Kajsa. »Digital vård får pengarna att rulla», *Läkartidningen*, 30-32/2017.
- Ostrom, Victor and Ostrom, Ellinor, »Public choice: a different approach to the study of public administration», *Public Administration Review*, 31, 205-16, 1971.
- Ottosson, J-O (red). *Patient-läkarrelationen. Läkekonst på vetenskaplig grund*. SBU rapport nr 144. Stockholm: Natur och Kultur, 1999.
- Pagels, Susanna. »Populär facebookgrupp samlar tusentals läkare», *Dagens Medicin*, 2018-08-23.
- Parsons, Talcott, »The Professions and Social Structure», *Social Forces* nr 4, 1939, s. 457-467.
- Pereira Gray D.J., Sidaway-Lee K., White E. et al. *Continuity of care with doctors—a matter of life and death? A systematic review of continuity of care and mortality*. The BMJ Open, June 28, 2018.
- Perrow, Charles, *Organizing America – Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*, Princeton: Princeton University Press, 2002.
- Peters, Michael A., *Poststructuralism, Marxism and Neoliberalism: Between Theory and Politics*, Lanham: Rowman & Littlefield, 2001.
- Power, Michael, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford: Oxford University Press, 1997.
- Prevéus, Magdalena, »Läraryrket sågar nya lönekriterier», *Uppsala Nya Tidning*, 2017-08-17.
- Primärvårdens styrning – efter behov eller efterfrågan? RiR 2014:22, Riksrevisionen, 2014.
- Primärvårdens uppdrag – En kartläggning av hur landstingens uppdrag till primärvården är formulerade, Socialstyrelsen, 2016.
- Prop 1988/89:100. Regeringens proposition med förslag till statsbudget för budgetåret 1989/90. Bilaga 10.
- Prop 1992/93:220. En ny läroplan för grundskolan och ett nytt betygssystem för grundskolan, sameskolan, specialskolan och den obligatoriska särskolan.



- Prytz, Johan, Westberg, Johannes, »Farliga föreställningar präglar debatten om skolan», *Svenska Dagbladet*, 2018-01-19.
- Rapport: Viktigaste politiska frågan, Novus, 2017-12-26. <https://novus.se/wp-content/uploads/2017/12/8860de0d068941bb4d5e162607049896.pdf>.
- Reese-Schäfer, Walter. *Habermas – en introduktion*. Göteborg: Daidalos, 1995.
- Reineck, Katarina, Dübeck, Helena, and Lindahl, Hans-Eric, »Mer tid för eleven – Eleverna är de stora förlorarna när lärares kärnuppdrag inte värnas, skriver företrädare för Lärarnas riksförbund.», *Uppsala Nya Tidning*, 2018-5-14.
- Reiser, Stanley, *Technological Medicine: The Changing World of Doctors and Patients*, New York: Cambridge University Press, 2009.
- Rose, Nikolas, *The Politics of Life Itself: Biomedicine, Power, and Subjectivity in the Twenty-First Century*, Princeton: Princeton University Press, 2007.
- Rose, Nikolas, *The Powers of Freedom: Reframing Political Thought*, Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Rosén, Maria, Arneback, Emma & Bergh, Andreas, *Enactment of Juridification in Education – a Theoretical Exploration*. Paper presenterat på NERA-konferens i Oslo, mars 2018.
- Roter Debra L., Hall Judith A. *Physician gender and patient-centred communication: a critical review of empirical research*. Annual Review of Public Health 2004; 25: 497-519.
- Rothstein, Bo *De samhällsliga institutionernas kvalitet – Slutrapport från ett forskningsprogram*, Göteborg, Makadam Förlag, 2015.
- Rothstein, Bo, *The Quality of Government*, Chicago: Chicago University Press, 2011.
- Ruin, Hans, *Kommentar till Heideggers varat och tiden*, Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2005.
- Runesdotter, Caroline, »Avregleringens pris? Om juridifieringen av svensk skola ur skolaktörers perspektiv». *Utbildning & Demokrati*, 25(1), 95-111.
- Ryd, Gunilla och Eldh, Kerstin, *Vi räknar minuter, vi räknar pinnar... Till nytta för vem?*, Nätverket för gemensam välfärd Malmö, 2015.
- Röstlund, Lisa och Gustafsson, Anna. »Många bolag kring Karolin-

- ska har intressen i värdebaserad vård», *Dagens Nyheter*, 2018-04-07.
- Röstlund, Lisa och Gustafsson, Anna. »Regeringen tillsätter kris-kommission om Nya Karolinska», *Dagens Nyheter*, 2018-02-18.
- Sá Cavalcante Schuback, Marcia, *Lovtal till intet*, Göteborg: Glänta, 2006.
- Sandholm, Lennart, *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*. Lund: Studentlitteratur, 2001.
- Saultz John W., Lochner Jennifer. *Interpersonal continuity of care and care outcomes: a critical review*. *Annals of Family Medicine*. 2005 Mar-Apr;3(2):159-66.
- Scheper-Hughes, Nancy och Lock, Margaret, »The Mindful Body: A Prolegomenon to Future Work in Medical Anthropology», *Medical Anthropology Quarterly* 1:1, 1987.
- Schou, Pierre, *Medarbetarundersökningar – som verktyg för företagsstyrning och förändring*, Lund: Studentlitteratur, 2007.
- Schumpeter, Joseph, »Den ekonomiska utvecklingens teori» ur *Om skapande, förstörelse och entreprenörskap*, Stockholm: Norstedts, 2008.
- Schön, Donald, »Att lära ut konstnärlighet genom reflektion-i-handling», *Klassiska texter om praktisk kunskap*, red. Jonna Hjertström Lappalainen, Huddinge: Södertörns högskola, 2015.
- Sederblad, Per (red.), *Lean i arbetslivet*, Stockholm: Liber, 2013.
- Selznick, Philip, *TVA and the Grassroots – A Study in the Sociology of Formal Organizations*, Berkeley: University of California Press, 1949.
- Sennett, Richard, *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, New Haven och London: Yale University Press, 2012.
- SFS 2010:800. Skollag. Stockholm: Utbildningsdepartementet. *Skapa och våga om entreprenörskap i skolan*, <https://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/>.
- Skolinspektionen, *Observationer av granskning i undervisningen*. Stockholm: Skolinspektionen, 2018. <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/o-si/o4-rad-och-vagledning/vanliga-brister/observationsschema-v-08.pdf> [nedladdat 181130].
- Skolinspektionen, *Tematisk kvalitetsgranskning*. Stockholm: Skolinspektionen, 2019. <https://www.skolinspektionen.se/sv/Tillsyn-granskning/Kvalitetsgranskning/> [Nedladdat 190821].

- Skolverket, *Allmänna råd med kommentarer om systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*. Stockholm: Skolverket, 2012a.
- Skolverket, *Kvalitetsutveckling inom studie- och yrkesvägledningen. 36 lärande exempel berättar*. Stockholm: Skolverket, 2009.
- Skolverket, *Skolverkets allmänna råd med kommentarer. Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*. Stockholm: Skolverket, 2015.
- Skolverket, *Skolverkets allmänna råd. Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling*. Stockholm: Skolverket, 2012b.
- Skr 1996/97:112. Utvecklingsplan för förskola, skola och vuxenutbildning – kvalitet och likvärdighet. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- SOU 1948:27. 1946 års skolkommissons betänkande med förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling.
- SOU 1992:94. Skola för bildning. Betänkande av Läroplanskommittén.
- SOU 2007:28. Tydliga mål och kunskapskrav i grundskolan. Betänkande från Utredningen om mål och uppföljning i grundskolan.
- Strandbrink, Peter, »Värdegrundsdoktrinen i svensk skola är ohållbar», *Dagens Nyheter*, 2017-11-18.
- Strannegård, Lars (red.), *Den omätbara kvaliteten*, Lund: Studentlitteratur, 2013.
- Strategi för entreprenörskap inom utbildningsområdet*, Regeringskansliet, Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet, Stockholm: 2009.
- Strategier för att öka antalet allmänmedicinska specialistläkare, Svenska Distriktläkarföreningen, mars 2013.
- Sundell, Anders, »Sveriges väg ut ur korruptionens grepp», *Forskning och Framsteg*, (2015-11-22).
- Sundström, Göran, *Stat på villovägar -Resultatstyrningens framväxt i ett historisk-institutionellt perspektiv*, Stockholm studies in politics, 96; Stockholm: Stockholms Universitet, 2003.
- Svenaesus, Fredrik, »Vad är praktisk kunskap, en inledning till ämnet och boken», *Vad är praktisk kunskap?* red. Jonna Bornemark och Fredrik Svenaesus, Huddinge: Södertörns högskola, 2009.
- Svenaesus, Fredrik, *The Hermeneutics of Medicine and the Phenomenology of Health: Steps Towards a Philosophy of Medical Practice*. Linköping: Linköping Studies in Arts and Science, 1999.

- Svenaesus, Fredrik. »Autonomi och empati: två missbrukade och missförstådda ideal», *Omtankar: Praktisk kunskap i äldreomsorg*, red. Alsterdal, Lotte. Södertörn studies in Practical Knowledge 5, Huddinge: Södertörns Högskola, 2011.
- Svenaesus, Fredrik. *Sjukdomens mening: Det medicinska mötetets fenomenologi och hermeneutik*, Stockholm: Natur och Kultur, 2005.
- Tarschys, Daniel, *Den offentliga revolutionen*. Stockholm: Liber förlag, 1985.
- Taylor, Ian & Kelly, Josie, »Professionals, Discretion and Public Sector Reform in the UK: Re-Visiting Lipsky», *International Journal of Public Sector Management*, nr 7, 2006, s. 629–642.
- Thomson, William, Lecture on »Electrical Units of Measurement», *Popular Lectures Vol. I, Nature Series – Popular Lectures and Addresses*, London Macmillan and Co., 3 Maj, 1885, 1889.
- Tingsten, Herbert, *Demokratiens problem*, Stockholm: Aldus, Bonniers, 1960[1945].
- Toombs, S. Kay, *The Meaning of Illness: A Phenomenological Account of the Different Perspectives of Physician and Patient*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1992.
- Topol, Eric. *The patient will see you now: the future of medicine is in your hands*, New York: Basic Books, 2015.
- Trysell, Katrin. »Snart stängs dörren till Ersta psykiatri», *Läkartidningen*, nr 51–52/2018.
- Tysen, Reidar. *Health problems and the use of health services among physicians: A review article with particular emphasis on Norwegian studies*. *Industrial Health*. 2007; 45: 599–610.
- Tännsjö, Torbjörn, »Värdegrundens vara eller icke vara», *Nordisk Tidskrift för Allmän Didaktik*, Vol. 2, No. 1, november 2016.
- Vadiee, M., »The UK 'Expert Patient Program' and self-care in chronic disease management: An analysis», *European Geriatric Medicine* 3, 2012.
- Wahlström, Ninni. *Mellan leverans och utbildning. Om lärande i en mål- och resultatstyrd skola*. Göteborg: Daidalos, 2009.
- Webbsida för expertgruppen för studier i offentlig ekonomi: [http://eso.expertgrupp.se/wpcontent/uploads/2017/03/2017\\_1-Dags-för-omprövning.pdf](http://eso.expertgrupp.se/wpcontent/uploads/2017/03/2017_1-Dags-för-omprövning.pdf)

- Wennström, Johan, »A Left/Right Convergence on the New Public Management? The Unintended Power of Diverse Ideas», *Critical Review*, nr ¾, 2016, s. 380–405.
- Werne, Kent, Unsgaard, O. Beeck, M. Esmailian, S. Färnbo, M. *Den stora omvandlingen – En granskning av välfärdsmarknaden*, Stockholm: Leopard förlag, 2014.
- Westfelt, Anneli, »Gymnasieskolan skapar för mycket stress», *Svenska Dagbladet*, 2014-10-05.
- Westlund, Marielle, Westlund, Christer, *Så tänds eldsjälarna En introduktion till entreprenöriellt lärande*, Me university, 2010.
- Victor Tillberg, Lotta (red.), *Kvalitetsjakten. Om professionalitet i välfärden*, Stockholm: Premiss förlag, 2014.
- Widmalm, Frida, Öberg, Shirin Ahlbäck, and Widmalm, Sten, »Vårdens kontrollsystem bättre för andra områden», *Dagens Nyheter*, 2015-04-17.
- Widmalm, Sten and Ahlbäck Öberg, Shirin, »NPM på svenska», in Maciej Zaremba (ed.), *Patientens Kris – Ett reportage om den svenska sjukvården och marknaden*, Stockholm: Svante Weyler Bokförlag AB, 2013.
- Widmalm, Sten, »After NPM, curb your enthusiasm over the Principal Agent Theory», *Statsvetenskaplig Tidskrift*, (1), 2016.
- Widmalm, Sten, »Den bräckliga tilliten», *Psykisk hälsa* (3), 2015.
- Widmalm, Sten, Widmalm, Frida, and Persson, Thomas, »Välfärden undermineras av vårt fokus på utvärderingar», *Dagens Nyheter*, 2014-04-19.
- Winblad, Ulrika, »Do Physicians Care about Patient Choice?», *Social Science & Medicine*, nr 10, 2008, s. 1502–1511.
- von Heijne, Anders, Lindh, Marion, »Diagnostiska fel nytt fokus för IOM-rapport», *Läkartidningen* 2015;112: DSCU.
- [www.europaportalen.se/tema/lissabonstrategin](http://www.europaportalen.se/tema/lissabonstrategin), 2018-05-17.
- [www.pifokus.se](http://www.pifokus.se). Professioner i fokus: Fakta om professioners arbetsvillkor, lärare.
- [www.sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1637&artikel=6900818](http://www.sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1637&artikel=6900818), 2018-05-07
- Vårdval i Sverige, SOU 2008:37, Sveriges Riksdag, 2008.
- Zaremba, Maciej, *Patientens Pris – Ett reportage om den svenska sjukvården och marknaden*, Stockholm: Svante Weyler Bokförlag AB, 2015.

Zeidler, Krister, »70 år med arbetsmiljö», Stockholm: Prevent, 2012.

Åsgård, Samuel. »Uselt samarbete», *Dagens Medicin*, nr 18/2017.

Öhrming, Jan. *Allt görs liksom baklänges – Verksamheten vid Nya Karolinska Solna*, Södertörn Academic Studies, Huddinge: Södertörns Högskola, 2017.

