

Henry Bäck
Arne Halvarson

METOD

BOK

*Projekt och
utredningar*

SNS FÖRLAG

METODBOK

Henry Bäck
Arne Halvarson

METODBOK

Projekt och utredningar

SNS FÖRLAG

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm

Metodbok – projekt och utredningar
Henry Bäck och Arne Halvarson
1:a upplagan
1:a tryckningen

© 1992 Författarna och SNS Förlag
Omslag: Rickard Frölich
Sättning och tryck: Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad 1992

ISBN 91-7150-456-7

Innehåll

Förord 7

1. Kunskapsproduktion 9
 2. Att utreda eller inte utreda – utredningar och projekt 22
 3. Att planera utredningar och projekt – från idé till uppföljning 33
 4. När är data bra? 64
 5. Att fånga information 82
 6. Att utvinna kunskap ur data 102
 7. Utredningens slutsatser och förslag 126
 8. Presentation och granskning av rapporter 137
 9. Beslut och genomförande 152
 10. Utvärdering 162
 11. Checklistor vid projekt och utredningar 183
- Bilaga: En projektplan – ett konkret exempel 208
- Litteratur 219
- Register 221

Förord

Utredningsverksamhet och forskning handlar båda om produktion av kunskap. När man gör en utredning förväntar man sig att den nyproducerade kunskapen ganska omedelbart ska komma till användning i beslutsfattandet i en bestämd organisation. Forskarens omedelbara uppgift är oftare att lämna ett bidrag till en sedan gammalt framvuxen kunskapsmassa, som väl visst kan komma att utgöra grund för beslut och åtgärder. Producerandet av beslutsunderlag är därmed inte forskarens primära uppgift. Men grunden är densamma – ny kunskap ska fram. Det är därför vår bestämda uppfattning att de regler för vad som ska uppfattas som goda tillvägagångssätt i forskningen är samma regler som bör tillämpas i utredningar.

Eftersom producerandet av kunskap utgör en så central del såväl i företag och myndigheter som i den akademiska världen, pågår på båda håll ett intensivt utbildande i "hur man gör" – i metoder. Tyvärr har detta utbildande ofta tagit sig olika vägar i de båda världarna. I den akademiska världen har tonvikten ofta legat på metoderna för insamling och analys av material. Sökande efter och åtgärdande av felkällor samt kritisk granskning har varit viktiga inslag. Ofta har det också funnits en betoning på det mer generella och abstrakta i metoderna. Hantverket har ofta behandlats styvmoderligt, och särskilt har frågor om hur kunskapsframställandet ska organiseras och planeras råkat illa ut.

I organisationsvärlden har det ofta varit tvärtom. Det har utvecklats organisations- och planeringsmodeller för utredningar och projektarbeten. Däremot har det ibland varit så och så med den uppenbara inriktning på kvalitet som följer av den akademiska kulturens starka betoning på felsökande och kritisk granskning.

Vi har båda en mångårig erfarenhet av att undervisa i "hur man gör" med inriktning på de båda världarna, och vi har då märkt att det

saknas en lärobok som förenar de båda perspektiven: den akademiska världens kvalitetsideal och organisationsvärldens handlingskraft och praktiska kunnande. Syftet med den här boken har varit att åstadkomma denna förening.

Vi har tänkt oss att boken ska vara användbar som en elementär lärobok i forsknings- och utredningsmetoder både i akademisk utbildning och i utbildning av utredare i företag och myndigheter. Den som bara är intresserad av forskningsmetoderna – t.ex. för att skriva en akademisk uppsats – kan säkert läsa vissa kapitel mindre noga. Även de avsnitt som framför allt skrivits för utredaren och projektarbetaren, innehåller dock resonemang som har betydelse för planering och organisation av ett större eller mindre forskningsprojekt.

Ytterst hoppas vi att boken ska kunna bli ett litet bidrag till bättre kvalitet i utredandet och bättre ordning och planering i forskandet.

Som författare och utbildare är vi mycket öppna för synpunkter om förändringar och förbättringar av boken. Kontakta oss därför gärna under följande adresser:

Henry Bäck	Arne Halvarson
Vintervägen 77	Bergsgatan 2
194 60 Upplands Väsby	647 00 Mariefred
Tel. 08-590 323 79	Tel. 0159-113 32

Det går också bra att lämna synpunkter direkt till SNS Förlag, Box 5629, 114 86 Stockholm, tel. 08-23 25 20.

Stockholm och Mariefred i oktober 1992

Henry Bäck

Arne Halvarson

1. Kunskapsproduktion

Krav på ökade kunskaper

Vi lever i ett kunskapssamhälle. Information och kunskap sköljer över oss i allt stridare strömmar. Ungefär en fjärdedel av dygnets timmar ägnar vi oss i genomsnitt åt att läsa tidningar, tidskrifter och böcker, lyssna på radio och se på TV. Det existerar inte någon brist på information. Tvärtom är överskottet stort. Därför står vi nästan alltid inför problemet att välja de rätta forskningsrapporterna, böckerna, tidningarna och tidskrifterna, höra de relevanta radioprogrammen och knäppa på de lämpligaste TV-programmen. Överflödet av information gäller inte bara oss själva som individer utan också olika grupper och organisationer som företag och myndigheter. Inom varje organisation frågar man sig nu om man väljer rätt information för att kunna göra de rätta sakerna på ett rätt och riktigt sätt.

Även *behovet* av information och kunskap ökar, i takt med att tempot i samhällsutvecklingen bara tycks accelerera. Nationella problem har blivit internationella. Ekonomi- och miljöfrågor stannar inte upp vid nationsgränserna utan kräver i dag närmast globala lösningar. Ny teknik, exempelvis inom elektronikområdet, omsätts väldigt ofta snabbt till standardvaror i företag, myndigheter och kanske till och med i familjer och hos enskilda individer. Det ger oss inte bara nya kunskaper på vitt skilda områden. Det bidrar också till ett annat livsmönster och en annan kultur som i sin tur skapar nya problem, vilka kräver ytterligare kunskaper för att hanteras och lösas. Över huvud taget genererar den sociala, ekonomiska, tekniska och politiska utvecklingen i dag ett kunskapsbehov av hitintills okänt slag.

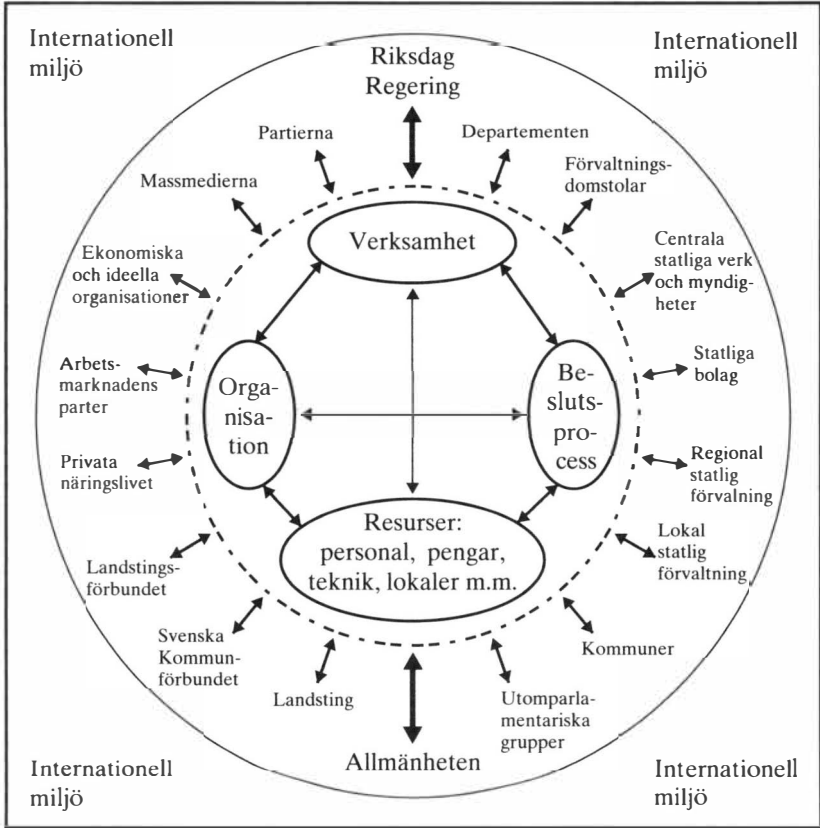
Mycket av den kunskap som i dag presenteras och utnyttjas tas fram genom utredningar och projekt. Vad utreder då företag och myndigheter? Här följer en beskrivning av organisationer sedda i sin helhet och exempel på områden där ny kunskap ständigt behöver tas fram.

Företag och myndigheter

Företag och myndigheter kallas med ett gemensamt namn för organisationer. Utmärkande drag för en organisation är att den har till uppgift att uppnå vissa resultat, d.v.s. realisera vissa mål. Det kan röra sig om att fabricera konkreta produkter som tekoppar, bilar och TV-apparater. Det kan också gälla abstrakta inslag som tjänster i form av t.ex. rådgivning, utbildning och vård av gamla och unga. Varje organisation vänder sig med sitt utbud av varor och tjänster till en marknad där vi medborgare finns som köpare eller mottagare av detta utbud. Vi har behov och förväntningar på vad vi vill ha. Dessa behov och förväntningar varierar från tid till annan i vårt liv och mellan olika individer. De beror på en mängd faktorer, t.ex. kön, ålder, familjeförhållanden, ekonomi, bostadsförhållanden och inte minst den allmänna utvecklingen i samhället. Organisationer är alltså beroende av vad som sker utanför fabriksmurarna och myndigheternas väggar. Precis som vi själva måste de vara beredda på förändring och utveckling. De måste uppmärksamt följa vad som håller på att hända på den nationella nivån och på det globala planet. De måste fråga sig vilka följder den allmänna samhällsutvecklingen kan få för deras sortiment av varor och tjänster. Kommer den att medföra nya krav och förväntningar hos kundkretsen och bland klienterna?

Organisationer har aldrig levt i ett lufttomt rum, helt skyddade bakom tjocka väggar för vad som sker utanför dessa. Det är nog ingen överdrift att säga att i dag är dock de flesta organisationer mer öppna för omvärldens krav och intressenternas önskemål än de någonsin varit. Det är helt enkelt ett livsvillkor för deras överlevnad. Till intressenter räknas bl.a. kunder och klienter. De är beredda att betala för varor och tjänster som företagen framställer eller för att via skatter erhålla tjänster som myndigheter kan tänkas erbjuda. Alla de som på detta sätt är beredda att ge organisationer någonting för att i utbyte få någonting tillbaka kallas *intressenter*. Det är alltså frågan om ett givande och ett tagande. Figur 1.1 visar en organisation och dess intressenter. I det här fallet är det en politiskt styrd organisation. Exempel på sådana organisationer är verk och myndigheter inom statsförvaltningen, sjukhus och vissa skolor inom landstingen och barnstugor och ålderdomshem ute i kommunerna. Det heter i den främsta av våra grundlagar, regeringsformen, att "all offentlig makt i Sverige utgår från folket". Därför blir allmänheten och de politiker folket valt

Figur 1.1 En politiskt styrd organisation sedd som ett system



de främsta intressenterna i politiskt styrda organisationer. Det förklarar varför pilarna för just dessa intressenter är så framträdande i figuren.

Olika intressenter har inte bara olika stor betydelse för organisationer – de kan också ha olika intressen och olika mål. Ägarna till ett företag vill tjäna pengar och förmodligen få så stor vinst som möjligt. Personalen önskar sig en tjock plånbok efter avslutade löneförhandlingar. Kunderna för sin del vill ha så billiga och bra varor som möjligt. Målen kan därför lätt komma i konflikt med varandra. Problemen förstärks av att enskilda intressenters mål kan stå i motsatsförhållande till samhällsmål. Vinstmålet för företagarna kolliderar exempelvis ibland med miljömål som rent vatten och ren luft.

För varje organisation gäller det alltså att inte bara ha goda kunskaper om den allmänna samhällsutvecklingen, utan också om intressenternas mål och inbördes styrkeförhållanden. Det blir många avvägningar som måste göras, både på kort och på lång sikt. När företag och myndigheter på detta sätt fastställer vilka produkter och tjänster de ska presentera på en "marknad" med olika intressenter, måste de också ta hänsyn till vilka resurser som står till buds för att framställa varorna eller tjänsterna. De måste också överväga hur de ska organisera sig på ett effektivt sätt. Därmed lämnar vi organisationernas omgivning, d.v.s. vad som sker utanför företagen och myndigheterna. Vi flyttar i stället in i dem och ger exempel på vilken typ av kunskap som där behövs för överlevnad.

Företag och myndigheter sedda inifrån

Man kan säga att organisationen utgör ett system. Med ett system förstås att det består av olika delar som är beroende av varandra och som påverkar varandra. Precis som kroppen är ett system med huvud, armar, ben och andra beståndsdelar består ett företag eller en myndighet av olika komponenter, t.ex. mål för verksamheten, uppbyggnad av organisationen, beslutsprocess, resurser och ledarskap. Och precis som kroppens olika delar är beroende av varandra och påverkar varandra, fungerar organisationens komponenter på samma sätt. Tappar man ett föremål som faller t.ex. mot ena foten reagerar hjärnan förhoppningsvis blixtnabbt och sänder information till foten i fråga, så att man kan dra undan den i tid. Då ändras samtidigt kroppsställningen. Hela kroppen – hela systemet – har påverkats, vilket i sin tur skapat en helt ny situation.

Samma sak sker också i organisationer när någonting förändras. Det uppstår en ny situation. I vårt exempel skickade hjärnan rätt information – fara å färde, dra undan foten – i rätt tid, i rätt kanaler till rätt objekt. Parentetiskt sagt skulle man kunna hoppas att informationen inom organisationer fungerade på samma sätt, d.v.s. att rätt information går från rätt person i rätt tid, i rätta kanaler till rätt person. Då skulle många problem och konflikter kunna undvikas i företag och myndigheter. Men varför tala om utopier? Det viktiga att veta är att om en del i organisationen förändras, får det effekter för hela organisationen.

Ändras t.ex. målen för verksamheten med hänsyn till samhällsutvecklingen, kan man vara säker på att det påverkar såväl uppbyggnaden av organisationen, beslutsprocessen, resurssidan som ledarskapet. Samma sak sker om man t.ex. byter chef eller chefer i ett företag eller en myndighet.

Man kommer alltså inte ifrån att de olika delarna är beroende av varandra och påverkar varandra. Därför är det viktigt att ha ständigt aktuell kunskap om en organisations starka och svaga sidor, så att man kan förstärka de förra och ändra de senare till det bättre.

Mål för verksamheten, uppbyggnad av organisationen, beslutsprocess, resurser och ledarskap

Vi har redan konstaterat att målen – de resultat som ska uppnås – för en verksamhet bestäms i förhållande till den allmänna samhällsutvecklingen och av intressenterna. När en organisation är på det klara med vilka resultat den ska uppnå, gäller det att organisera för effektivitet. Härvid slår man fast hur olika funktioner och arbetsuppgifter ska fördelas, t.ex. inköp, produktion, försäljning och administration, liksom befogenheter, beslutanderätt och ansvar. I begreppet organisation ligger också fördelning, styrning och samordning av resurser samt formerna för information och kommunikation jämte förhållandet mellan chefer och medarbetare.

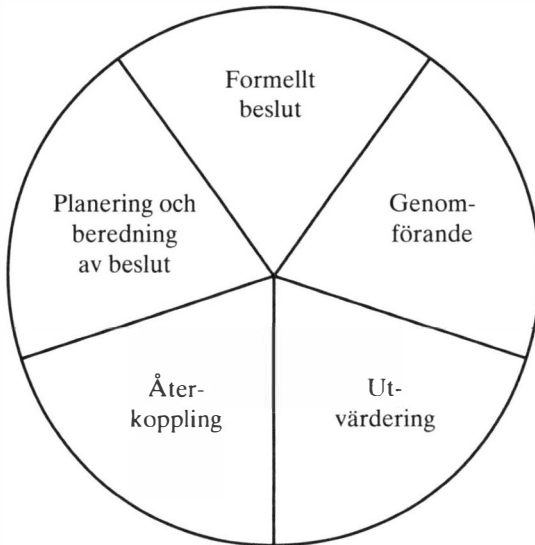
Det finns många sätt att organisera en verksamhet och organisationsmodellerna avlöser varandra. Förr var det mycket vanligt med hierarkiska organisationer som var höga som pyramider, med många avsatser och mellanled. Sådana pyramidala organisationer fann man inte endast inom industrin utan också ute på landsbygden på de större godsens och herresätena till en bit in på 1900-talet. Låt oss ta dem som exempel för att samtidigt visa några karakteristiska drag för organisation av en verksamhet. Högst upp tronade slottsherren eller godsägaren. Under honom kunde i tur och ordning komma äldste sonen, yngre söner, slottsfrun, förvaltaren, inspektoren, rättsaren, döttrarna till "husbondfolket", ladugårdsförman, husmor, förköraren, kusken, stalldrängarna, ladugårdskarlarna. Längst ner på rangskalan kom pigorna.

Slottsherren var den auktoritära chefen som beslutade om det mesta på godset, medan slottsfrun basade över de kvinnliga göromålen i hushållet. Planering, samordning och övriga ledningsfunktioner låg

alltså centralt placerade. Att lägga besluten nära dem som stod för produktionen var inte vanligt. Funktionerna och arbetsuppgifterna var klart avgränsade. Det var höga murar mellan ladugårdsarbete å ena sidan och åker- och skogsarbete å den andra. Orderningen gick i raka led genom hela hierarkin. Informations- och kommunikationskanalerna var långa. Det kunde ta tid innan ledningens budskap gick fram. Det tog ännu längre tid att få informationen tillbaka från ladugårds- och stallgolv upp till slottsherren – om de anställda nu vågade ha synpunkter på verksamheten och slottsherren verkligen ville lyssna på information underifrån. Disciplinen och sanktionerna var nämligen hårda. Det var vanligare att styra med piska än med morot, och någon form av medbestämmande var det knappast tal om.

Den typ av organisation som här beskrivits representerar närmast motsatsen till dagens sätt att organisera verksamheter. Många av de organisatoriska ”knäcknötterna” lever dock kvar än i dag, nämligen frågorna om centralisering kontra decentralisering, specialisering mot samordning, kundnärhet i förhållande till helhetssyn, beredskap för förändring (även om det gamla bondesamhället var relativt statiskt), principer för ledarskap samt informations- och kommunikationsproblem. Det senare leder över till frågorna om beslutsprocessen i en organisation (se figur 1.2) alltifrån idé, direktiv, planering och beredning,

Figur 1.2 Beslutsциrkeln



över beslut till genomförande, utvärdering och återkoppling av beslut. Mycket kunskap krävs för att få fram "bra beslut". Många hinder och möjligheter måste penetreras när besluten ska genomföras. I dagens organisationer blir det allt vanligare att utvärdera resultaten och undersöka effekterna av dem.

På resurssidan intar personalen en särställning. Hur får man personalen att trivas och känna tillfredsställelse? Hur ska personalpolitiken utformas? Vilka kriterier ska gälla vid rekrytering och utveckling av personal, så att organisationen får rätt person på rätt plats, en person som gör de rätta sakerna rätt? Hur ska belöningsystemen utformas? Hur behåller men också avvecklar man personal?

De ekonomiska resurserna måste hanteras på ett bra sätt. Budgetering, kalkylering, resultatanalyser och revisioner ska ha sina rutiner. Tekniken måste ställas i människans tjänst och inte tvärtom, så att personalen blir slav under tekniken. Vilken teknik behövs egentligen och vilken bör undvikas?

Lokalerna måste vara miljövänliga och leva upp till miljölagens krav på god fysisk miljö. Den bör kompletteras med en bra psykisk miljö. Här som inom alla andra områden i organisationen sätter chefen sin prägel på organisationen. Han eller hon måste anpassa organisationen dels efter samhällsutveckling, intresser och målen för verksamheten, dels efter personalens kompetens och mognad. Det gäller att genom stöd, råd, uppmuntran och konstruktiv kritik få samtliga personer inom organisationen att dra åt samma håll, så att de planerade resultaten uppnås. Chefen måste därför tillsammans med personalen skapa förutsättningar för en bra anda inom organisationen, med sikte mot morgondagen. Det ingår som en viktig beståndsdel i organisationskulturen, d.v.s. sättet att vara och bete sig inom företaget eller myndigheten. Denna kultur bär ofta chefens signum. För att lyckas som chef bör man skapa en organisationskultur som bygger på hög kompetens och därmed också innehåller beredskap för förändring och utveckling. Det förutsätter att chefen skaffat sig lika god kunskap och kännedom om sin egen organisation, dess olika komponenter och samspelet dem emellan, som han eller hon har om sin egen byx- eller kappficka. Då först kan en organisation bli verkligt effektiv och visa upp hög kvalitet på sina varor och tjänster, något som varje organisation eftersträvar eller åtminstone borde göra. Vad som menas med de svårdefinierade begreppen effektivitet och kvalitet behandlas i kommande avsnitt.

Effektivitet och kvalitet

Att göra rätt saker på rätt sätt är vad varje organisation vill. Det innebär att den *totala effektiviteten* är hög. I sådana fall är också den *inre effektiviteten*, även kallad *produktivitet*, samt den *yttre effektiviteten* hög. Man kan då räkna med att kunder och klienter är nöjda med *kvaliteten* på varorna och tjänsterna (jfr figur 1.3).

Den yttre effektiviteten

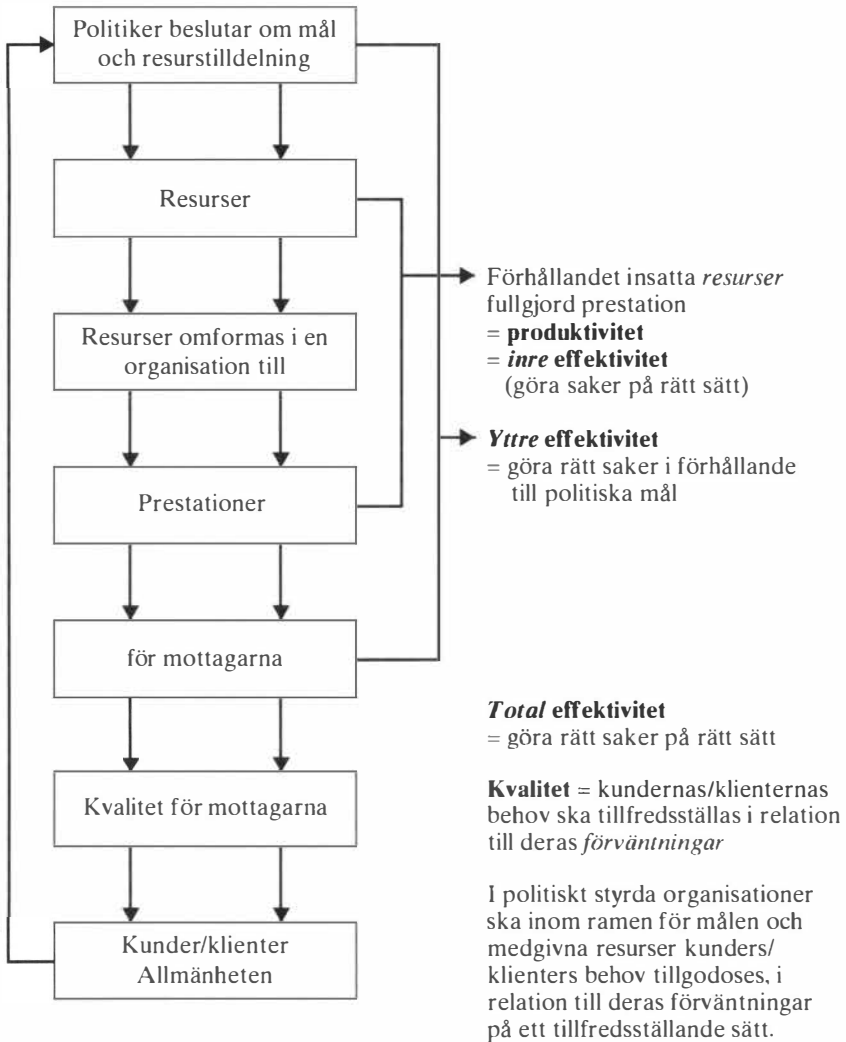
Vad som är rätt saker avgörs alltid i förhållande till allmänhet, kunder och klienter, d.v.s. i relation till dem som varor och tjänster är till för. För företagets del gäller det alltså att ha ögon och öron öppna för vad kunderna ute på marknaden vill ha eller kan tänkas vilja ha. Därefter anpassar de sin produktion av varor och tjänster.

I politiskt styrda organisationer tar folket genom val ställning till olika program och personer som partierna presenterar. De valda ombuden, och då i synnerhet majoritetspolitikerna, ska sedan i riksdag och fullmäktigeförsamlingar besluta om de mål – framtida önskvärda resultat – som verk och myndigheter inom statlig och kommunal förvaltning ska ta fram underlag till, genomföra och följa upp. Folket, eller åtminstone större delen av folket, bör när de politiska besluten omsetts i faktiska åtgärder vara förhållandevis nöjda med resultaten. Rätt saker, d.v.s. det de en gång röstade på för att få igenom, ska nu vara genomförda. I så fall är den yttre effektiviteten tillgodosedd.

Den inre effektiviteten – produktiviteten

Den inre effektiviteten eller produktiviteten är förhållandet mellan insatta resurser och fullgjord prestation. Det är alltså fråga om att omforma resurser till prestationer. Det sker inne i företag och myndigheter i vad som brukar kallas "den svarta lådan". Till resurser räknas bl.a. personal, pengar, lokaler, teknisk utrustning, organisationen som sådan och tid. Produktiviteten kan naturligtvis mätas i en mängd olika situationer. Det kan t.ex. vara på sjukhus vid operationer. Hur många operationer gör kirurgerna per vecka? Eller det kan vara när ingenjörer och fabriksarbetare via gjorda investeringar i robotar och annan teknisk utrustning omformar t.ex. råvaran aluminium till flygplans-

Figur 1.3 Produktivitet (inre effektivitet), yttre effektivitet, total effektivitet och kvalitet



kroppar. Hur många flygplan framställs per månad? Båda exemplen är mått på produktiviteten. För att den inre effektiviteten ska vara hög, bör det gå åt så lite resurser som möjligt för att framställa en vara eller en tjänst.

Som väl redan framgått behöver ju inte den yttre och den inre effektiviteten nödvändigtvis ha något samband. I värsta fall kan de till och med motverka varandra. Drastiskt uttryckt skulle man kunna anta att en kirurg på en kirurgavdelning där man bl.a. amputerar ben, genomför en amputation mycket snabbt, billigt och skickligt – men han opererar bort fel ben. Ingen kan förneka att han gjort sakerna rätt, d.v.s. amputerat ett ben. Eftersom operationen dessutom gick i flygande fläng var produktiviteten hög. Men även om han gjorde sakerna rätt så gjorde han inte rätt sak. Han borde ha amputerat rätt ben, d.v.s. det sjuka benet. Då hade han gjort rätt sak rätt och då hade den totala effektiviteten varit hög.

I bistra ekonomiska tider är det ganska vanligt att den inre effektiviteten sätts före den yttre. Personal avskedras och pengar sparas. Skilda verksamheter får drivas med mindre resurser. Exempel härpå är barnstugegrupper och skolklasser som görs större. Det blir billigare. Varje barn och elev kostar då mindre. Men frågan är hur det påverkar barnens utveckling till goda samhällsmedborgare och kvaliteten på utbildningen?

Kvalitet på varor och tjänster

Inom kommunal och statlig verksamhet är det politikernas uppgift, som ombud för folket, att bestämma kvaliteten på verksamheten. Inom det privata näringslivet är det vanligt att relatera kvaliteten direkt till kundernas behov och förväntningar. Behov av och förväntningar på en vara eller tjänst kan naturligtvis variera från person till person och från situation till situation. Någon kan känna sig nöjd med en bil som tar honom från en plats till en annan. Han har inte större behov och förväntningar på ett motorfordon. Valet faller då kanske på en gammal östeuropeisk modell. En person med god ekonomi och höga krav på bilmkomfort ser måhända ner på denna enkla bil, där han åker omkring i sin Jaguar. Kvalitetsbegreppet är följaktligen subjektivt och ligger i betraktarens egna ögon.

Att ta fram ny kunskap på vetenskapliga och andra vägar

Vi har redan konstaterat att flödet av information i dag är enormt. Den kommer oss till del på ett otal olika sätt. Den förmedlas genom de talade och tryckta orden, genom bilder och figurer. Det sker genom samtal, promemorior, utredningar, projektrapporter, uppsatser, avhandlingar, böcker i största allmänhet samt via massmedier och en alltmer avancerad informationsteknik.

Promemorior, utredningar, projektrapporter, uppsatser, forskningsrapporter och avhandlingar – likheter och olikheter

Här ska intresset koncentreras till promemorior, utredningar, projektrapporter, uppsatser, forskningsrapporter och avhandlingar samt skillnaderna dem emellan. Tyngst av alla vägar avhandlingarna och forskningsrapporterna (i dubbel bemärkelse). De presenterar ny kunskap som tagits fram med vetenskapliga metoder. Man brukar skilja på *grundforskning* och *tillämpad forskning*. Med grundforskning menas ett systematiskt och metodiskt sökande efter ny kunskap och nya idéer, utan någon bestämd tillämpning i sikte. Med tillämpad forskning avses också ett systematiskt och metodiskt sökande efter ny kunskap och nya idéer, men med en bestämd tillämpning i sikte (jfr utredningar och projekt nedan). Man ska kunna lita på avhandlingar och forskningsrapporter. De ska ha beskrivit, analyserat och mätt vad de avsåg att undersöka – ha *hög validitet*. Och skulle någon annan göra om samma undersökning kan man förvänta sig att resultatet ska bli detsamma – *hög reliabilitet*. Tillförlitligheten i dessa vetenskapligt framtagna produkter ska alltså vara hög (se vidare kapitel 4).

De lägsta pretentionerna kan man ha på de oftast tunna promemoriorna, som kan vara enkla sammanställningar och diskussionsunderlag m.m. Här är inte kraven så höga.

Utredningar, projektarbeten och uppsatser intar ett mellanläge i relation till promemorior å ena sidan och forskningsrapporter och avhandlingar å den andra. Utredningar och projekt är beställningsarbeten. Uppdragsgivaren har alltid privilegiet att formulera problemet eller problemen. Problemvalet blir därför aldrig opartiskt. Däremot bör

metoderna vara sådana att resultaten inte blir missvisande. Kraven på tillförlitlig kunskap är alltså lika höga här som vid den vetenskapliga kunskapsuppbyggnaden. Kunskaper som tas fram via utredningar och projekt används oftast som underlag för beslut.

Uppsatser förknippar man gärna med universitetsstudier. De utförs "på vetenskapens förgårdar" inom grundutbildningen. De är alltså ett slags förövningar inför doktorandstudierna, där avhandlingar och kvalificerade forskningsrapporter ska produceras.

Likheterna mellan utredningar och projekt är ganska många, vilket framgår av beskrivningen nedan. Däremot skiljer de sig väsentligt från uppsatser och avhandlingar – se tabell 1.1.

Tabell 1.1 Skillnader mellan utredningar/projekt och uppsatser/avhandlingar

	<i>Utredningar/projekt</i>	<i>Uppsatser/avhandlingar</i>
<i>Uppdragsgivare</i>	Det finns som regel en uppdragsgivare. Det kan vara organisationen som sådan eller någon avdelnings-, byrå-, sektions- eller enhetschef.	De studerande eller doktoranderna presenterar ofta själva förslag till uppsats- och avhandlingsämnen, som sedan ska godkännas av läraren/professorn som blir <i>handledare</i> (inte uppdragsgivare) för uppsats-/avhandlingsarbetet.
<i>Direktiv</i>	Utfärdas av uppdragsgivaren. De ska innehålla: <ul style="list-style-type: none"> • En <i>bakgrund</i> till att utredningen/projektet ska genomföras. Här bör anges <ul style="list-style-type: none"> – vem som är uppdragsgivare – orsakerna till utredningen/projektet – själva problemen för utredningen/projektet. Uppdragsgivaren har alltså det s.k. <i>problemformuleringsprivilegiet</i>	Saknas. I samråd med handledaren gör den studerande/doktoranden upp en plan för arbetet med utgångspunkt från de frågeställningar och hypoteser som ska undersökas.

(forts.)

Utredningar/projekt

Uppsatser/avhandlingar

- vilka intressenterna kring utrednings-/ projektarbetet är
- tillgängliga resurser för utredningen
- *Avsikt, syfte, mål med utredningen*
Syfte och mål med utredningen ska vara rotade i de problem som finns i bakgrunden.
- *Organisation av utredningen*
Här slås fast om det blir en enmans- eller flermansutredning eller eventuellt arbete i projektorganisatoriska former.
- *Kostnadsplan*
Vad utredningen får kosta återfinns här, d.v.s. vilka resurser som kommer att förbrukas.
- *Tidplan*
En tidpunkt när utredningen ska vara klar ska alltid finnas.

Förhandlingar enligt medbestämmandelag och avtal

Om utredningen/projektet kommer att medföra viktigare förändringar i relationen arbetsgivare/ arbetstagare ska förhandlingar föras mellan arbetsgivare/arbetsgivarorganisation och arbetstagarorganisation, d.v.s. facket.

Saknas normalt.

Åtgärds paket med krav och konsekvensanalyser

Utredningar/projekt ska normalt mynna ut i förslag till förändringar och förbättringar. Även konsekvenserna av dessa förslag ska bedömas.

Saknas normalt.

2. *Att utreda eller inte utreda – utredningar och projekt*

Utredning eller projekt – eller ingetdera?

Om det finns minsta tvekan om värdet av att tillsätta en utredning eller ett projekt bör man avstå. Den första fråga varje chef eller person som kommer med en idé till en utredning eller ett projekt bör ställa är nämligen: Vilka resurser kommer det att gå åt och vad kommer ut i slutändan? Vad kostar "kalaset" och vad blir resultatet och effekterna av att utreda just dessa problem? Oerhört många utredningar och projekt skulle aldrig ha sett dagens ljus om dessa frågor ställts och analyserats ordentligt på ett tidigt stadium. Här som i så många andra sammanhang gäller det att tänka efter före ordentligt. Det sparar inte bara arbete och pengar utan undanröjer också många orsaker till onödiga konflikter.

Det är inte nog med att många utredningar tillsätts i onödan inom företag och myndigheter. Dessa "onödiga utredningar" har dessutom en tendens att bli liggande som gamla "surdeg" inom organisationer. Ett exempel: En nytillsatt planeringschef i en tidigare ineffektiv organisation fick som en av sina första uppgifter i den omorganiserade förvaltningen att "se över" utredningsregistret. Tillsammans med sina medarbetare strök han drygt hälften av alla pågående och planerade utredningar. När det rensade utredningsregistret presenterades inför övriga enheter i organisationen fick han bland många andra synpunkter även följande påpekande: "Ja, det är klart, att har utvecklingsenheten inget annat att göra kan den väl hålla på att utreda även det som nu återstår på listan." Efter detta raka och uppriktiga inlägg gjordes en ny "utredningsslakt". Kvar till sist blev en fjärdedel av det ursprungliga antalet utredningar. Utredningen bedömdes som välbehövlig.

Många organisationer brukar tillsätta utredningar eller projekt för

att äntligen komma ifrån problemen och nå fram till en *slutgiltig lösning* på dem. Det är ett vanligt missförstånd i organisationer att det går att lösa problem. Det finns vissa tekniska problem och problem av typen schackproblem som man löser. I de flesta andra fall hanterar man problem i stället för att lösa dem. Så snart som man åtgärdat ett problem har man nämligen i den nya situationen omgående skapat nya problem. Den slutgiltiga lösningen på organisationsproblem existerar knappast. Den vetenskapen får inte skapa en så defaitistisk stämning att man tycker det är lönlöst att hantera problemen när de dyker upp. Tvärtom – det finns all anledning att också här fråga sig vilka resurser man sätter in i relation till de tilltänkta resultaten. När man bestämt sig för att vissa problem och frågeställningar ska utredas får man ta ställning till om det ska ske via en vanlig utredning med en eller ett par personer eller i projektform.

Alltmer likheter men ändå betydande skillnader mellan utredningar och projekt

Rågångarna mellan vanliga utredningar och projektarbeten tycks så sakt börja växa igen. Men låt oss först se på vad projekt är för någonting. Projekt brukar definieras som

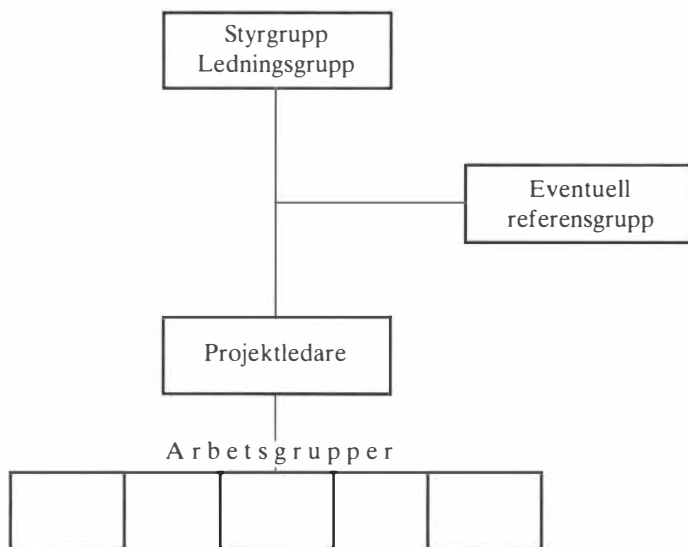
- en målstyrd verksamhet
- ordentligt avgränsad när det gäller
 - innehåll
 - tid
 - andra resurser
- en verksamhet som utförs i projektorganisoriska former.

I dag går utvecklingen mot att också de konventionella utredningarna ska ha klara mål och vara tydligt avgränsade. Kraven på högre produktivitet och effektivitet har också tvingat fram en effektivisering av själva utredningsverksamheten. I takt med att läran om målstyrning av organisationer vunnit terräng har denna styrningsform mer eller mindre slagit rot inom relativt många verksamhetsområden inom företag och myndigheter. Då har också utredningsverksamheten dragits in under det paraply, som målstyrningen utgör. Det tar sig uttryck i mer påtagliga och koncisa direktiv. Utredningarna styrs alltså hårdare i dag än tidigare. Uppdragsgivarna är – eller bör åtminstone vara – mycket

angelägna om att problemen formuleras, målen klargörs, inriktningen på utredningsarbetet definieras, omfattningen strikt avgränsas, kvaliteten tillgodoses och att effekterna ska kunna preciseras och mätas. Däremot bör styrningen vara svag eller kanske obefintlig när utredarna ska bestämma arbetsformer och arbetsmetoder. När det gäller resan fram till målet har de stor frihet, bara de visar upp ett bra utredningsresultat, när den dagen infaller. Och den är bestämd i förväg.

På en punkt skiljer sig dock utredningar och projekt åt på ett avgörande sätt. Det gäller organisationen av utredningsarbetet. Vid mindre utredningar inom företag och myndigheter finns det en uppdragsgivare och en eller ett par utredare. Det är normalt sett allt. Ett projekt kan vara organiserat som figur 2.1 visar. Det övergripande ansvaret har en lednings- eller styrgrupp som består av uppdragsgivaren, några andra beslutsfattare och kanske någon facklig representant. Där under hittar vi projektledaren, som under styrgruppen har att leda arbetsgrupperna fram till ett bra slutresultat. Ibland inrättar man också någon referensgrupp, som tjänar som kunskapsstöd, bollplank för idéer och förslag samt som en grupp för förankring av tilltänkta förändringar och beslut m.m. Hur ett projekt organiseras är naturligtvis beroende på omfattningen av och inriktningen på undersökningen.

Figur 2.1 Exempel på projektorganisation



Vi övergår nu till att granska när utredningar eller projekt ska tillsättas och vilken typ av organisation man bör använda sig av – enmans-, flermans- eller projektorganisatoriska former.

Utredning eller projekt?

Svaret på den frågan beror i stor utsträckning på vem som är uppdragsgivare och vad som ska utredas. I valet mellan utredning och projekt bör följande tumregler alltid gälla. Se praktiskt på saker och ting. Låt alltid det sakliga få råda framför det organisatoriska och formella. Välj snabbaste, kortaste, billigaste och för de inblandade roligaste vägen fram till ett bra resultat.

Om uppdraget är relativt litet och ska genomföras snabbt är det naturligt att en eller ett par personer utför utredningen. Projektarbetsformen kan vara bra att välja när utredningsuppgiften

- är stor, komplicerad och kanske dessutom ska utföras under tidspress
- är ny och kräver kunskap från olika håll
- berör flera organisatoriska enheter och ställer stora krav på samordning
- är synnerligen kostnadskrävande
- gäller lite större förändrings-, utvecklings- och avvecklingsarbeten
- på ett påtagligt sätt bidrar till att höja in- och avlärande i en organisation, vidga möjligheterna till delegation av befogenheter, sänka konfliktnivån samt att bättra på förmågan att arbeta tillsammans.

Eftersom allt fler arbetsuppgifter numera tycks bli allt mer övergripande, komplicerade, föränderliga och samtidigt ska utföras allt snabbare till allt lägre kostnader blir det ganska naturligt att arbeta i projekt inom olika sektorer i vårt samhälle. Inom det privata näringslivet har det länge varit en vanlig arbetsform.

Även inom offentlig verksamhet har projektarbete kommit väl till pass under senare årtionden. Mycket av det förändrings- och utvecklingsarbete, som förknippas med den nya förvaltningspolitiken, har exempelvis bedrivits som projektarbete. Och erfarenheterna tycks vara goda. Det blir dessutom naturligt att arbeta i projekt när statliga och kommunala organisationer låter detalj- och regelstyrning vika undan för målstyrning. Men mera därom senare.

Hela företag som projektorganisationer

Somliga företag har byggt upp hela sin organisation som projekt, vilka då lever och dör med sig. Hit hör ofta kunskapsföretag som konsultorganisationer, dataföretag och privata utbildningsorganisationer. De är ofta extremt marknadsorienterade, där uppdragen avlöser varandra i snabb takt. Då är det också naturligt att låta projekten avlösa varandra. Ny kunskap och nya personer kan behöva tillföras projekten. Organisationen måste därför vara flexibel och snabbt kunna anpassa sig till såväl kundernas som personalens önskemål. Nöjda kunder är närmast A och O för ett företag. Men det är också ett känt faktum att nöjda kunder får man först när också arbetstagarna i en organisation trivs och är nöjda. Missnöjda arbetstagare skapar aldrig högkvalitativa varor och tjänster. Vad skapar då motivation och trivsel i en organisation?

Vad gör att människor trivs med sitt arbete?

Det är väl endast arbetsnarkomaner som tycker att det är roligare att gå till ett arbete än att gå därifrån. Helst bör väl ett arbete vara av den karaktären att det är ungefär lika roligt att gå till det som att gå ifrån det. För att nå därhän krävs att många faktorer passar in i varandra och kompletterar varandra på arbetsplatsen. En grundförutsättning torde vara att anställningen ger trygghet och att arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla, varierande och utvecklande. Somliga tycker att det är meningsfullt att framställa kanoner och trivs med det. Andra föredrar att ägna sin arbetstid åt vård av gamla och unga, vilket ger dem stor tillfredsställelse.

För att trivas bör relationerna till arbetskamraterna vara goda, belöningsystemen attraktiva och karriärmöjligheterna väl utvecklade. Arbetsformer och arbetsmetoder ska vara möjliga att påverka. Just detta senare ingår som en viktig ingrediens i all målstyrd verksamhet inklusive projektarbeten. Många som arbetat i projekt har vittnat om hur roligt och stimulerande det är när arbetet går bra, men hur förödande tråkigt det kan vara när det spårar ur. Men mera därom senare.

Målstyrning som förebild för projekt

Projekt är som sagt en målstyrd verksamhet. Målstyrningen är ett begrepp som kommit på modet. Inom hela västvärlden har man under senare tid kunnat lägga märke till hur centrala beslut och regler ersatts med ökad handlingsfrihet och lokal anpassning. Målstyrning innebär att regler ersätts med målangivelser, resursramar och resultatuppföljning. Genom målstyrning finns möjligheter att ”både styra mer” och ”styra mindre”. Genom klarare mål och striktare uppföljning blir styrningen hårdare. Mindre detaljreglering – avreglering – och större beslutanderätt till lägre nivåer i en organisation medför mindre styrning. I realiteten är det alltså fråga om både en centralisering och en decentralisering. (”Enbart decentralisering utan centralisering är abdikering”.) På vardagspråk betyder detta att beslutsfattare som företagsledare och politiker säger inom sina organisationer. ”Detta ska göras. Hur Ni gör det spelar inte så stor roll, bara Ni håller Er till lagarna och sedan kommer tillbaka och visar upp ett bra resultat.”

Målstyrning började tillämpas inom det privata näringslivet för att sedan uppmärksammas av den offentliga sektorn. De traditionella formerna att styra statlig och kommunal förvaltning uppfattades nämligen inte som framgångsrika. I en snabbt föränderlig värld kommer regelstyrningen till korta inom många områden. Den karakteriseras nämligen av centrala direktiv, ett grundligt utrednings- och planeringsarbete samt av en passiviserande inverkan på personalen genom ett byråkratiskt styr- och kontrollsystem.

Mycket har skrivits och sagts om målstyrning. Nya begrepp, tekniker och metoder har presenterats och avlöst varandra. Vill man en aning avdramatisera det område som målstyrningen utgör skulle man kunna säga att mycket är nytt men mycket är också gammalt. Det nya är avregleringen. Den ger nya förutsättningar inom organisationer att nå de uppsatta målen, som förhoppningsvis preciserats och prioriterats på ett tydligare sätt än tidigare, så att resultaten därigenom också lättare kan mätas. Det gamla är att alla organisationer i alla tider haft en eller flera uppgifter att utföra. De har med andra ord haft mål, d.v.s. framtida önskvärda resultat att realisera. Och de har precis som i dag lyckats mer eller mindre bra med att fullgöra sina uppgifter. Graden av måluppfyllelse, d.v.s. effektiviteten, har varierat.

Första ledet i målstyrningen är naturligtvis målen och vilka krav man kan ställa på dem.

Krav som kan ställas på mål

Inom organisationsteorin skiljer man på olika slags mål. Kraven på dem varierar allt eftersom de grupperas. Inom näringslivet är det främsta målet "att tjäna pengar". Ett företag som går med förlust kan inte på sikt överleva. Vinstmålen är ofta "rena siffermål", d.v.s. kvantitativa mål. Det här företaget ska ha en avkastning på 15 procent av investerat kapital och ha en årlig tillväxttakt på 20 procent. Det är då ganska lätt att uppskatta och mäta resultat i termer av intäkter och kostnader. Man säger att målen är mätbara eller operativa. Men även kvantitativa mål som lönsamhetsmål kan i vissa fall vara svåra att bryta ner till operativa delmål och därigenom göra mätbara. Dessutom kan de lätt komma i motsatsställning till samhällsmål som miljömål i form av ren luft och friska vatten.

Än svårare blir det att mäta mål i politiskt styrda organisationer. Bakom politiska beslut ligger nämligen ofta kompromisser som utarbetats i förhandlingsprocesser mellan företrädare för skilda värderingar och intressen. Målen kan då lätt bli diffusa, mångsidiga, motsägelsefulla och svåra att tolka. Politikerna kanske dessutom inte vill formulera alltför klara mål och binda sig vid dem när samhällsutvecklingen är snabb och valen kommer tätt vart tredje år. Detta är utmärkande drag för politiskt handlande och politiska beslut. Man bör hålla detta i minnet när man kräver av mål att de alltid ska vara entydiga, klara, begripliga, prioriterade, avgränsade, utmanande, motiverande, realistiska att genomföra och möjliga att mäta.

Kraven på mål är alltså många och ibland bryter sig dessa krav mot varandra. Det hindrar inte att målen har ett brett användningsområde, som ofta utnyttjas till fullo.

Vad mål kan användas till

Varje organisation arbetar alltså med mål. För att nå ända fram till de önskvärda resultaten krävs en strategi – en plan. Resan fram mot målet fordrar ofta vägval. Det är målen som bör styra vilken väg organisationen slår in på. Målen kommer därigenom att fungera som *verktyg för styrning och rangordning*. De blir av central betydelse för struktur och uppbyggnad av organisationen samt för utformning av beslutsprocessen och för hanteringen av resurserna. Det gäller att organisera för effektivitet.

För att kunna göra vad företaget eller myndigheten ska göra är det speciellt angeläget att ha en personal som känner engagemang och som trivs med sina arbetsuppgifter. Därför är det viktigt att anställa personer som har känsla för målen och som vill arbeta för att uppnå dem. Målen för verksamheten inom en organisation får därför avgörande betydelse för vilka arbetare och tjänstemän som kommer att rekryteras. Det är förmodligen endast personer som helhjärtat ställer upp på målen som blir anställda. På nytt fungerar målen som ett *instrument för vägval* – denna gång *personval*. Det har redan konstaterats hur viktigt det är *mäta* vilka resultat en organisation har uppnått, d.v.s. få ett grepp om *produktiviteten och effektiviteten*. Som regel mäts den mot de mål organisationen satt upp. Graden av måluppfyllelse kan också användas som *underlag vid belöningar till personalen och vid sanktioner*. Utvärderingar utgör också avstamp för *förändring och utveckling* av organisationer. På nytt kommer målen till användning. Naturligtvis skiftar de från tid till annan och har olika tyngdpunkt vid olika tider. Det finns därför ständigt behov av att uppmärksamt följa utvecklingen och förändra organisationen efter de resultat den ska uppnå.

Det är vidare viktigt för varje organisation att kunder och allmänhet uppskattar den och har en bra bild av den. För att skapa denna goda "image" av organisationen kommer målen väl till pass. De blir då en "skylt" för verksamheten och utnyttjas för att *marknadsföra organisationen* både externt och internt.

Målstyrning i företag och myndigheter

Målstyrning ställer helt andra krav på företag och myndigheter än mer utpräglad regelstyrning i byråkratiska och hierarkiska organisationer. Bevakningen av vad som sker utanför "knutarna" i omgivningen och miljön måste intensifieras. Inom de större företagen är det koncernledningen och inom de mindre företagen bolagsledningen som lägger fast mål och riktlinjer. Inom den offentliga sektorn är det politikerna på central nivå som beslutar om de övergripande målen för olika sektorer inom vårt samhälle, t.ex. för arbetsmarknadspolitiken, utbildningsväsendet, skattepolitiken m.m. Avsikten är att dessa mål, som ska vara ett utslag av den politiska viljan, sedan ska genomsyra hela den offentliga sektorn från regeringskansliet via de centrala ämbets-

verken och den regionala förvaltningen ut till de yttersta förgreningarna i landsting och kommuner.

Politiker och tjänstemän ute i landet ska ha stor frihet att efter lokala behov hos allmänheten utforma delmål och välja medel för att nå de övergripande målen. De får t.ex. anställa personal, bestämma utformningen av den egna organisationen, ändra arbetsformer och rutiner samt disponera anslagna medel. Det blir sedan en viktig uppgift för politikerna att ansvara för uppföljning och utvärdering. Graden av måluppfyllelse – den totala effektiviteten är nämligen som regel avgörande för vilka politiska beslut som senare kommer att fattas.

Sammantaget innebär detta att från centralt håll ställs stora krav på prioriteringar, planer, kalkyler, dialog med underställda myndigheter, på mätinstrument för uppföljning och på redovisning av uppnådda resultat.

Samtidigt som styrningen från central nivå stramas åt finns det ute i företag och myndigheter utrymme för större handlingsfrihet, en mer situationsanpassad verksamhet, vidgat utrymme för uppmuntran och belöningar samt ökad motivation och trivsel hos personalen. På egna vägar har målstyrda organisationer möjlighet att höja kompetensen och därigenom skapa en både psykisk och i sak mogen personal, som genom delegation gärna åtar sig arbetsuppgifter och beslutanderätt.

Utformningen av företagen och myndigheterna brukar genom målstyrningen och med teknikens hjälp ofta resultera i ”platta organisationer”. De pyramidala strukturerna med många nivåer och långa beslutsvägar överges då. Somliga organisationer övergår, som vi tidigare sagt, till renodlade projektorganisationer, där projekten avlöser varandra allt eftersom verksamhet och uppdrag skiftar. Det är i detta perspektiv, d.v.s. inom ramen för målstyrning av organisationer, som utredningar och projekt ska ses. Speciellt intressant är det att koppla projektarbete som en uttalat målstyrd verksamhet till målstyrningen i sin helhet. Låt oss därför gå över till att beskriva utredningar och projektarbeten från idé till utvärdering och återkoppling.

Utredningar och projekt i ett flygperspektiv

Varje utredning och projekt har sin egen livscykel, som sträcker sig från födsel och barnastadium över uppväxtår, ungdom, medelålder till ålderdom och död. Det kan inte nog ofta poängteras hur viktigt det är

att varje utredning och projekt verkligen får dö med sig. Det finns exempel på organisationer som resonerat som så ”att det här projektet när det nu är klart med sina utredningsuppgifter kan vara bra att ha kvar som en reservtillgång inom verksamheten”. Som regel har varje projekt dessutom försetts med någon bokstavsförkortning. Resultatet blir lätt en rikhaltig flora av byråkratiska förkortningar på projekt inom organisationen. Kontentan är att man aldrig ska spara på projektorganisationer, som fullgjort sitt arbete.

Utrednings- och projektarbetenas livscyklar kan delas upp i följande faser:

Idéstadiet eller *barnastadiet*. Någon kommer med en idé till en utredning. Skälen härtill kan vara många. Normalt sett bottnar de i något eller några problem. Man talar om problem som stenar på vägen för att nå ett mål. Problemen utgör alltså hinder för en organisation att vara effektiv. De bör därför röjas ur vägen.

Problemen och orsakerna till att en utredning eller ett projekt ska genomföras bör man finna i de direktiv som uppdragsgivaren låtit skriva ihop. Där finns också som tidigare sagts avsikt, syfte eller mål med utredningen/projektet samt organisationen av dem i stora drag, tidsplan för när arbetet ska vara slutfört och till vilken kostnad – kostnadsplan.

Avsikten, syftet eller målet med utredningen eller projektet ska vara rotat i problemen. I detta skede av utrednings- och projektarbetet är det tid att närmare ägna sig åt *planering av det fortsatta arbetet*. Nu behöver syfte preciseras och målet eller målen brytas ner i delmål. Detta arbete får i sin tur bli avgörande för *organisation av utredningen eller projektet*. I detta arbete ingår också att konkretisera kostnadsplan och tidplan. Vad ska göras när, av vem och varför? Ska insamling av material för utredningsarbetet ske genom att läsa, lyssna eller iaktta – eller kanske på alla tre sätten. Behöver skilda typer av material läsas in, intervjuer bokas, enkäter skickas ut och observation av beteenden studeras (kapitel 5). Nu vidtar *insamling av material*. Därefter är det tid för *bearbetning och analys av materialet*. Då grupperar man materialet efter de frågeställningar som skulle undersökas. Insamlat material görs överskådligt. Det kan ske med hjälp av t.ex. siffersammanställningar, statistiska metoder och på verbal väg (kapitel 6). Analysera betyder egentligen att ”sönderdela”. Vid analysen presenteras förklaringar och görs tolkningar av materialet. Vidare prövas tillförlitligheten.

Nästa steg eller fas i arbetet är att *dra slutsatser, presentera åtgärder samt pröva effekterna av dem* (kapitel 7). Den färdiga utredningsprodukten presenteras i form av *en rapport som ska bedömas* (kapitel 8). Nu är i princip utrednings- eller projektarbetet slutfört, om det inte i direktiven framgår att arbetet ska sträcka sig också över någon av de följande faserna, där den första är *beslut*. Utrednings- och projektförslagen antas, ändras eller förkastas. Blir det ett positivt beslut är det tid att sjösätta eller *genomföra besluten* (kapitel 9).

Som sista inslag i beslutsprocessen återstår *utvärdering och återkoppling* (kapitel 10) av besluten. Då bedöms resultaten. Uppfylldes målen? Det är produktiviteten och effektiviteten som mäts och presenteras för beslutsfattarna, s.k. återkoppling.

Utredningar och projekt utgör som synes viktiga inslag i hela beslutsprocessen. Kvaliteten på det informations- och beslutsunderlag som presenteras för beslutsfattare blir av avgörande betydelse för om organisationer kommer att göra rätt saker rätt, d.v.s. kunna visa upp en hög total effektivitet. Det gäller både när besluten ska genomföras och när resultaten från uppföljningar och utvärderingar föreligger. Hur ska en organisation då gå vidare med att koncentrera, förändra och utveckla sin verksamhet?

Ingen kedja är starkare än dess svagaste länk, heter det. Utredningar och projekt som länkar i hela beslutsprocessen måste därför få en plats i högsätet när företag och myndigheter arbetar för att öka produktivitet och effektivitet. De bör då också ha i minnet att de rätt till-satta och rätt planerade, organiserade och genomförda utredningarna och projekten höjer kompetensen och ökar motivationen, trivseln och arbetsglädjen hos personalen. Hela organisationskulturen kan alltså påverkas till det bättre. Det finns därför all anledning att i organisationer ägna stor uppmärksamhet åt utrednings- och projektverksamheten samt åt dess olika faser. Efter flygperspektivet ovan är det därför motiverat att gå ner för landning och mer i detalj granska dessa faser. Först behandlas de konventionella utredningarna, som har många likheter med projektarbeten. Därefter redovisas särdragen för de senare.

3. *Att planera utredningar och projekt – från idé till uppföljning*

Utredningsarbete

Än i dag händer det att en chef kan säga till en medarbetare att ”på planeringssammanträdet i dag kom det fram att den här biten om arbetsmiljön skulle vi behöva se över. Skulle Du vilja göra en liten utredning om det?” Är medarbetaren ung och oerfaren känns det kanske smickrande att anförtros en sådan uppgift. Faran är att han eller hon i ungdomlig entusiasm sätter i gång på egen hand och genomför utredningen. Risken för ett misslyckande är då påtaglig. Ty vem är egentligen den verkliga uppdragsgivaren? De som deltog i planeringssammanträdet eller chefen med det diffusa uppdraget? Vilka är de arbetsmiljöproblem som behöver utredas? Har de över huvud taget penetrerats vid sammanträdet? Om inte kanske problemen finns i chefens huvud betingade av hans eller hennes bakgrund och referenser. Är chefen civilingenjör får kanske de tekniska problemen som buller och luftcirkulation företräde framför andra och i värsta fall de verkliga problemen. Dessa kanske inte återfinns i den fysiska utan i den psykiska miljön i form av arbetsledning, organisation och arbetsklimat. Är chefen ekonom betonas säkert kostnadsproblemen. En chef som är beteendevetare lägger kanske tyngdpunkten på relations- och motivationsproblem och glömmer alla andra. Varje uppdragsgivare har en tendens att koncentrera problemen till sitt eget intresse- och kompetensområde.

Grundförutsättningen för ett bra utredningsresultat är att kunna formulera och definiera problemet eller problemen. Men problem för

vem eller vilka? Ofta är det uppdragsgivaren eller uppdragsgivarna, om de är flera, som bestämmer vilka problemen är. Ibland kan det som ovan antytts vara problem med att definiera vilka problemen egentligen är. Det kan till och med, som det just nämnda fallet visar, vara förenat med en viss möda att identifiera den verkliga uppdragsgivaren. Redan på startsträckan till utredningsarbetet tornar alltså hindren, d.v.s. problemen, upp sig. Det kan alltså bli svårt att utföra detta på ett effektivt sätt. Första budet för varje utredare borde nog därför lyda: "Att allt vad I viljen att jag ska utreda ska ha ansvarig uppdragsgivare och relevanta problemformuleringar". Är jag själv både uppdragsgivare och utredare – så mycket enklare i så fall.

Nå, vad gör en utredare som får så vaga direktiv, som i det här nämnda fallet – låt oss hoppas undantagsfallet? Det gäller naturligtvis att ringa in såväl den verkliga uppdragsgivaren som de reella problemen. Det troliga är att chefen själv är uppdragsgivare. I sista hand formulerar utredaren naturligtvis själv problemen och skriver ut direktiven. Presenterar dem sedan för chefen för att få dem sanktionerade av denne. Formellt sett ska nämligen en uppdragsgivare fatta beslut om att tillsätta en utredning eller ett projekt, utfärda direktiv och därmed ställa resurser till förfogande så att utredningsarbetet kan genomföras.

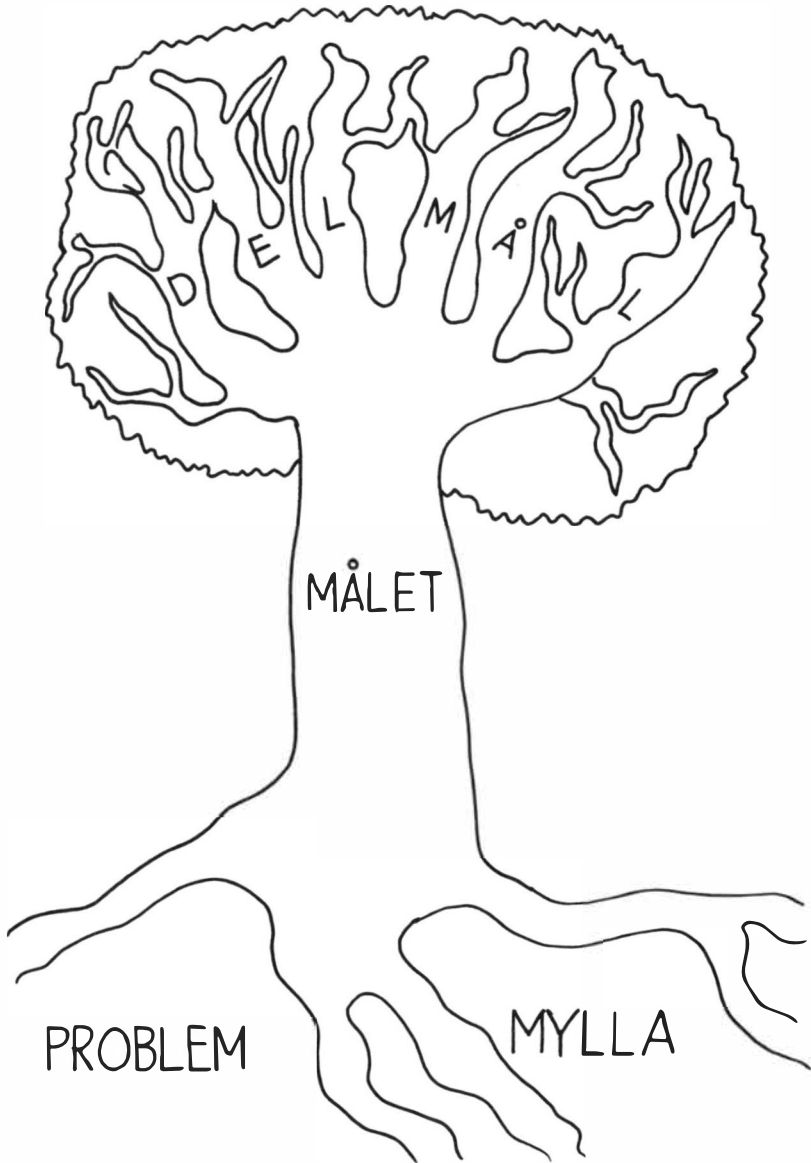
Det är viktigt att uppdragsgivaren och utredaren eller utredarna är överens om innehållet i direktiven, så att båda parter drar åt samma håll. Här får inga missförstånd föreligga. Normalt har också uppdragsgivaren lagt ner stor möda på att formulera direktiven så att de är entydiga och därigenom lätta att tillgodogöra sig för utredaren. Det gäller i än högre grad när utredningen ska göras i form av projekt, som vi senare ska se.

Att arbeta vidare med planeringen

I många fall kan direktiven vara relativt övergripande och mer ange inriktning, avsikt och syfte än de tydliga och klart mätbara resultat som ska uppnås. Målen behöver då brytas ner i delmål och konkreta aktiviteter. Det är en garanti för en effektiv styrning av utredningsarbetet.

Vi har tidigare upprepat hur viktigt det är att syfte och mål är rotade i problemen. En enkel bild, figur 3.1, kan åskådliggöra hur syfte och mål har sina rötter i "problemmyllan". Utredningar som saknar dessa

Figur 3.1 Utredningsträdet



”raka rör” mellan problem och syfte/mål vilar på lösans sand. Styrningen blir då svårhanterlig och ineffektiv. Risken är stor att utredningsarbetet går i kvav på ett tidigt stadium eller att det fullföljs men ger svar på några helt andra problem än de verkliga.

Den tjocka stammen på trädet representerar alltså syftet eller det övergripande målet. De tjocka grenarna symboliserar delmålen. Lika väl som stammen – syftet/målen – var rotade i problemmyllan är nu delmålen fast förankrade i syftet/målen. Denna stabilitet från roten upp till det centrala grenverket borgar för att de frågeställningar och problem som ska ligga till grund för undersökningen också kommer att behandlas. Vad göras ska bör verkligen bli gjort. Inget lämnas åt slumpen. Murkna grenar och vildskott rensas ut, d.v.s. irrelevanta och lågprioriterade frågeställningar tas bort från början.

Delmålen representerar inte bara ett livskraftigt grenverk. De bidrar också till att avgränsa utredningen eller projektet. Dessa delmål ska behandlas och inga andra. Storleken på grenarna kan få ge en bild av deras vikt och betydelse för utredningsarbetet. Ju större grenar/delmål, desto mer prioriterade är de. Tunna grenar kan få komma i andra hand och kanske till och med bida sin tid under arbetets gång. Prioriteringar och avgränsningar i utredningsarbetet är naturligtvis till stor del beroende av de resurser som står till förfogande såsom utredningskompetens, tid, pengar, tillgång på lokaler, teknik och andra administrativa resurser. Det tycks alltid vara brist på resurser – inte minst tid och pengar. Desto viktigare då att hushålla med dem.

När utredaren eller utredarna är helt på det klara med vad som ska undersökas finns goda förutsättningar att organisera arbetet på ett bra sätt, d.v.s. slå fast vem som ska göra vad, när och till vilken kostnad. Resursfördelningen tar form. Befogenhets- och ansvarsfördelningen framträder. Tids- och kostnadsplaner utarbetas. Det finns alltid en risk för att det går åt mer tid och kostar mer pengar än uppdragsgivaren och andra berörda tänkt sig. Allt kan nämligen inte förutses. Därför bör det inom varje utredning och projekt finnas beredskap för en alternativplanering. Huvudregel ska dock alltid vara att tid- och kostnadsplaner ska hållas. Alla berörda ska göras medvetna om detta. Överdrag i tid och pengar skapar som regel problem i allt utredningsarbete.

När utredningsarbetet planeras och organiseras utkristalliseras också vilket informationsmaterial som behövs.

Låt oss inte helt lämna liknelsen med utredningsträdet. Det större grenverket/delmålen kompletteras nu med smågrenar och kvistar. De

får representera de frågeställningar som genom intervjuer, enkäter, observation av beteenden och annat informationsmaterial måste besvaras för att respektive delmål ska få ett relevant resultat och i förlängningen målet för utredningen uppfyllas samt problemen hanteras och eventuellt lösas.

Det insamlade materialet ska därefter bearbetas och analyseras så att slutsatser och åtgärdsförslag kan presenteras. Vid den tidpunkten bör trädet stå i full blom och i sin vackraste grönska. Samtidigt har de gamla problemen börjat få sin lösning och finns i realiteten inte mer. Problemmyllan har följaktligen skövlats på all sin näring. Trädet bör gå en säker död till mötes och snabbt fällas. På samma sätt har utredningen gjort sitt och bör avlivas.

Planeringen ska resultera i en dispositionsplan för utredningen

Planering av en utredning tar tid och ska så få göra. Den tid en utredare lägger ner på planeringsskedet är ofta väl förvaltade resurser. Det tvingar honom eller henne att på ett tidigt skede sätta sig in i utredningsuppgiften på ett översiktligt sätt. Många hinder, knäcknötter och fallgropar kan undvikas under det fortsatta utredningsarbetet om man under denna fas av utredningsarbetet grundligt "tänker efter före".

Planeringen ska mynna ut i en *dispositionsplan* som ska presenteras inför, diskuteras med och sanktioneras av uppdragsgivaren. Först när den sanktionen föreligger ska man gå vidare med utredningsarbetet – aldrig tidigare. Det ligger snubblande nära att med bibliska vändningar uttrycka andemeningen i detta budskap på följande sätt. "Du skall inga andra uppdragsgivare hava jämte uppdragsgivaren". Försök aldrig som utredare att i detta skede eller vid andra tillfällen själv ta över uppdragsgivarrollen till förfång för den verkliga uppdragsgivaren.

Dispositionsplanen kan lämpligen ha följande rubriker (och innehåll):

1. BAKGRUND

I den presenteras

- vem som är uppdragsgivare
- orsakerna till att utredningen bör göras och problemformuleringarna

- vilka som direkt berörs av utredningen och vilka som i övrigt kan ha intresse av utredningen – utredningens intressenter
- tillgängliga resurser för utredningen

2. SYFTE, MÅL, DELMÅL OCH AVGRÄNSNINGAR

Som tidigare sagts ska syfte och mål vara rotade i de problem som formulerats i bakgrunden. Syftet och målen ska vara kristallklara så att det inte finns någon möjlighet att missförstå vad som ska utredas. (Krav på mål i övrigt, se kapitel 2.) Avgränsningarna är som redan framkommit nära kopplade till mål och delmål. Där framgår vad som ska undersökas. Ibland kan det också vara en fördel att redovisa frågeställningar som inte kommer att behandlas. Speciellt om dessa nära tangerar utredningsområdet och det bland intressenter och andra läsare kan finnas förväntningar på att just de utelämnade problemen borde behandlas. Skälen till att dessa lågprioriterats och lämnats därhän kan vara tids- och annan resursbrist.

3. METOD, UNDERSÖKNINGSTEKNIK, TILLVÄGAGÅNGSÄTT

Här redovisas hur utredaren kommer att gå till väga för att samla in informationsmaterial till de delmål/frågeställningar som ska utredas. Kommer tryckta och otryckta källor samt bearbetningar att utnyttjas ska de i stora drag här presenteras liksom deras tillförlitlighet. Exempel på otryckta källor är handskrivna brev och minnesanteckningar. Till tryckta källor räknas bl.a. riksdagstrycket och annat offentligt tryck. Om källor och bearbetningar behöver kompletteras med frågeundersökningar i form av intervjuer och enkäter ska det redovisas i metodkapitlet. Skulle det vara aktuellt att ytterligare utöka informationen genom observationer av beteenden ska planerat urval och tillvägagångssätt presenteras. Om utredaren kommer att använda sig av enkäter kan det bli fråga om urvalsundersökningar. I så fall ska urvalsmetoden redovisas och motiveras (se kapitel 5). I samband med frågeundersökningar bör intervjufrågor och enkätformulär bifogas dispositionsplanen.

4. KAPITELINDELNING

Den preliminära dispositionen av själva utredningen presenteras här. Efter innehållsförteckningen följer bakgrund (som bör göras kort), syfte, mål, delmål avgränsning och metod, undersökningsteknik, tillvägagångssätt Därpå presenteras kapitel på kapitel. Lämpli-

gen får de olika delmålen utgöra egna kapitel. Här ser man ytterligare en fördel med att bryta ner målen i delmål. På köpet får man en del av dispositionen till skänks. De sista kapitlen kommer att behandla analys och slutsatser samt förslag till åtgärder. Allra sist redovisas olika bilagor såsom utdrag ur lagtexter, tabeller, kartor och eventuella frågeformulär som utnyttjats under utredningens gång. En käll- och litteraturförteckning brukar avsluta utredningen.

Varje utredning *ska ha*, vi säger *ska ha*, en sammanfattning. Det är ett sätt att visa hänsyn mot beslutsfattare och andra läsare. Dessutom ställer det krav på författaren att göra en koncentrerad sammanställning av utredningen. Sammanfattningen bör nämligen vara kort men samtidigt heltäckande. Den bör innehålla ett koncentrat av utredningen från bakgrund, över syfte, mål, delmål, avgränsning, metod o.s.v. fram till och med slutsatser och åtgärds paket. Varje utredare bör tänka på att skriva sammanfattningen så, att när läsaren tagit del av den ska resten av utredningen kunna kastas. Hur lång bör då en sammanfattning vara? Ett riktmärke kan kanske vara ca 10 procent av hela sidantalet. En utredning på femtio sidor bör alltså kunna sammanfattas på fem sidor. Var bör sammanfattningen placeras – som första eller sista reguljära kapitel? För vår del rekommenderar vi att lägga den som första kapitel. Det är det absolut enklaste sättet att ta del av en utredning i koncentrat.

5. TIDSPLAN

När man gör en tidsplan går man baklänges. Slutet får bli början. Man börjar alltså vid den tidpunkt utredningen ska presenteras för beslutsfattare. Nästa fas i kräftgången är när utredningen efter korrigeringar baserad på en eventuell opposition eller annan granskning ska komma från "trycket".

Därpå fortsätter baklängesmarschen fram till dess dispositionsplanen skulle skickas till uppdragsgivaren och eventuella andra intressenter för godkännande.

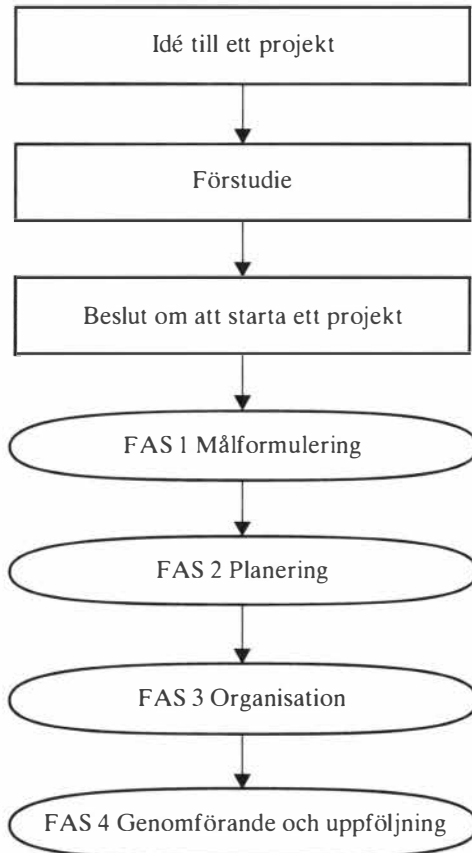
6. RESURS- OCH KOSTNADSPPLAN

Det är en god regel att alltid hålla hårt om slantarna. Därför ska man alltid som utredare kunna luta sig mot en resurs- och kostnadsplan, som dels visar vilka tillgängliga resurser som finns dels hur det är tänkt att de ska fördelas och förbrukas.

Projektarbete och projektadministration

De olika faserna i ett projektarbete följer i stora drag uppläggnigen vid reguljärt utredningsarbete. Det framgår av figur 3.2 som visar en projektadministrativ modell. Där urskiljer man följande stadier i projektarbetet: initiativ, förstudie, beslut att starta ett projekt, målformulering, planering, organisation och genomförande/uppföljning.

Figur 3.2 En projektadministrativ modell



Initiativ

Innan ett företag eller en myndighet beslutar sig för att starta ett projekt måste själva idéerna till projektet nogt värderas. Är det verkligen värt att starta ett nytt projekt? Resurser och kostnader måste i vanlig ordning ställas mot det förväntade resultatet. Här spelar uppdragsgivaren en central roll antingen det är chefer inom företag, myndigheter eller andra organisationer.

Förstudier till projekt

Projekt är ofta omfattande och kräver mycket pengar. Då gäller det verkligen att veta vad som ska göras. För att stå på säker mark kan det vara lämpligt att göra en *förstudie* innan ledningen för organisationen i fråga tar ställning till om ett projekt ska tillsättas. Låt oss anta att ett företag har för avsikt att flytta från Storstockholm till landsorten någonstans. Det kan då vara skäl för styrelsen eller verkställande direktören att låta göra en förstudie som ger besked om vart företaget lämpligen bör flytta, vilka effekterna blir av en flyttning för t.ex. inköp av råvaror, produktion, försäljning och drift på kort sikt och i ett längre perspektiv samt vilka kostnader en flyttning från Stockholm till de tänkbara platserna medför o.s.v. Först när dessa fakta och konsekvensanalyser föreligger kan företaget ta beslut om en omlokalisering eller inte. Bestämmer man sig för en flyttning är det tid att tillsätta ett projekt som utifrån givna mål ska planera, organisera och genomföra flyttningen.

Förstudien kan alltså ses som ett projekt i sig – ett projekt som syftar till att starta eller inte starta ett nytt projekt.

Uppdragsgivarens uppgifter – målformulering och resurser

Det är styrelsen, verkställande direktören eller annan chef i egenskap av uppdragsgivare som bestämmer det övergripande målet eller själva inriktningen på projektet, vilka bågge också framkommit i förstudien. Redan i detta skede bör målen kunna anges i mätbara termer, vara entydiga, klara, motiverande och realistiska att genomföra. Då kommer de att underlätta styrningen och det fortsatta arbetet med projektet.

För att kunna genomföra projektet krävs personal, pengar, någon lokal att vara i samt administrativa resurser inklusive tillgång till data-teknik. Handlingsramar överförs nu från förstudien och anges i direktiven för projektet vad gäller kostnader för projektet, tidpunkt när det ska vara klart, ambitionsnivåer samt former för organisation och avrapportering. Det är dock inte ovanligt att uppdragsgivaren i detta skede nöjer sig med att ange de övergripande målen jämte en realistisk summa pengar för att genomföra projektet under en viss tid.

Om det är ett större projekt behövs en ledningsgrupp, styrgrupp eller beslutsgrupp. Det finns många beteckningar på en sådan grupp. Det är uppdragsgivaren som, i samråd med ledningen varifrån medlemmarna i styrgruppen rekryteras, väljer ut och tillsätter de personer som ska ingå i gruppen. Av den tidigare figur 2.1 framgår hur ett projekt kan organiseras med ledningsgrupp, projektledare, arbetsgrupper och eventuellt referensgrupp.

Ledningsgruppens uppgifter och sammansättning

I ledningsgruppens uppgifter ingår att inledningsvis diskutera och precisera de övergripande målen för projektet. Alla måste vara överens om den reella innebörden i målen och prioriteringen av dem så att det för var och en klart framgår vilka resultat som ska uppnås. Där bör man vara samstämmig inom ledningsgruppen. Annars är risken uppenbar för interna motsättningar längre fram under projektarbetet. Styrningen av arbetet kan då bli oklar och projektet komma att spåra ur. Ledningsgruppen har också ansvar för att de arbetsrättsliga förpliktelserna uppfylls. Kommer projektarbetet att resultera i viktigare förändringar, som samtidigt är av intresse för de fackliga organisationerna åligger det arbetsgivaren att enligt paragraf 11 i medbestämmandelagen eller enligt ingånget medbestämmandeavtal föra förhandlingar med de fackliga organisationerna på lokal nivå. I praktiken brukar projektledaren föra dessa förhandlingar.

Ledningsgruppen ska också se till att projektet inom de ramar som angivits får de resurser som behövs. Den ska naturligtvis också ge projektet och dess deltagare allt det stöd som kan behövas samtidigt som den ska vara krävande och inriktad på att uppnå målen på utsatt tid och inom givna kostnader. Det sker genom att ledningsgruppen alltifrån preciseringen av målen över godkännande av projektplanen till

eventuella justeringar av den fram till slutrapporten kontinuerligt tar ställning till det informations- och beslutsunderlag som projektledaren och arbetsgrupperna presenterar.

Ledningsgruppen brukar bestå av ett mindre antal medlemmar, från ett par personer till ett tiotal. Valet av dem är naturligtvis beroende av vilka problem som ska behandlas och utredas. Det är viktigt att ledningsgruppen får en sådan sammansättning att den är kompetent att fatta snabba beslut. Medlemmarna i gruppen bör ha en sådan ställning att de vid sittande bord, d.v.s. när gruppen sammanträder, ska kunna fatta beslut. De ska inte behöva "gå hem" och fråga om det är lämpligt att fatta det eller det beslutet. Om så är fallet brukar projektet tappa tempo. Då avtar motivationen och engagemanget minskar. Projektet förlorar helt enkelt i effektivitet. Vid valet av ledamöter i ledningsgruppen är det därför en god regel att mera se till sak än person, mera se till kompetens än faktorer som släkt- och "kompisskap".

Utöver uppdragsgivaren brukar några chefer, personalrepresentanter och projektledaren ingå i ledningsgruppen.

Projektledaren

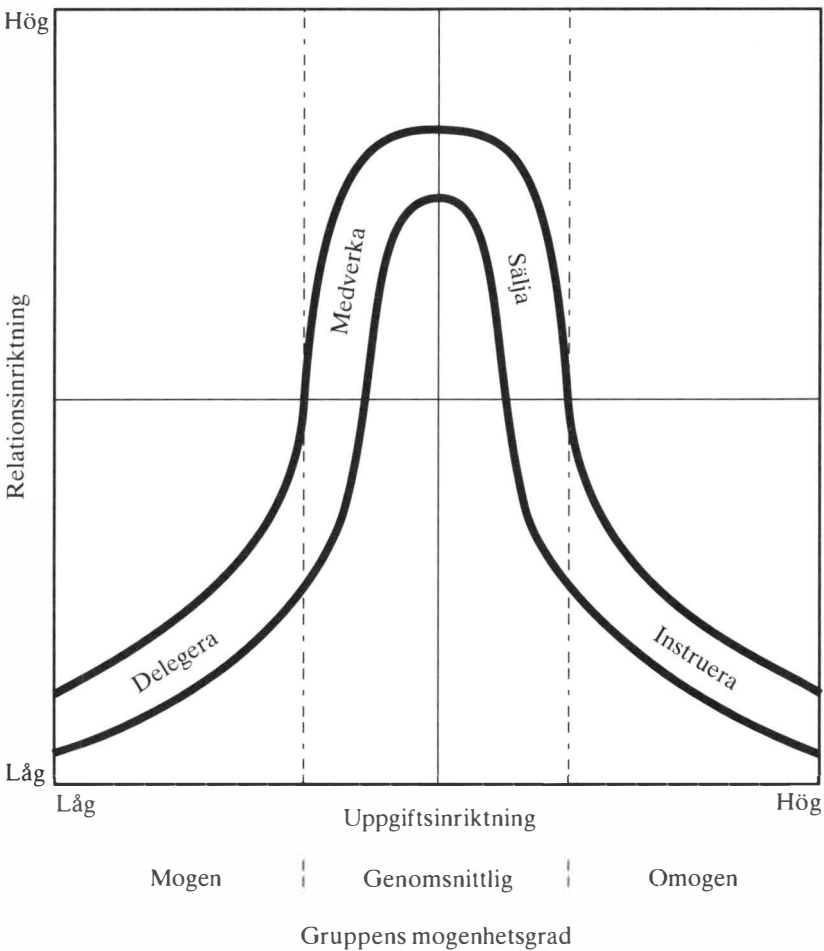
Projektledaren är chef för projektet. Det innebär att han eller hon (för enkelhetens skull skriver vi hädanefter han) under ledningsgruppen har att leda projektet med eventuellt olika arbetsgrupper fram till slutmålet. Det är dessa grupper som utför själva arbetet. Han har många uppgifter att ansvara för och måste ikläda sig många roller. Till hans inledande uppgifter hör att läsa in sig på projektet, orientera sig om vad som möjligtvis skrivits tidigare inom samma område och om eventuella utredningar och lagstiftningsförslag som kan bli av betydelse för det fortsatta arbetet. Han har ansvaret för att lägga fram en projektplan inför ledningsgruppen med presentation av bakgrund och mål för projektet där dessa brutits ner till delmål och aktiviteter. I projektplanen ska också avgränsningar göras, förslag till organisation för projektarbetet tas fram, rekrytering av personer i arbetsgrupperna planeras, tids- och kostnadsplaner presenteras samt disposition av slutrapporten redovisas. Projektplanen blir sedan styrande för det fortsatta arbetet där avrapporteringar sker successivt inför ledningsgruppen allt eftersom material samlas in, bearbetas och analyseras. Styrning och uppföljning går hand i hand fram till dess slutrapporten föreligger. I

vissa fall ingår det också att fullfölja projektarbetet fram till och med beslut, genomförande och utvärdering av de föreslagna åtgärderna.

Projektledaren får som sagts ikläda sig många roller. Med roll menas här att den innehas av en person och att den innefattar såväl arbetsuppgifter som ett antal relationer till andra människor. Som projektledare har man roller t.ex. till ledningsgruppens ledamöter, medarbetarna i arbetsgrupperna och till andra intressenter som linjeorganisationen, myndigheter, företag, politiska beslutsfattare, fackliga organisationer, massmedier och delar av allmänheten. Av projektledaren krävs härigenom att han ska vara en god förhandlare och upphandlare, en skicklig organisatör och strateg, en kostnadsmedveten ekonom, en god informatör/pedagog, en framgångsrik marknadsförare, motivatör, aktiv pådrivare samt konflikthanterare. Därtill kommer projektledarrollen i relation till familje- och fritidslivet. Det ställs alltså höga krav på projektledarens kompetens. Han ska ha goda kunskaper och färdigheter, visa engagemang, vara kreativ, ha stort självförtroende och gott omdöme. Han bör kunna skapa goda relationer till människor och ha ett brett kontaktnät samt gärna vara lite av visionär. Projektledaren bör ha goda teoretiska kunskaper i ekonomi och organisations- och beslutsteori samtidigt som han har båda fötterna i verkligheten. Han måste alltså känna projektets starka och svaga sidor inklusive personalens kompetens och psykologiska mognad.

Figur 3.3 visar hur en ledare bör agera gentemot sina medarbetare med hänsyn till just deras kompetens och psykologiska mognad. I figuren talas om inriktning mot uppgifter och relationer. Varje chef måste se till att saker och ting blir gjorda, d.v.s. vara uppgiftsinriktad. Samtidigt måste han skapa goda relationer i organisationen för att den ska fungera effektivt. Figuren tar som sagts också hänsyn till gruppens/organisationens psykologiska och sakliga mognadsgrad. Det framgår där att ju mer omogen en organisation är, desto mer inriktad måste en chef vara på att instruera sina medarbetare om vad som ska göras, när det ska göras och till och med hur det ska göras. Det kan gälla t.ex. unga nyanställda personer som naturligt nog har mycket begränsade kunskaper i sak om vilka uppgifter organisationen ska utföra. Man kan heller inte begära att unga personer rimligen ska ha samma psykologiska mognad som äldre medarbetare. Ju längre tid personer arbetar i en organisation, desto större kunskaper får de dock. Med tiden kan chefen därför med fördel delegera fler och fler arbetsuppgifter till sina allt mognare medarbetare. Då kan även det personalorienterade le-

Figur 3.3 Herseys och Blanchards kontingensteori – situationsanpassat ledarskap



darskapet tonas ner. Av beskrivningen drar man lätt den slutsatsen att varje chef måste situationsanpassa sitt ledarskap med hänsyn till de olika medarbetarnas varierande kompetens och mognadsgrad.

Vid projektarbeten får man nog räkna med att ledaren inledningsvis måste vara uppgiftsorienterad och instruerande. Uppgifterna är nämligen ofta nya för de flesta inom projektet. Samtidigt är medlemmarna i arbetsgrupperna nya för varandra.

Kraven på chefer är som synes otaliga. Ingen människa torde kunna

leva upp till alla dessa krav. Lättare blir det inte för projektledaren om man tillägger att kraven på honom möjligen är ännu större än på en chef i en linjeorganisation med ett direkt ansvar för en avdelning, för en enhet eller en sektion. Att vara projektledare är nämligen relativt otryggt. Till skillnad från linjefejen saknar han en organisation för överlevnad. Han bygger ju nämligen upp en ny organisation som är tidsbegränsad. Redan när den etableras vet man att projektorganisationen vid en bestämd tidpunkt ska upplösas och dö. Det gör att arbetet blir mer tidspressat än vad som är vanligt inom linjeorganisationen. Projektledarens utsatta position förstärks ytterligare av att han lätt kan bli relativt isolerad i förhållande till sin omgivning. Det brukar bli särskilt påtagligt när "luften tillfälligt går ur projektet" vilket nästan varje projekt trots alla goda föresatser råkar ut för.

Det är ingen överdrift att säga att ledningsgruppen med uppdragsgivaren i spetsen har en verkligt grannliga uppgift när projektledare ska utses. En central fråga är om han utöver ledarskapstalanger också måste vara specialist på det som ska utredas. Måste projektledaren med andra ord ha både hög sak- och ledningskompetens? Måste han kunna "tala med bönder på bönders vis och med lärde män på latin"? Figur 3.4 visar olika alternativ på ledarskap.

Figur 3.4 Olika slags projektledarskap

		<i>Ledarskapsfunktion</i>	
		Hög	Låg
<i>Sakfunktion</i>	Hög	1	2
	Låg	3	4

I ruta 1 finner vi en i sak mycket kunnig person som dessutom har betydande ledarskapstalanger. I fält nr 2 döljer sig specialisten, t.ex. den skicklige civilingenjören eller ekonomen som dock saknar några mer framträdande ledaregenskaper. Det är en person som lätt gräver ner sig i sin egen specialitet utan att se helheter och utan förmåga att aktivt och framgångsrikt leda projektet mot dess mål. Längst ner till vänster (ruta 3) återfinns den skicklige ledaren utan djupare sakkun-

skaper. Ingen chefsbefattning bör naturligtvis rekryteras med personer som saknar både specialistkunskaper och ledarkompetens (fält nr 4). Även om relativt många projektledare under årens lopp rekryterats med personer från ruta 2 är det ändå fälten nr 1 och 3 som tilldrar sig det största intresset vid val av projektledare.

Hur rekryteringen sker beror här som i så många andra fall på vad själva projektet syftar till, d.v.s. vad som ska göras. Vid verkligt stora och komplicerade projekt är det naturligtvis en omöjlighet att vara specialist på alla områden, men huvudregeln torde ändå vara att utse en projektledare som är mycket kunnig i sak och samtidigt är en professionell ledare. Med ledare menas här att personen i fråga har auktoritet i medarbetarnas och andra intressenters ögon, så att han har möjlighet att genom ett äkta socialt engagemang och påtaglig målmedvetenhet genomföra projektarbetet på ett effektivt sätt. Skickliga ledare med skrala "specialistkunskaper" råkar gärna ut för risken att bli ointressanta i medarbetarnas och andras ögon. Det gäller speciellt när komplicerade problem ska hanteras och kraven på kunskaper är betydande.

Till syvende och sist beror ändå valet av projektledare dels på om denne vill åta sig uppdraget, dels på vem som i realiteten har det avgörande inflytandet på själva utnämningen. Det finns ett gammalt uttryck som säger "att den gudarna vill ha den tar dom". För den tilltänkte projektledaren finns det dock all anledning att begära betänketid, innan han tackar ja och "faller i gudarnas knän".

Att tänka på i förväg för projektledaren

Det finns många faktorer att tänka på för en person som blir tillfrågad att bli projektledare. Den första fråga han ställer sig är kanske vad projektet går ut på och hur omfattande det är. Det är viktigt att analysera direktiven och få diskutera igenom dem med uppdragsgivaren. Uppgifter och direktiv ska upplevas som meningsfulla och engagerande. Resursramarna ska vara realistiska i förhållande till förväntade resultat. Han måste vidare skaffa sig kännedom om vilka medlemmar som ingår i ledningsgruppen och vilket synsätt de har på projektet och dess arbete. Han frågar sig också hur projektet kommer att påverka hans egen arbetssituation och utvecklingsmöjligheter under och efter projektet samt vilka fler än han själv som kommer att beröras, om han åtar sig

uppdraget. Det gäller chefer och arbetskamrater inom den egna organisationen, andra intressenter inom arbetslivet samt familj och vänner. Helst bör han skaffa sig garantier att bli ledig från ordinarie arbetsuppgifter på hel- eller deltid. Vidare bör han få möjligheter att få välja medarbetare i arbetsgrupperna, få sekreterar- och andra administrativa resurser, få egen projektbudget, d.v.s. få eget kostnadsansvar under projektarbetets gång och vid behov få möjlighet till egen kompletterande utbildning. Det senare gäller också för medarbetarna i arbetsgrupperna. Han bör dessutom gärna undersöka möjligheterna att få starta arbetet i dessa grupper med ett inledande planeringsseminarium.

Dessa krav bör dokumenteras och presenteras för uppdragsgivaren. Efter diskussioner med denne bör också de överenskommelser man kommit fram till dokumenteras på ett inte alltför formalistiskt sätt. Nu är tiden inne att säga ja eller nej till uppdraget som projektledare. Säger han ja är det bara att gripa sig an arbetet.

Projektledarens uppgifter (fortsättning) – Målformulering

Vi har redan konstaterat att uppdragsgivaren eventuellt med hjälp av en förstudie presenterar målen för projektet och att ledningsgruppen sedan preciserar dem. Det faller sedan på projektledarens lott att ta ansvaret för nerbrytningen av målen på delmål och aktiviteter. Delmål kan ses som mål på vägen att nå huvudmålet. Låt oss ta ett exempel hur man bryter ner mål till delmål och aktiviteter som samtidigt blir medel för att uppnå det övergripande målet.

Anta att ett företag ska övergå till att arbeta i projekt. Därför krävs utbildning. Det övergripande målet kanske då formuleras på följande sätt: *Chefer på mellannivå och andra tjänstemän med mer kvalificerade arbetsuppgifter ska genomgå en orienterande utbildning i projektarbete och projektadministration.* Som vi märker är det övergripande målet allmänt formulerat. Ibland kallas den typen av mål inriktningsmål. Samtidigt som företaget beslutar om det övergripande målet avsätts 80 000 kr för utbildningen.

Nästa steg blir att kvantifiera inriktningsmålet och samtidigt ange tiden när det ska vara uppnått. Denna typ av målbeskrivning kallas under stundom effektmål. Vi utgår från att företaget i fråga har hundra personer med mer kvalificerade arbetsuppgifter inklusive chefer på mellannivå, vilka behöver utbildning i projektarbete och projektadmi-

nistration. Vi kan också anta att utbildningen måste vara genomförd före ett visst årsskifte och att den ska omfatta en dag. Effektmålen – eller delmålen – blir då att

- samtliga 100 personer ska genomgå denna utbildning
- den ska delas upp på fyra tillfällen med 25 personer per grupp och tillfälle
- var och en av de fyra utbildningarna ska vara identiska och omfatta en dag
- utbildningen ska vara genomförd före årsskiftet x till en kostnad av 20 000 kr per grupp.

Nu har företaget bestämt sig för att alla som behöver utbildningen ska få den samt när det ska ske och hur kostnaderna ska fördelas på grupper och utbildningsdagar. Fortfarande saknas dock vilka aktiviteter som utbildningsdagarna ska innehålla.

Sista fasen i nerbrytningen av målen blir just att precisera vilka *aktiviteter* som ska utföras under de timmar som utbildningen ska försiggå. Man brukar i det fallet tala om produktionsmål. De kan i vårt exempel vara att alla fem faserna i projektarbete och projektadministration – förstudie, målformulering, planering, organisation, genomförande och uppföljning – ska behandlas i föreläsningsform med utrymme för frågestunder. Varje fas får omfatta 1,5 timmar till en kostnad av 4 000 kronor vardera.

Dessa aktiviteter är medel för att uppnå delmålen – effektmålen – som samtidigt är mål på vägen för att uppfylla det övergripande målet att ge en orienterande utbildning i projektarbete och projektadministration för chefer på mellannivå, samt för personer med mer kvalificerade arbetsuppgifter inom företaget.

När målen brutits ner till aktiviteter (produktionsmål) finns grunden lagd för avgränsningen av projektet när det gäller innehåll (jfr även grenarna på utredningsträdet), tid och andra resurser. Nu finns också förutsättningarna för hur projektarbetet ska organiseras. Aktiviteter samlade till delmål och underliggande medel för att nå det övergripande målet utgör underlag för arbetsgrupper.

Projektledarens uppgifter (fortsättning)

– Allmänt om planering

Det omvittnas ganska allmänt att det läggs ner mer tid på planering av utredningar och projekt i dag än för några årtionden sedan. Då gällde det ofta att snabbt komma till skott. Resultatet kunde bli smått ödesdigert. Efter en kort planeringsperiod började insamlandet av material. Utredaren kunde då ha en känsla av osäkerhet om vilka problemen, målen och delmålen egentligen var. En sådan osäkerhetskänsla skapar också osäkerhet om vilket material som behövs. För att vara på den säkra sidan att inget viktigare material förbigicks, växte gärna högarna av ostrukturerat material. Risken att bokstavligt drunkna i materialet var påtaglig och under tiden gick tiden. Snart måste utredningen eller projektet presenteras. Det blev då ganska kort tid kvar till bearbetning och analys av materialet, slutsatser, åtgärds paket och utskrift av rapporten. Dessa senare faser i utrednings-/projektarbetet bör man som utredare alltid ge spatiöst med utrymme. De kräver nämligen sin tid om slutprodukten ska bli av hög kvalitet. Någon erfaren utredare har sagt att förr kunde tiden fördela sig på 20 procent för planering, 60 procent för insamling av material och 20 procent för slutfaserna i utredningsarbetet. I dag är kanske motsvarande tider 35, 30 och 35 procent. Det finns utredare som till och med rekommenderar ytterligare tid för planeringsskedet och för slutfaserna i utredningsarbetet på bekostnad av tiden för insamling av materialet.

Finns det då inte risk för att alltför mycket tid går åt till planering? Planering får naturligtvis aldrig bli ett självändamål. Det finns alltid risker med planering. Den förknippas med ledningen för en organisation och kan bli alltför styrande för verksamheten. Det är speciellt oroväckande i tider med snabba förändringar. En mer långsiktig planering kommer då lätt i otakt med tiden. Det gäller för såväl ledning som medarbetare i utredningar och projekt att vara särskilt lyhörda för samhällsutvecklingen. Utredningsresultaten får inte ge gamla lösningar på nytillkomna problem.

Man måste alltså vara medveten om att allt inte kan förutses. Oförutsedda och oväntade händelser inträffar. Hur många förutsåg exempelvis Berlinmurens och kommunismens fall just vid den tidpunkt det skedde? Andra exempel på förändringar i omvärlden, vilka kan påverka ett utredningsarbete, är tillkomsten av ny teknik, svängningar i konjunkturerna, upphandlings- och leveransproblem samt nya krav

från intressenter och uppdragsgivare. Inom utredningen/projektet kan t.ex. ändrade förhållanden inom linjeorganisationen och skifte av personal förändra förutsättningarna för undersökningen.

Planering får därför inte vara ”planering till döds”. Nej, planeringen ska tjäna som det goda riktmärke och rättesnöre den kan vara för att nå målen men med möjlighet till modifieringar. Planering innebär därför planering för beredskap. När det i projekt- och utredningssammanhang kan finnas anledning att komma med tilläggsdirektiv, så ska naturligtvis planeringen anpassas efter de nya förutsättningarna. Fortfarande är det mycket viktigt att varje förändring av vikt för utredningsresultatet ska sanktioneras av uppdragsgivaren/ledningsgruppen och vara känd bland utredarna/projektmedarbetarna.

Planering (fortsättning) och organisation

Varje projektledare bör vara uppmärksam på vilka resurser som står till hans förfogande. Det gäller inte bara anslagna medel utan också tekniska, lokalmässiga, administrativa och inte minst tilltänkta medarbetare i arbetsgruppen. Deras kompetens för uppgiften och den tid de kan avsätta för projektarbetet är synnerligen betydelsefullt när ambitionsnivån för projektet slutligen slås fast. Här bör projektledaren visa stor målmedvetenhet och aktivt agera för att få de personer han gärna vill se i arbetsgruppen. Här gäller verkligen den gamla regeln att få rätt person på rätt plats för rätt uppgifter. För att kunna få reurssidan under god kontroll bör projektledaren i nära samarbete med sina tilltänkta medarbetare öppna rågångar till deras reguljära arbetsuppgifter inom t.ex. linjen i organisationen. Att arbeta i projekt är visserligen oftast mycket motiverande, engagerande och utvecklande, men det är dessutom som regel relativt ansträngande. Då är det viktigt att inte bli dubbelarbetande. Det sker lätt. Ett erbjudande om att ingå i ett projekt verkar för de flesta som en stimulerande uppgift, som man tror sig kunna klara helt eller delvis vid sidan om de ordinarie arbetsuppgifterna. Det är i allmänhet ett stort misstag. Risken är uppenbar att dubbelarbetet blir alltför betungande och att lojalitetskonflikter uppstår. I förlängningen går det ut över både person och arbetsuppgifter. Projektet för sin del kommer lätt i otakt med tidsplanen, vilket är en signal till att luften börjar gå ur projektet, som då kommer in i ett ineffektivt och oengagerat skede. Det kan vara början till ett misslyckat slutresultat.

tat. Desto viktigare är det därför att medarbetarna i projektet får bestämda tider avsatta för projekt- respektive linjeuppgifter. Först då kan också projektledaren få en klar bild av vilka personella resurser han i realiteten förfogar över.

Mera att tänka på när projektet ska organiseras och följas upp

Nu har alltså ambitionsnivån för projektet lagts fast. Avgränsningarna i olika avseenden är gjorda. Nerbrytningen i mål, delmål och aktiviteter gav underlag för vilka arbetsgrupper som skulle inrättas. Genom rekryteringen borde de främsta förutsättningarna för en effektiv organisation finnas. Ty nyckeln till framgång i projektarbetet är naturligtvis de personer som ingår i projektet. Det är deras sak- och metodkunskaper, deras erfarenheter, kontaktnät, visioner, och deras kreativitet enskilt och tillsammans, som är avgörande för kvaliteten på slutresultatet. Någon lär ha sagt att "det där med organisation är inte så noga. Det viktigaste är att man har skickliga medarbetare, då löser sig alltid de organisatoriska problemen." Varje projektledare bör ändå vara uppmärksam på alla de "organisatoriska knäcknötter" som kan förädstra tillvaron i det fortsatta arbetet. Här som i all annan målstyrd verksamhet gäller det att utforma organisationen så att förutsättningarna att både "styra mer och att styra mindre" föreligger. Det kräver utrymme för både centralisering och decentralisering, för både prioriteringar och handlingsfrihet, för både specialisering och samordning samt för både kund-/brukarnärhet och helhetssyn.

En beredskap måste också finnas för rent administrativa göromål under projektarbetets gång. Många projektledare har i efterhand förbannat att de inte avsatte resurser för organisation av telefax och elektronisk post, för utskrifter, för upprättande av protokoll, minnesanteckningar och avtal, utskick av frågeformulär och brev samt för en effektiv ekonomiadministration m.m. Det är viktiga göromål som utgör en del av smörjmedlet i hela projektarbetet och som dessutom tar tid. Om ingen annan gör det blir det ofta projektledaren som får ta på sig dessa uppgifter. Blir de alltför omfattande finns då risk för att smörjmedlet förvandlas till grus i maskineriet.

Projektledaren måste naturligtvis också vara medveten om vad det innebär att arbeta i grupp och vilka utmärkande drag som karakteriserar effektiva arbetsgrupper.

Att arbeta i grupp

Utmärkande drag för en arbetsgrupp inom ett projekt är att den består av ett begränsat antal medlemmar som ska förverkliga ett eller flera gemensamma mål. Det är viktigt att medlemmarna själva uppfattar sig som en grupp och att de är medvetna om att de påverkar varandra ömsesidigt utan att för den skull utplåna sig själva som individer. I varje grupp finns nämligen personer som spelar olika roller. Där kan finnas den tyste och tillbakadragne, där existerar kanske den dominante och där dväljs måhända den glade humoristen tillsammans med den aggressiva gåpåaren. I värsta fall kanske någon får spela rollen av syndabock.

Effektiva arbetsgrupper

Låt oss inledningsvis ta ett exempel från lagsporternas område, nämligen korpfbollen. Spelarna talar ofta med entusiasm i rösten om sin sport. Varför då dessa lovord? Jo, svaret lyder att just deras sport är mycket konditionsbefrämjande, nyttig och meningsfull. Inom laget är atmosfären öppen och avspänd. Spelarna stimulerar varandra, uppmuntrar, lyssnar, ger goda råd och är konstruktivt kritiska med påföljd att de hela tiden – trots att det är korpfboll – lär sig nya saker, som är utvecklande för spelet och för individen. Man blir förmodligen också psykologiskt sett en säkrare person. Umgänget sker under trevliga former. Samtidigt är det tillåtet för spelarna att göra bort sig och ge uttryck för sina känslor. Om någon i dubbel mening dominerar inom laget så beror det på den personens kunskaper, prestige och auktoritet. Ingen har anledning att bestämma över någon annan genom ett auktoritärt handlande – här är det jag som bestämmer. Dessutom har spelet en sådan karaktär, att varje mål ger en snabb information om hur laget lyckats eller misslyckats. Den så kallade återkopplingen är mycket snabb. Allt detta sammantaget gör att spelarna tycks uppleva sitt spel som oerhört roligt. Om nu alla dessa inslag inom lagsporterna är uppfyllda kan man tala om att förutsättningarna för ett effektivt grupparbete föreligger. Härför måste nämligen många krav vara uppfyllda.

1. Först och främst måste deltagarna uppleva att de utför meningsfulla arbetsuppgifter. Det måste vara en tillfredsställelse att få arbeta med just den verksamhet som gruppen ska realisera. Vad som ska göras framgår av målen. De ska naturligtvis vara klara, begripliga, mätbara,

prioriterade, motiverande, utmanande och realistiska att genomföra. Alla de krav vi förut ställt på mål bör alltså vara uppfyllda.

2. Fördelningen av funktioner och arbetsuppgifter bör vara accepterad inom arbetsgruppen. Befogenheter och ansvarsfördelning ska vara kartlagda. Arbetsuppgifterna bör vara varierande och ha som syfte att skapa en helhetsyn av verksamheten.

Gruppen bör själv ha kommit överens om hur den ska arbeta d.v.s. vilka arbetsformer och arbetsmetoder som ska tillämpas. Resultaten som ska uppnås är givna men hur man tar sig fram till målet ska alltså gruppen själv kunna avgöra.

3. Atmosfären ska helst vara avspänd och informell. Tecken på leda och resignation bör vara portförbjudna inom gruppen.

4. Information och kommunikation bör vara relevant och gå från rätt person, i rätt kanaler i rätt tid och presenteras på ett rätt sätt för rätta mottagare. När det gäller information har någon velat införa ett elfte budord som skulle lyda som följer: "Allt vad I viljen att människorna skola informera Eder om skolen I ock informera dem om". Det kan faktiskt också gälla sådana informationsinslag som Maria Lang (Dagmar Lange) kallade "modern samtidshistoria", d.v.s. skvaller. Ingen organisation lever utan skvaller. Det är ett naturligt inslag i den informella organisation, som lever sitt eget liv vid sidan av och emellan de uppritade fyrkanterna i ett organisationschema. Skvaller får dock inte ta sig några mer omfattande former och det får definitivt inte skada andra människor.

Ytterligare några ord om information. I dagens samhälle med dess snabba förändringar torde ingen yrkesverksam person längre endast kunna avvakta och invänta information från chefer och andra informationsspridare. Numera kan man begära mer aktiva insatser av personer på alla nivåer i alla organisationer. Det gäller att vid sidan av den information man tilldelas också själv skaffa sig den information man ytterligare behöver. Det höjer beredskapen för förändringar och för utveckling i företag och myndigheter – inklusive projektorganisationer – vilket i sin tur skapar större trygghet i arbetet.

5. Förmågan att lyssna bör vara väl utvecklad. Idéer som väcks ska behandlas i en positiv anda. Det gäller också de idéer som senare kommer att förkastas. Om kompetensen är hög inom gruppen och det rå-

der stor frihet att tänka fritt – även fel – föreligger det som regel ett kreativt klimat, där idéer snabbt kan kläckas och kända kunskaper kombineras på ett nytt och värdefullt sätt. I varje grupp bör alltså den enskilde gruppledaren uppleva ”att det är högt i tak och långt ifrån djupt i källarvalven”, där annars ens egna idéer och man själv lätt kan försvinna.

6. Det ska vara möjligt att ge utrymme inte bara för idéer utan också för känslor. Om det finns en sådan öppenhet och mognad i en grupp vet snart alla vad gruppledarna tycker, tänker och står för. Det skapar en psykologisk trygghet i gruppen. Gruppen kan då i sin kritik vara konstruktiv och framåtriktad såväl i förhållande till arbetsformer och arbetsmetoder som i relation till varandra. Den typen av kritik är utvecklande och till gagn för både personer och för kommande arbetsuppgifter.

7. I varje grupp brukar det utkristalliseras ledare. I vissa fall kan det vara en poäng med att projektledaren utser en arbetsgruppleddare, som får det direkta ansvaret för att gruppens arbete leds mot de uppsatta målen. Oavsett om ledaren är formellt tillsatt eller inte bör hans ledarroll baseras på auktoritet och inte på en auktoritär grundsyn. I en effektiv arbetsgrupp bör deltagarna dessutom ha en sådan kompetens att de utan svårighet kan rycka in och fungera som ledare när så behövs.

8. Oliktänkande måste accepteras. Åsiktsskillnader bör tas upp. Det finns ingen anledning att till varje pris undvika konflikter. I sina bästa stunder kan de ge upphov till förändringar och förbättringar i en grupp, så att den efter en konflikt går stärkt och mer effektiv ur den.

Konfliktsyn – olika sätt att se på konflikter

Hur konflikter uppfattas i organisationer beror till stor del på vilken allmän syn man har på konflikter. Anhängare av en harmonisyn anser att konflikter genomgående är av ondo. Dessa ska därför undvikas och undertryckas. Den allmänna uppfattningen är att det endast är bråkmakare som förorsakar konflikter. Andra åter menar att konflikter är en naturlig företeelse människor emellan. De kan alltså inte undvikas och behöver inte vara destruktiva till sin karaktär. Tvärtom, de kan

vara berikande och bidra till att utveckla en organisation om de hantearas på rätt sätt.

Några tips om hur man hanterar konflikter

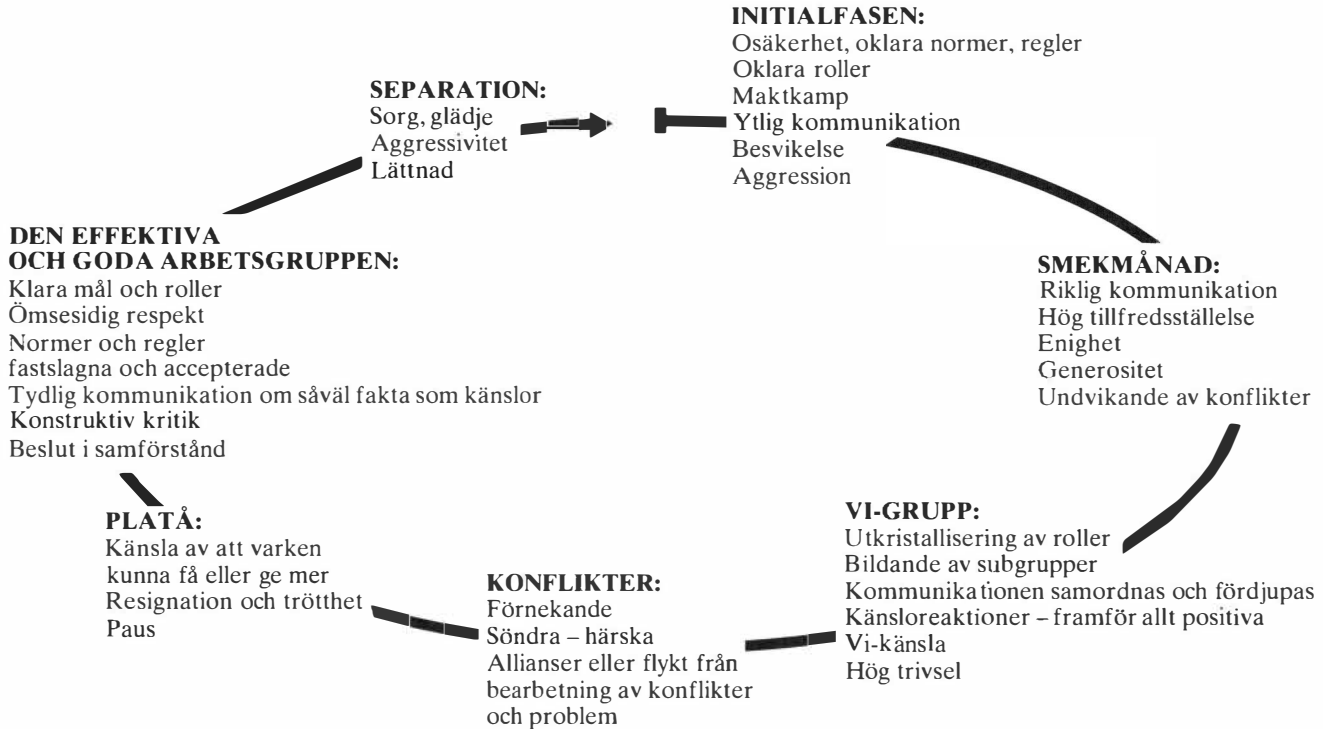
Efterfrågan på konflikthantering på konsultmarknaden lär vara stor. Denna efterfrågan torde stå i samklang med utbudet av konflikter. Det är alltså ganska gott om konflikter i företag, myndigheter och andra organisationer. Man hittar dem naturligtvis också i projektorganisationer. Med konflikt menas här uppenbara samarbetsproblem som utgör hinder för att nå de uppsatta målen. Om det uppstår konflikter inom ett projekt är rådet att angripa dem på ett tidigt stadium, så att de inte utvecklas till djupgående personkonflikter. Vid konflikthantering finns olika analysmodeller. En av dem följer följande fem faser:

1. Att slå fast under vilket utvecklingskede i gruppens historia konflikten har uppstått.
2. Identifiera och analysera vilken typ av konflikt det rör sig om.
3. Identifiera och analysera i vilket skede av fyra tänkbara faser själva konflikten befinner sig i.
4. Att bestämma orsaker till konflikten.
5. Att avgöra hur konflikten ska åtgärdas.

Fas 1. Konflikten och utvecklingskede i gruppens historia

Figur 3.5 vill visa olika utvecklingskedan inom en grupp jämte utmärkande drag för respektive fas i gruppens historia. De olika faserna i gruppens livscykel sträcker sig från tiden när gruppen bildades (initialfasen) över den så kallade smekmånadsperioden, Vi-gruppsskedet, konfliktfasen, plåtåstadiet, den effektiva och goda arbetsgruppstiden till separationstillfället. Enligt bilden går utvecklingen sin gilla gång. Fas följer på fas i en bestämd ordning. Kontinuiteten är påtaglig. Det förutsätter emellertid att gruppen är intakt från att den bildas tills upplösningen är ett faktum. Så är ju inte alltid fallet. Medlemmar kan av olika anledningar lämna gruppen och nya komma in. Man bör vara uppmärksam på att då ändras förutsättningarna i gruppen omgående.

Figur 3.5 En grupp utveckling



Faserna i livscykeln bryts. Ett helt nytt skede inträder vid byte av gruppmedlemmar. Som grupp betraktat börjar den i realiteten om från början med initialfasen.

För att senare kunna hantera konflikten är det viktigt att konstatera i vilket historiskt skede gruppen befinner sig. Har konflikten eller konflikterna kanske uppstått redan under initialfasen, när osäkerheten om normer, roller och regler är stor och då maktkamp kan föreligga, kommunikationen är ytlig, besvikelserna ligger på lur och aggressiviteten får sitt utlopp? Är det troligare att konflikterna värker vidare eller dröjer till konflikt- och platåskedena? Då har det nämligen inträtt en känsla av att förneka saker och ting och då ligger det nära till hands att försöka söndra och härska, skapa allianser, eventuellt försöka fly från konflikter och problem samt känna en allmän olust, resignation och trötthet.

För att konkretisera framställningen och ge möjlighet att senare analysera och hantera konflikter så låt oss redan nu identifiera i vilket skede i gruppens historia konflikten befinner sig. Antag alltså att konflikterna befinner sig på platåstadiet i gruppens livscykel.

Fas 2. Typ av konflikt

Olika typer av konflikter kan urskiljas. Det kan röra sig om t.ex.:

- *Sakkonflikter.* Antag att ett par personer hittar ett kringvirvlande papper med en sifferuppgift. En av upphittarna säger att det är en sexa. Den andra påstår att det är en nia. Man är oense i sak. I realiteten är ju svaret beroende av hur man vänder papperet. Ett annat exempel på sakkonflikt kan vara olika uppfattningar om vilka befogenheter som tillkommer projektet respektive linjeorganisationen. Om det finns en dokumenterad kompetensfördelning mellan projektet och linjen är förutsättningarna för hantering av en sådan konflikt ganska goda.
- *Rollkonflikter.* Som redan konstaterats innefattar en roll både ett antal arbetsuppgifter och ett antal relationer till andra människor t.ex. medarbetarrollen i ett projekt. Konflikten kan gälla projektledarens roll i relation till ledningsgruppen.
- *Pseudokonflikter.* Det är en oäkta, en föregiven konflikt, en låtsas-konflikt. Exempel på pseudokonflikt kan gälla olika uppfattningar

om möbleringen av projektlokalerna när de verkliga motsättningar-
na kanske rör arbetstider eller rökning på arbetsplatsen.

- *Intressekonflikter.* De mest kända intressekonflikterna torde vara motsättningarna om löne- och arbetsvillkor bland parterna på arbetsmarknaden, t.ex. mellan Landsorganisationen, LO och Svenska Arbetsgivareföreningen, SAF. Sådana motsättningar kan tränga sig in, ligga och gro eller bubbla upp också under ett projektarbete.
- *Värderingskonflikter.* När t.ex. ideologiska värderingar står mot varandra talar man om värderingskonflikter. Skilda värderingar ute i vårt samhälle fortplantar sig som regel också in i organisationer och kommer där till öppet uttryck.

Antag att vi konstaterar att konflikterna är av typen roll- och pseudo-
konflikter. Ofta är det nämligen fråga om mer än en typ av konflikter.

Fas 3. Fas som själva konflikten befinner sig i

Här brukar man urskilja fyra faser:

- *Toleransfasen.* I gruppen fördrar man konflikten, även om enskilda medlemmar är illa berörda av den.
- *Den kringgående fasen.* Gruppen har en överslätande attityd till konflikten. På olika sätt försöker man kringgå den genom att försöka lätta upp stämningen. I detta skede är många medvetna om konflikten.
- *Den offentliga fasen.* Nu sprids informationen om konflikten utanför gruppen och en eller flera syndabockar är utpekade.
- *Krav på lösningsfasen.* Nu påfordrar arbetskamrater och andra en lösning. Kraftåtgärder brukar vidtas som riktar sig mot enskilda.

Antag att vi konstaterar att själva konflikten befinner sig i ”krav på
lösningsfasen”.

Fas 4. Orsaker till konflikten

Den kan bero på

- individen själv
- individens relationer till gruppen

- individens och/eller gruppens relationer till organisationen i övrigt t.ex. till projektledaren och ledningsgruppen
- förhållanden i miljön såsom starka förändringar i samhällsutvecklingen, t.ex. uppfinningar på teknikområdet, påtagligt försämrade samhällsekonomi och en allt tydligare internationalisering. Det kan också gälla relationerna till intressenterna, inklusive hem- och familjeförhållanden
- vad projektet sysslar med, d.v.s. målen för verksamheten
- organisationen av projektet
- beslutsprocessen alltifrån idé, direktiv, planering, beredning över beslut, genomförande av beslut till utvärdering och återkoppling
- resurshantering i form av personal, pengar, teknik, lokaler m.m.
- ledningen inom projektet (styrgruppen och projektledaren)
- själva organisationskulturen (attityder, normer, beteenden m.m., d.v.s. sättet att vara och bete sig under projektarbetet).

Vid konflikter brukar det oftast finnas brister i flera av de olika komponenterna i systemet som sådant. Röda varningslampor blinkar allt som oftast här och där inom och utanför projektet.

Låt oss utgå från att konfliktskenet är speciellt starkt i förhållande till intressenterna, t.ex. i relation till linjeorganisationen och inom organisationskulturen. Det senare är ganska vanligt i samband med projektarbete. Organisationcn är ju nämligen ny. Gruppmedlemmarna med sina skilda kompetenser kommer från olika håll inom linjeorganisationen eller eventuellt från andra utanför liggande företag och myndigheter. Det kan då vara svårt att relativt snabbt integrera olika synsätt och värderingar, så att alla drar åt samma håll.

Fas 5. Hur kan konflikten åtgärdas?

Vi har redan konstaterat att konflikten befinner sig på platåstadiet i gruppens livscykel. Det rör sig vidare om en roll- och pseudokonflikt, som utvecklats till en "krav på lösningsfas". Orsakerna till konflikten kan vi i första hand finna i relation till intressenterna och i själva organisationskulturen.

I detta skede måste de ansvariga i projektet, eller om en konsult redan tidigare varit inkopplad på konflikthanteringen, ta ställning till om man ska gå vidare och försöka lösa konflikten – kanske rättare sagt

hantera den – eller inte. I vissa fall kan det faktiskt vara lönlöst att gå vidare mot en ”relationslösning.” Då får andra åtgärder vidtas som omplaceringar och förflyttningar. Konflikten kan nämligen ha utvecklats till en ren maktkamp mellan inblandade parter, där ingen tycks vilja ge sig. Intresse- och värderingskonflikter kan lätt ta sig sådana vägar. Då krävs som regel partsförhandlingar eller någon form av annan maktutövning.

I vårt fall rörde det sig om en roll- och pseudokonflikt. Tillsammans med sakkonflikter brukar de kunna hanteras i riktning mot ett samförstånd.

Om ledningen bestämt sig för att i egen regi eller med tillkallad expertis gå vidare med konflikthanteringen behövs ofta kompletterande information så att alla inblandade kan få en gemensam syn på verkligheten i de olika analyskedena. Det är först när de verkliga orsakerna och problemen bakom konflikten är kartlagda och analyserade, som man har en reell möjlighet att komma fram till relevanta lösningar. Annars blir det endast skenlösningar – eller kanske inte ens det.

Lösningarna kan resultera i att projektet sett som ett system förändras och utvecklas. I så fall var det nog obefogat att under konfliktens gång utpeka någon som syndabock. Visst finns det tillfällen då en konflikt så gott som uteslutande beror på individen. Det är dock vanligare att finna orsakerna till konflikter i andra sammanhang. Detta bör vara ett memento för alla, på alla nivåer i alla organisationer.

Hur kan man själv agera som projektmedlem om man hamnar i en konflikt?

Det finns olika sätt – stilar – att agera när man hamnar i en konflikt. Med hänsyn till situationen får man försöka välja den eller de lämpligaste stilarna. Här följer några förslag på stilar och i vilka situationer de med fördel kan användas.

Undvikande stil

Den bör man tillämpa

- när ett problem inte anses så viktigt eller när ännu viktigare problem väntar på sin lösning eller hantering
- när människor är upphetsade och de därför kan behöva lugna ner sig och få perspektiv på tillvaron

- när man behöver mer information för att kunna ta ställning
- när andra personer är bättre lämpade att hantera konflikter än man själv.

Anpassning

Den kan med fördel användas

- när man inser att man själv har fel
- när det är särskilt viktigt att bevara en bra stämning samt undvika splittring och slitningar inom en grupp eller i en organisation
- när problemen och frågorna kan tänkas vara av större betydelse för motparten än för en själv
- när en fortsatt konflikt endast är till skada för en själv.

Kompromiss

Denna stil kan komma väl till användning

- när två jämnstarka parter anser sig ha lika viktiga mål
- om man under tidspress behöver komma fram till en användbar lösning
- när man i utbyte kan få någonting i stället för ingenting alls.

Konkurrens och "impopulära maktbeslut"

Det är en stil som bör tillgripas

- i krissituationer, när snabba beslut är av avgörande betydelse
- när betydande problem kräver impopulära beslut. Det finns t.ex. ingen anledning att dra besparingsbeslut och deras effekter i långbänk.

Problemlösning

Bygger på ett rationellt och analytiskt synsätt, som av hävd har ett brett tillämpningsområde. Det är en stil som bör användas vid t.ex.

- inläring, förankring och utveckling i samband med förändringsinsatser
- samarbetsproblem i en grupp.

Uppföljning under genomförandet av projektarbetet

Uppföljning är ett synnerligen centralt inslag under projektarbetets gång. När ledningsgruppen har att ta ställning till projektplanen ska i den också ingå planering för uppföljning. Det är en del av själva pro-

jektstyrningen. Grundförutsättningen för en effektiv styrning är att de krav vi tidigare ställt på mål och prioritering av dem föreligger. Målen ligger ju nämligen till grund för den organisation vi byggt upp och för de planer vi presenterat i form av tids-, resurs- och kostnadsplaner (jfr avsnittet om dispositionsplaner för utredningar och exemplet på projektplan nedan). Uppföljningen sker mot uppgjorda planer. Successivt sker en avstämning. Med hjälp av av lämpliga mått och mätmetoder redovisas och analyseras resultaten. Går arbetet i enlighet med planerna? Om så inte är fallet vad beror det på? Finns det anledning till förändringar och förbättringar av projektarbetet under resans gång? Det måste nämligen alltid finnas en beredskap för korrigeringar av projektarbetet.

Från planering till projektplan

När planeringen av utredningar och projekt resulterat i dispositions- och projektplaner ska uppdragsgivaren respektive lednings-/styrgruppen ta ställning till dem. När planerna godkänts är det tid att på allvar börja insamlingen av det material (se följande kapitel) som behövs för att hantera frågeställningarna (mål- och delmål) som presenterats i dispositions-/projektplanerna.

I bilagan i slutet av boken presenteras ett exempel på hur en projektplan kan utformas i verkligheten.

4. När är data bra?

Kunskapsproduktionen rör sig på tre nivåer – den teoretiska nivån, den språkliga nivån och den sociala verklighetens nivå. Frågeställningar, föreställningsramar, modeller, hypoteser och teorier formuleras på en *teoretisk* nivå och bildas med hjälp av vårt tänkande. Ett viktigt hjälpmedel på den teoretiska nivån, och ett alldeles nödvändigt verktyg för att vi ska kunna kommunicera vårt tänkande till andra människor är *språket*. Det som vi avser att vinna kunskap om är den tredje nivån – den sociala *verkligheten*.

Genom att samla in data från den sociala verkligheten försöker vi besvara frågeställningar som formulerats på den teoretiska nivån. Med språkets hjälp sprider vi svaren till andra. Frågeställningarna byggs upp av begrepp. I frågeställningen "Hur stort är behovet av barnomsorg på obekvämt arbetstid?" ingår t.ex. begreppen "behov", "barnomsorg" och "obekvämt arbetstid". I frågeställningen "Har omorganiseringen av biblioteken till resultatenheter lett till bättre service till brukarna?" är viktiga begrepp "resultatenhet", "leda till", "bättre service" och "brukarna".

Alla dessa begrepp är tankekonstruktioner, men vi måste för att göra oss förstådda omedelbart röra oss till språkets värld och använda ord för att sätta namn på begreppen. Naturligtvis hade vi kunnat använda andra ord. I stället för "barnomsorg" kunde vi t.ex. säga "barn-tillsyn". I stället för "resultatenhet" kunde vi ha sagt "profit center". I stället för "brukare" kunde vi säga "kunder". Valet av ord ändrar inte automatiskt tankeinnehållet i ett begrepp.

Vilket ord vi nu än använder för att beteckna ett begrepp, så avser vi vanligen en viss grupp av fenomen eller företeelser i den sociala verkligheten med begreppet. Vissa företeelser räknar vi till begreppet och andra räknar vi bort. För att klargöra innebörden av ett begrepp behöver vi alltså dra upp gränser för begreppet. En sådan gränsdrag-

ning kallas *definition* – och kan göras på olika sätt. Ett mycket vanligt sätt att göra definitioner är att vi använder andra begrepp. Låt oss t.ex. säga att "en *resultatenhet* är en *arbetsplats* som har eget *budgetansvar* och som ålagts att uppnå vissa *mål*". Med hjälp av begreppen "arbetsplats", "budgetansvar" och "mål" vill vi avgränsa de organisationer som vi betraktar som "resultatenheter" från alla andra organisationer. Om vi anser att saken därmed är klar för oss och dem vi vill kommunicera med kan vi sluta där. Om inte får vi gå vidare och definiera ett eller flera av de begrepp som ingår i definitionen av "resultatenhet".

En speciell typ av definitioner kallas *operationella definitioner*. Dessa talar om hur vi ska bära oss åt för att i verkligheten observera eller mäta förekomsten av begreppet, t.ex. "tid är det som mäts med en klocka" eller "temperatur är det som mäts med en termometer". Eller för att anknyta till våra exempel "en *resultatenhet* har ett eget konto i personalbudgeten, har ett ramanslag och det finns ett fastställt måldokument för verksamheten", "längden av den registrerade kön är ett mått på *behovet av barnomsorg*" o.s.v.

Att mäta vad man avsåg att mäta

De operationella definitionerna beskriver ett mätinstrument eller en observationsteknik, som ska kunna tillämpas i praktiken. Precis som vi kunde tänka oss att använda olika ord för att beteckna ett och samma begrepp, så kan vi använda olika mättekniker för att mäta ett och samma begrepp. Avståndet från vägg till vägg i ett rum kan t.ex. mätas med ögonmått, måttband, måttstock eller något avancerat elektroniskt instrument som bara behärskas av ingenjörer. Behovet av barnomsorg kan i stället för med köns längd mätas med en enkät eller med hjälp av statistiska data om hur många kvinnor som förvärvsarbetar.

Olika mätinstrument skiljer sig åt i olika avseenden. Det är förmodligen bättre att mäta avstånd med måttband än med ögonmått, samtidigt som det förstås blir något dyrare med måttbandet – eftersom detta kräver en smärre investering. I det här avsnittet ska vi uppehålla oss vid vad som ska menas med en "bra mätning". I vilka avseenden kan vi säga att en mätning är bra eller dålig?

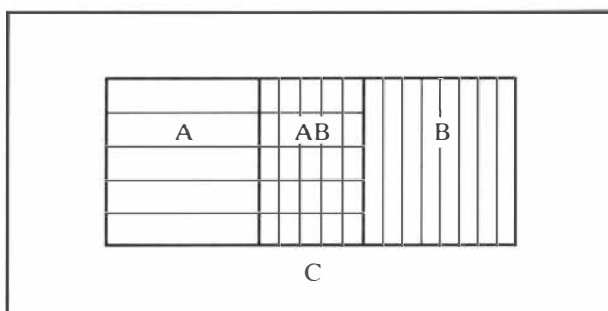
Låt oss återvända till behovet av barnomsorg på obekvämt arbetstid. Det är ett välkänt fenomen att om det inte alls erbjuds en service, eller

om väldigt lite erbjuds, så anser folk det inte mödan värt att efterfråga servicen. Det kan alltså vara så att kön till barnomsorg på kvällar, nätter och helger inte bara är ett uttryck för barnomsorgsbehovet, utan också ett uttryck för kommunens servicenivå. Detta betyder att om vi använder kölängden som behovsmått, får vi ett mätvärde som har bestämts dels av det vi ville mäta (behovet), dels av något annat (servicenivån). Det kunde naturligtvis vara ännu värre – om vi hade mätt behovet med hjälp av mammornas vikt i kilogram skulle vi få mätvärden som helt bestäms av något annat än det vi avsåg.

Den gängse facktermen för den här kvalitetsaspekten är *validitet*. Validiteten handlar om överensstämmelsen mellan det teoretiska begreppet och mätningen. Ju bättre överensstämmelsen är, desto bättre är validiteten. Validiteten är mätinstrumentets förmåga att mäta det som det avser att mäta.

Vi har sett både teoretiska definitioner och operationella definitioner som avgränsningar – de skiljer de företeelser som ska räknas till begreppet från alla andra. Ett sätt att åskådliggöra förhållandet mellan avgränsningarna är med hjälp av mängddiagram:

Figur 4.1 Förhållandet mellan teoretiska och operationella definitioner

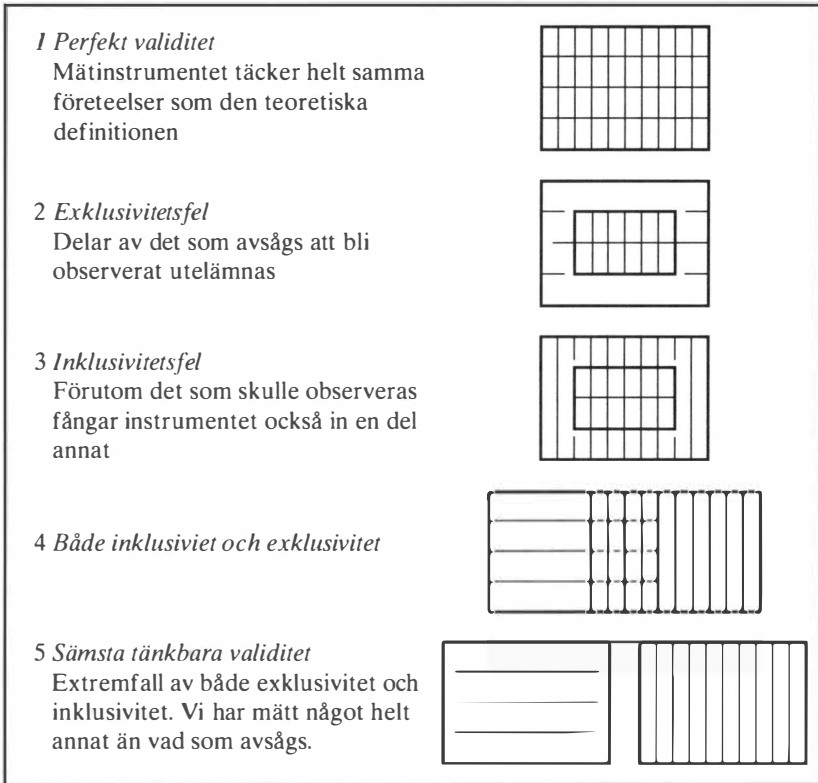


Den vågrätt streckade ytan låter vi beteckna den teoretiska definitionen, och den lodrätt streckade ytan representerar den operationella definitionen. Dessa överlappar varandra i ytan AB. Alla fenomen som ligger utanför den vågrätt streckade rektangeln (B+C) ska inte höra till begreppet. En del av dessa fångas in av mätmetoden (B) – låt oss säga, att det är föräldrar som "för säkerhets skull" har ställt sig i barnomsorgskön. Eftersom mätinstrumentet här innefattar (inkluderar) vissa företeelser som inte avsågs, säger vi att det föreligger ett *inklusi-*

vitetsfel. Samtidigt är det så att en del av det behov vi avsåg att mäta (A) inte blir uppmätt – detta kan vara de föräldrar som inte ställer sig i kön därför att de på grund av den låga servicenivån anser det lönlöst att köa. En del av det avsedda mätobjektet har alltså uteslutits (exkluderats). Det föreligger alltså också ett *exklusivitet*sfel.

I figuren sammanfattas de tänkbara kombinationerna av exklusivitet och inklusivitet.

Figur 4.2 Operationella definitioners validitet



Mätinstrumentets tillförlitlighet

Vi ska nu vända oss till en andra kvalitetsaspekt på mätningar, nämligen mätinstrumentets förmåga att vid upprepad mätning på ett konstant objekt ge samma resultat. Denna kvalitetsaspekt går i facklittera-

turen under namnet *reliabilitet*, vilket kanske kan översättas till svenska med tillförlitlighet.

Låt oss återvända till barnomsorgsexemplet. Med anledning av att en motion om förbättringar av barnomsorgsservicen på obekvämt arbetstid ska upp i kommunstyrelsen nästa dag, söker det ansvariga kommunalrådet Elsa Brake upp barnomsorgsassistenten Inga Svensson och ber henne utreda hur stort behovet är av barnomsorg på obekvämt arbetstid. "Det kan jag svara på direkt", säger Inga Svensson och slår upp den pärm, där hon noterat vilka som söker barnomsorg på kvällar, nätter och helger. Efter att noga ha räknat igenom kölistan kan hon ge svaret: "Fjorton barn har behov av barnomsorg på obekvämt arbetstid."

Tidigt nästa morgon upprepas proceduren, men nu är det oppositionsrådet Anna Eskilsson som med andan i halsen stormar in hos barnomsorgsassistenten med samma fråga. Efter att ha slagit upp pärmen, som tursamt nog ligger kvar på skrivbordet, och återigen kontrollräknat kölistan, kan Inga Svensson ge samma svar som igår – behovet utgörs av fjorton barn.

I det här fallet genomfördes mätningen två gånger, och gav samma resultat. Reliabiliteten eller tillförlitligheten i mätinstrumentet var god. Vi ska ta ett andra exempel: Bibliotekschefen Alf Hansson, som är intresserad av att följa upp sin verksamhet, har låtit den yngsta biblioteksassistenten intervjua var tionde biblioteksbesökare om hur de uppfattar bibliotekets service sedan detta utnämns till resultatenheter. Eftersom bibliotekschefen är en man av humanistisk läggning med en grundmurad skepsis gentemot frågeformulär med rutor att sätta kryss i, har han låtit assistenten anteckna ord för ord vad intervjuoffren har att säga.

Här är några exempel på svar:

- Svar 1: "Det är bra med den nya datoriserade bokenkatalogen, men kanske skulle det också vara till nytta om bibliotekarierna visste lite om litteratur, och inte bara vilka knappar på datorn man ska trycka på."
- Svar 2: "Jag har lite bråttom, så jag hinner inte svara på några frågor, men det är väl bra."
- Svar 3: "Biblioteket borde ha öppet även mitt på dagen, så ungdomen finge en chans att få kontakt med god litteratur."

På grund av tidsbrist hann Alf Hansson aldrig göra någon sammanställning av svaren innan frågorna från kulturnämndens ledamöter började strömma in, men med sin grundläggande positiva människosyn lät han de frågande ta del av hela materialet. Den socialdemokratiska ledamoten Ulf Dahlgren och den politiska sekreteraren Selma Meyer (v) satt var och en på sin kammare och sorterade oberoende av varandra svaren i positiva och negativa högar.

Dahlgren tyckte att alla de tre svar vi här har redovisat var positiva. Över huvud taget blev hans slutsats att bibliotekets brukare var nöjda med servicen efter nyordningen. Meyer, som hade en grundmurad skepsis mot resultatenheter som hon tyckte luktade kapitalism lång väg, var mer kritisk i sin bedömning. Både svar 1 och svar 3 innehöll ju såväl positiva som negativa omdömen, men nog var det väl så, att det negativa övervägde. Av svar 2 framgick väl tydligt att den svarande inte hade eller ville prestera någon åsikt – ett typiskt ”vet ej”-svar. Meyers slutsats var att biblioteksbesökarna inte var särskilt nöjda med servicen.

I det här fallet gav samma mätprocedur när den genomfördes av två olika personer helt olika resultat. Reliabiliteten i mätmetoden var låg. I realistiska undersökningssituationer är detta fall ganska typiskt. När intervjuoffer har fått avge ”öppna svar” och man därefter vill försöka klassificera dem i ett mindre antal kategorier, är det inte ovanligt att olika bedömare kommer till olika resultat. Det kan t.o.m. hända att en och samma bedömare som behandlar ett och samma material vid olika tidpunkter kommer till olika resultat.

I biblioteksfallat kan man misstänka att det var Dahlgrens och Meyers olika politiska uppfattningar som påverkade undersökningsergebnatet. Man skulle alltså kunna hävda att mätresultaten åtminstone delvis bestämdes av något annat än det som man avsåg att mäta (brukarnas inställning till biblioteksservicen). Detta är ju, som vi nyligen sett, ett validitetsfel. Här antyds alltså ett samband mellan validitet och reliabilitet – den låga reliabiliteten uppträder tillsammans med låg validitet.

Hur är det då med barnomsorgsexemplet? Här var ju reliabiliteten hög. De båda mätningarna gav exakt samma resultat. Men samtidigt har vi tidigare visat hur kölängden som behovsmått kan ha allvarliga validitetsbrister. I kölistan kan finnas föräldrar som ställt sig i kö ”för säkerhets skull” (inkludivitetsfel) och utanför kölistan finns de som har behov, men som anser det lönlöst att ställa sig i kö (exkludivitetsfel). Med andra ord uppträder hög reliabilitet också tillsammans med låg validitet.

Om reliabiliteten är låg (olika resultat vid olika mättillfällen) måste det vara så att mätresultaten påverkats av något annat än det man avsåg att mäta, och alltså är också validiteten låg. Däremot måste inte hög reliabilitet automatiskt innebära hög validitet. Man kan ju som i barnomsorgsexemplet med hög tillförlitlighet ha uppmätt något annat än det avsedda. Lite mer formellt kan saken uttryckas: God reliabilitet är en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för god validitet.

Kvantitativa och kvalitativa data

Det tredje mättekniska kriteriet som vi ska ta upp kallar vi *skalnivå*. Det kommer att framgå av diskussionen att detta kriterium är av en lite annan karaktär än de båda föregående. Alla kan nog bli överens om att det är bra med hög reliabilitet och hög validitet. Vilken skalnivå som är bäst är däremot en mer komplicerad fråga. Validitet och reliabilitet kan också i princip höjas om man satsar mer ekonomiska och/eller intellektuella resurser på undersökningen. Däremot finns det situationer, där skalnivån är praktiskt och principiellt opåverkbar.

Skalnivå är en egenskap hos *variabler*. Med variabel menar vi ett begrepp som mäter en egenskap hos en undersökningsenhet – t.ex. en person eller en organisation. Denna egenskap kan anta olika *värden*. Variabler kan till en början delas in i *kvantitativa* och *kvalitativa*. Med en kvantitativ variabel menar vi en egenskap, där ett högre värde innebär att man har mer av den aktuella egenskapen än om man har ett lägre värde. Människors längd i centimeter är en sådan egenskap. Om man har värdet 200 har man mer av egenskapen längd än om man har värdet 150. Detsamma torde gälla variabeln ”inställning till bibliotekets service” som – hur vi nu mäter den – skulle kunna variera från en mycket negativ inställning via olika mellangrader till en mycket positiv inställning.

När det gäller kvalitativa variabler kan man inte på detta sätt relatera värdena till varandra. Kvalitativa egenskaper hos människor är t.ex. kön (med värdena ”man” och ”kvinna”) eller nationalitet (med ett stort antal värden som ”alban”, ”dansk”, ”finne”, ”svensk” etc.). Man har inte mer av egenskapen kön om man är kvinna och man har inte mer av egenskapen nationalitet om man är alban än om man är finne.

För kvalitativa variabler använder vi termen *nominalskala* som är

en av skalnivåerna. De kvantitativa variablerna kan i sin tur indelas i tre olika skalnivåer.

Om det är möjligt att rangordna variabelvärdena, men utan att kunna ange hur stort avståndet är mellan två värden, talar vi om en *ordinalskala*. Om bibliotekschefen hade varit något mindre humanistiskt sinnad hade han kunnat konfrontera sina boklånare med en mer strukturerad intervjufråga som t.ex. "Vad anser du om bibliotekets service? Är du mycket nöjd, ganska nöjd, ganska missnöjd eller mycket missnöjd?"

Det borde nu stå klart att den svarande som sagt att han är mycket nöjd har en mer positiv inställning än den som sagt att han är ganska missnöjd. Däremot vet vi inte om t.ex. skillnaden mellan den mycket nöjde och den ganska nöjde är lika stor som skillnaden mellan den ganska nöjde och den ganska missnöjde. En skillnad beräknas som bekant medelst subtraktion. T.ex. beräknas skillnaden mellan 5 och 2: $5-2=3$. Av detta framgår att det är omöjligt att beräkna skillnader med ordinalskalors värden eftersom vi aldrig kommer att känna svaret på talet (mycket nöjd) – (ganska nöjd)=?

Detta kan förefalla självklart, men är inte alltid uppenbart, eftersom man ofta hemfaller åt att sätta siffror som beteckningar på ordinalskalors värden, som ju har en kvantitativ men verbal innebörd, och t.o.m. på nominalskalors värden. Det gäller då att komma ihåg att dessa siffror är beteckningar eller symboler, som inte har sin normala kvantitativa innebörd – ungefär som siffrorna på fotbollsspelares ryggar.

Nästa skalnivå, där det just är möjligt att beräkna skillnader, är *intervallskalan*. Man brukar göra en distinktion mellan intervallskalan och *kvotskalan*. På kvotskalenivån är det inte bara möjligt att addera och subtrahera variabelvärden, utan man kan också dividera och multiplicera dem med varandra. Detta sammanhänger med att kvotskalan har en absolut nollpunkt. Detta betyder att det finns ett variabelvärde 0, och om man har detta värde, saknar man helt egenskapen i fråga.

Låt oss t.ex. ta människors längd. Det finns ett variabelvärde 0, och den som har variabelvärdet 0 saknar längd. Av detta följer att man medelst division kan räkna ut att 2-metersmannen är 1,33 gånger så lång som 1,5-metersbarnet ($2:1,5=1,33$). Skillnaden i längd mellan de båda är förstås $2-1,5=0,5$ meter.

Om vi nu av någon gåtfull anledning klipper av de 20 första centimetrarna på måttbandet får vi för 2-metersmannen mätvärdet 2,2 m och för 1,5-metersbarnet mätvärdet 1,7 m. Skillnaden dem emellan är

fortfarande 0,5 m (2,2 m–1,7 m). Om vi genom att dividera måttet för den långes längd med måttet för den kortes längd vill få veta hur många gånger längre den långa är får vi $2,2:1,7=1,29$. 2-metersmannen skulle alltså vara 1,29 gånger längre än 1,5-metersbarnet, vilket vi sedan nyss vet är fel – rätta svaret ska ju vara 1,33. Orsaken till detta fenomen är att de mätvärden som framställts med det avklippta måttbandet bildar en skala som saknar absolut nollpunkt. Den som saknar längd har inte längre mätvärdet 0, utan i stället mätvärdet 0,2 meter. Mätvärdet 0 motsvarar inte avsaknad av längd, utan längden $-0,2$ meter – om vi nu kan tänka oss negativa längder.

Det oavkortade måttbandet ger mätvärden som bildar en kvotskala medan det avklippta måttbandet ger mätvärden som bildar en intervallskala.

Vi har sett att när det gäller nominal- och ordinalskalor, kan vi inte på ett meningsfullt sätt använda något av de fyra räknesätten. För att vi på ett meningsfullt sätt ska kunna addera variabelvärden med varandra eller subtrahera variabelvärden från varandra måste vi ha intervall- eller kvotskalor. För att kunna multiplicera eller dividera variabelvärden med varandra måste vi ha data som bildar en kvotskala.

Dessa egenskaper hos de olika skalnivåerna har betydelse om de insamlade data ska utsättas för statistisk analys. Låt oss ta beräkningen av ett medelvärde som exempel. Det dagliga språkets medelvärde eller genomsnitt kallas på statistiskt fackspråk för aritmetiskt medelvärde. För detta använder vi beteckningen \bar{x} med ett streck ovanpå. Medelvärdet kan definieras:

$$\bar{x} = \left(\sum_{i=1}^n x_i \right) / n$$

Detta kan skrivas på ett lite mindre avskräckande sätt:

$$\bar{x} = (x_1 + x_2 + \dots + x_i + \dots + x_n) / n$$

Innebörden av detta uttryck är att vi adderar samtliga observationers värden på den aktuella variabeln med varandra. Sedan dividerar vi summan med antalet observationer. För att kunna genomföra dessa beräkningar måste vi alltså ha tillgång till data på intervall- eller kvotskalenivå. Annars är det ju inte möjligt att addera variabelvärden med varandra. Divisionen med n (antalet observationer) går däremot bra

också på intervallskalennivån, eftersom n ju inte är ett variabelvärde.

Om det nu är så att vi inte har minst intervalldata, kan vi alltså inte beräkna det aritmetiska medelvärdet. Däremot finns det andra mått med motsvarande funktion för nominal- och ordinalskalorna. Till dessa ska vi återkomma i ett senare kapitel (kapitel 5). På samma sätt är det ordnat när det gäller andra typer av statistiska mått, t.ex. spridnings- och sambandsmått. Vilket mått vi ska välja avgörs av vilken skalnivå vi har på våra data.

Inom statistiken finns det en stor uppsättning mer avancerade analystekniker som alla bygger på intervallskalemått. För nominal- och ordinalskalor är verktygslådan mindre innehållsrik. Detta innebär i sin tur att den lite statistiskt bevandrade forskaren eller utredaren tycker att det är roligt och spännande att kunna öppna lådan för intervallskalerverktyg. Detta kan medföra antingen att man skyggar för att använda skalor på lägre skalnivåer, eller att man "fuskar" och låtsas som om ordinalskalor vore intervallskalor. Eftersom det finns många egenskaper hos t.ex. människor som till naturen befinner sig på en lägre skalnivå (t.ex. kön och nationalitet) kan det här fenomenet medföra, att det finns egenskaper som inte blir undersökta, fast de kanske vore intressanta och relevanta för frågeställningen.

Om vikten av mjuka data

Sådana skadliga följder av överbetoning av kvalitetskriterierna kan också hänga samman med validitets- och reliabilitetskraven. Ett exempel ur statsvetenskapens doktrinhistoria är illustrativt.

Statsvetenskap är det vetenskapliga studiet av politik. Det förefaller rimligt både med utgångspunkt från dagligt-tal-definitioner och mer statsvetenskapliga uppfattningar att "makt" är ett centralt begrepp om vi ska förstå en politisk verklighet.

Den här historien börjar på 1960-talet när en serie undersökningar om maktförhållanden i amerikanska städer kom att utsättas för skarp kritik. I de kritiserade undersökningarna hade man försökt beskriva maktförhållandena genom att intervjua ett urval kommuninvånare om vem det var som hade makten i staden. Resultatet av dessa undersökningar var vanligen att städerna styrdes av små avgränsade makteliter. Utifrån dessa resultat har denna forskningstradition ibland kommit att kallas "elitskolan".

Kritikernas främsta invändning var att måtten inte var valida. Med den allmänna utgångspunkten att makt innebär en förmåga att påverka andra att handla på ett annat sätt än de skulle ha gjort om de inte utsatts för påverkan, hävdade kritikerna att elitisterna hade observerat och mätt något annat. De hade inte observerat "makt" utan "ryktesvis makt" (reputational power), vilket är något annat.

Kritikernas ståndpunkt var att maktförhållanden bara kunde studeras i samband med faktiska beslutsprocesser. Genom att undersöka vem eller vilka som deltog i beslutsprocesserna och vilken framgång de hade i att påverka utgången, skulle man kunna dra slutsatser om maktförhållandena. Den mest berömda av undersökningarna i denna nya tradition var den amerikanske statsvetaren Robert Dahls undersökning av makten i den lilla universitetsstaden New Haven. Efter att ha följt och beskrivit flera olika kommunala beslutsprocesser drog Dahl helt andra slutsatser än elitisterna: Flera olika grupperingar konkurrerade om inflytandet i staden, och vilka grupper som var särskilt mäktiga varierade också mellan olika politikområden. Efter iakttagelserna av de många konkurrerande maktcentra har Dahl och hans efterföljare kommit att betecknas som "pluralister".

Nu blev allt tyvärr inte frid och fröjd efter pluralisternas inlägg i maktdebatten. Maktförhållandena yppas framför allt i vilka frågor det är som över huvud taget kommer upp på den politiska dagordningen. Det finns grupper i samhället som är så mäktiga, att de har möjlighet att hindra de svaga grupperna att alls få upp sina frågor till debatt. Det är bara sådana politiska frågor som är ofarliga för de mäktiga som blir föremål för beslutsprocesser. Bara genom att studera de frågor som aldrig föranlett debatt, beslutsprocesser och beslut kan man klargöra de verkliga maktförhållandena i samhället. Detta var den tes som de två forskarna Bacharach och Baratz förde fram i den ryktbara artikeln "Maktens två ansikten."

Denna tredje skola – "icke-beslutsskolan" – hävdade alltså att det var icke-besluten, och inte besluten, som borde studeras. Ett avgörande problem i sammanhanget visade sig dock vara att icke-besluten i själva verket är oändligt många. Om det alls ska vara möjligt att genomföra den föreslagna strategin, måste man på något sätt bestämma vilka av de oändligt många icke fattade besluten som så att säga borde ha fattats. Bacharach och Baratz och forskare som följde i deras fotspår gjorde en del försök, men många av dessa försök var mindre framgångsrika, och inga var invändningsfria.

Med icke-beslutsskolans uppträdande på arenan gick maktdiskussionen mer eller mindre i stå. Det hade visat sig vara alltför svårt att observera maktförhållandena, så politikforskarna fick ägna sig åt något annat. När den svenska disciplinen i mitten av 1960-talet formade sina styrkor för ett stort forskningsprogram om den kommunala demokratin fick maktbegreppet en undanskymd roll. I stället valde man ett teoretiskt angreppssätt där andra begrepp spelade huvudrollen.

Det dröjde ett par decennier innan man vågade sig på maktfrågorna igen. Samhällsforskaren Steven Lukes hade fäst uppmärksamheten på den ideologiska makten – makten att forma människornas tänkande. Denna maktaspekt fick smeknamnet ”maktens tredje dimension”. Det hade utvecklats teorier om att alla de tre maktdimensionerna – Dahls beslutsmakt, Bacharachs och Baratz icke-beslutsmakt och Lukes tredje maktdimension – samtidigt var verksamma, och att de stod i bestämda relationer till varandra. Ytterligare konkurrerande eller kompletterande ansatser i studiet av makt hade utvecklats. I Skandinavien blev de norska och svenska maktutredningarna konkreta uttryck för det nyuppslammade intresset för maktfrågorna.

Moralen i denna berättelse är att det ligger nära till hands att man bortser ifrån och avstår från att göra undersökningar om sådana begrepp, som visserligen är relevanta och intressanta, men som är tekniskt svåråtkämpliga. Detta leder antingen till att man ägnar sin energi åt helt triviala ting, men som avsätter mättekniskt högkvalitativa mått, eller att man förskjuter intresset mot sådant som visserligen är relevant, men som ger en ofullständig verklighetsbild eftersom man skyggar för det svåråtkämpliga.

Låt oss kalla mätningar som uppfyller alla de mättekniska kraven ”hårda data” och mätningar som har brister i ett flera av dessa avseenden för ”mjuka data”. Om vi också förenklat tänker oss att mätningarna kan vara relevanta eller irrelevanta, får vi fyra kombinationer:

Relevans	Hårda data	Mjuka data
Ja	I	II
Nej	III	IV

Irrelevanta mjuka data (IV) är antagligen en ointressant kombination. Vi har svårt att föreställa oss att någon på allvar skulle samla på sig in-

formation som samtidigt är ointressant i förhållande till frågeställningarna, och mättekniskt dålig.

Irrelevanta hårda data (III) är däremot en reell risk. Det finns massor med exempel på forskare och utredare som förläst sig på statistik, och som anser att kriteriet på "vetenskaplighet" är att saker och ting har mätts med siffror oavsett vilket intresse det finns för resultaten. En populär term för kunskapsproduktionen i denna ruta är "knappologi" (läran om knappar).

Relevanta hårda data (I) betraktas av många som idealet. Problemet ligger i relationen till de *relevanta mjuka data* (II). Den hårddatafixerade forskaren eller utredaren avstår från det svårämbara och bygger upp en skev och otillräcklig bild av verkligheten. På samma sätt kan den mer humanistiskt inriktade med avsmak för kvantifierarna som alla betraktas som knappologer, och som själv får frossbrytningar vid anblicken av en matematisk formel nöja sig med mjukdata. Hit hör t.ex. vår fiktive bibliotekschef som för några sidor sedan producerade ett material som kunde tolkas lite hur som helst av olika bedömare.

Att vara objektiv

Ett vanligt krav som ställs på olika slags informationsförmedling – vare sig det handlar om forskning, utredning eller massmediarapportering – är att den ska vara objektiv. Det råder inte på något vis någon enighet om vad objektivitet egentligen innebär. Ett antal kriterier på objektivitet har föreslagits:

Sanning: Om ett påstående om verkligheten är falskt, är det osant. Detta kriterium går knappast att tillämpa fullständigt, eftersom många påståenden om verkligheten som man kan göra på grundval av samhällsvetenskapliga metoder mer har karaktären av att vara mer eller mindre sannolika, än att vara sanna eller falska.

Relevans: Om relevant information har utelämnats ur en framställning, blir denna ofullständig. Ett närbesläktat krav är kravet på *fullständighet*. Detta krav är omöjligt att uppfylla helt ut eftersom varje beskrivning innebär ett urval av vad som ska beskrivas. Kanske kan man göra kravet hanterligt genom att säga att en beskrivning inte bör göra ett sådant urval att den blir missvisande.

Intersubjektivitet innebär att det ska vara så klart hur en författare har gått tillväga för att samla in information och dra slutsatser ur denna, att om någon annan person följde samma regler och gjorde om undersökningen, skulle resultatet bli detsamma. Det här kravet är som synes mycket nära besläktat med reliabiliteten, som vi tidigare har diskuterat.

Opartiskhet: En framställning bör inte gynna en part i en konflikt. Alla parter bör få komma till tals och alla parter bör beskrivas på ett neutralt sätt.

Vi ska inte här närmare ge oss in i diskussionen om vad som ska menas med objektivitet. Vi ska nöja oss med att konstatera att en utredning eller en uppsats inte bör genomföras på ett sådant sätt, att den medvetet producerar falsk kunskap. Detta krav måste gälla lika för både utrednings- och forskningsverksamhet. Utredningar syftar till att förbereda beslut, medan forskning syftar till att hjälpa oss att förstå samhället. Det är i båda sammanhangen lika förödande med missvisande kunskap, som i det ena fallet kan förleda oss till mindre bra beslut, och i det andra fallet till att vi förstår fel.

Opartiskhetskravet kan sägas ha en särställning i utredningar. Utredningar är beställningsarbeten. Syftet är att hjälpa en part att fatta beslut som sett ur dennes synvinkel är gynnsamma. I detta ligger att utredningar aldrig är opartiska i sitt problemval. Däremot bör metoderna vara sådana, att den producerade kunskapen inte är missvisande.

En vanlig missuppfattning om objektivitet är att kravet på objektivitet innebär ett förbud för författaren till en rapport att diskutera och dra slutsatser. Om det bara framgår hur slutsatserna dragits, hur säkra de är, på vilket underlag de baseras, ska i stället diskussion och slutsatsdragning uppmuntras. Data "talar aldrig själva" eller åtminstone nästan aldrig. Det finns ingenting så trist som den fadda känsla av "än sen då" som infinner sig efter läsning av en ren och ostrukturerad faktasammanställning.

När är en källa tillförlitlig?

För hårda data kan skalnivån fastställas och tillförlitligheten testas och kanske förbättras. I biblioteksexemplet hade vi kunnat få ett exakt mått på reliabiliteten genom att jämföra Dahlgrens och Meyers klassificeringar av svaren. Om vi hade valt att anlita dessa båda personer i

bearbetningen av materialet kunde vi ha höjt reliabiliteten genom att ge dem noggranna instruktioner i hur olika svarstyper skulle klassificeras. Även om mjukdata inte kan utsättas för sådana rigorösa procedurer får det inte gå till hipp som happ i bedömningen. En procedur som väl snarast är att jämföra med reliabilitetsprövningen är den källkritiska metoden, som utvecklats av historiker.

Det gäller i mycket av både samhällsforskningen och det praktiska utredandet i samhällsorganisationerna att en viktig uppgift är att skriva en – om än rykande färsk – historia. Man måste kunna beskriva tillstånd och händelseförlopp i en nyligen timad förfluten tid. Liksom hos historiker som sysslar med en äldre förfluten tid görs beskrivningen med hjälp av kvarlevor och berättande källor. Med kvarleva avses något som är att betrakta som en del av det händelseförlopp som ska beskrivas. Om vi t.ex. vill ge en beskrivning av de händelser som efter senaste valet ledde till att en borgerlig majoritetskoalition bildades i X-by kommun, skulle ett slutligen undertecknat avtal mellan de borgerliga gruppledarna utgöra en kvarleva, medan berättande källor kunde vara nedtecknade intervjuer med de medverkande politikerna, dagboksanteckningar, artiklar i lokalpressen o.s.v.

Källkritiken syftar till att så långt möjligt skapa garantier för att den bild som skapas utifrån det insamlade materialet överensstämmer med det i verkligheten inträffade händelseförloppet. Källkritiken berör alltså, liksom reliabilitetsprövningen, relationen mellan det insamlade materialet och den sociala verkligheten.

Är källan äkta eller en förfalskning?

Den första frågan en påstådd kvarleva eller berättande källa måste utsättas för är frågan om dess *äkthet*. Denna kan ibland prövas tekniskt genom naturvetenskapliga undersökningar av t.ex. pappers- eller bläcksorter. Ofta är man dock hänvisad till undersökningar av innehållet. Omnämns t.ex. företeelser som inte fanns vid den tiden? Frågan om äkthet är förmodligen ett ovanligt problem i utredningssammanhang. Förfalskningar är troligen sällsynta. En närbesläktad fråga, som dock kan vara mer vanligen förekommande, gäller fastställandet av ett givet dokumentets karaktär.

Om vi t.ex. i efterhand vill ge en beskrivning av budgetprocessen i X-by kommun, kommer vi att finna att det kvarlämnats en stor hög

likartade dokument, men med något olika innehåll. Det kan vara förvaltningarnas äskanden, facknämndernas äskanden, budgetberedningens förslag till kommunstyrelsen, kommunstyrelsens förslag till fullmäktige och den av fullmäktige fastställda budgeten. Om vi lyckats lägga vantarna på ett eller ett par dokument ur den stora pappersfloden, kan det ibland vara svårt att avgöra vid vilket skede i processen papperet utformats och vilken status det har.

Äkthetsprövningen fungerar som ett sorteringsinstrument, där endast de dokument och källor som vi tror är äkta vidarebefordras till ytterligare analys. Om vi har anledning att misstänka att ett dokument är en förfälskning finns det inte någon anledning att ytterligare diskutera dess värde. Äkthetsprövningen har på detta sätt ett annat funktionssätt än nästa uppsättning källkritiska kriterier, som på något sätt måste vägas mot varandra – fördelar i ett avseende kan kanske uppväga nackdelar i ett annat avseende.

Närhet i tid, rum, tendens

En andra aspekt är berättelsens *avstånd i tiden* till själva händelsen. Detta kriterium är ganska rättframt till sin innebörd och tolkning. Ju längre tid som gått från händelsen till nedtecknandet av berättelsen, desto mindre tillförlitlig kan man räkna med att en källa är. En dagboksanteckning gjord dagen efter den händelse vi är intresserade av är bättre än en intervju 20 år senare. I den mycket aktuella nutidshistoria som utredandet i organisationer ofta handlar om torde detta kriterium vara mindre intressant.

Den tredje aspekten – som ibland kallas "*avstånd i rummet*" – handlar om hur många överföringsled som passerats från händelsen till den aktuella källan. En berättelse av en medverkande kallas för "förstahandskälla" och betraktas som säkrare än en "andrahandskälla" (en berättelse av någon som för sig fått händelsen relaterad av en medverkande) o.s.v.

Tendenskriteriet slutligen har att göra med i vad mån en källa medvetet förmedlar en oriktig bild av verkligheten. Det ideala sättet att avgöra förekomsten av tendens vore naturligtvis att jämföra berättelsen med verkligheten, vilket givetvis inte är möjligt eftersom prövningen av källornas tillförlitlighet vore ointressant om vi kände till det verkliga förloppet. Indicier på tendens kan vara ett känslomässigt och

tendentiöst språkbruk, eller att berättaren intog en sådan ställning i händelsen, att det uppenbart skulle vara till hans fördel att framställa händelsen på ett visst sätt.

De båda senare kriterierna – närheten i rummet och tendenskriteriet – är uppenbart relevanta i sådan politisk-administrativ nutidshistoria som kan förekomma i utredandet.

Dessa båda kriterier illustrerar också väl problemet att värdera källor som är "bra" i ett avseende och "dåliga" i ett annat. Förstahandskällor utgörs ju av berättelser av de direkt medverkande i en händelse. Samtidigt kan man anta att i samma mån som en person själv medverkat vid en händelse, ökar risken att personen har haft en sådan roll i förloppet att det är till fördel att förändra beskrivningen. Eggelsen att förneka att en tilltalad person begått ett brott är större för den som står åtalad än för hans kompis som hört fången berätta om brottet.

Den källkritiska proceduren

På något sätt måste en sammanvägning ske av motstridande värden på de tre dimensionerna avstånd i tid, avstånd i rum och tendens, en sammanvägning som resulterar i en samlad bedömning av en källas tillförlitlighet. Något matematiskt eller logiskt invändningsfritt sätt att göra denna samlade bedömning torde vara svårt att åstadkomma.

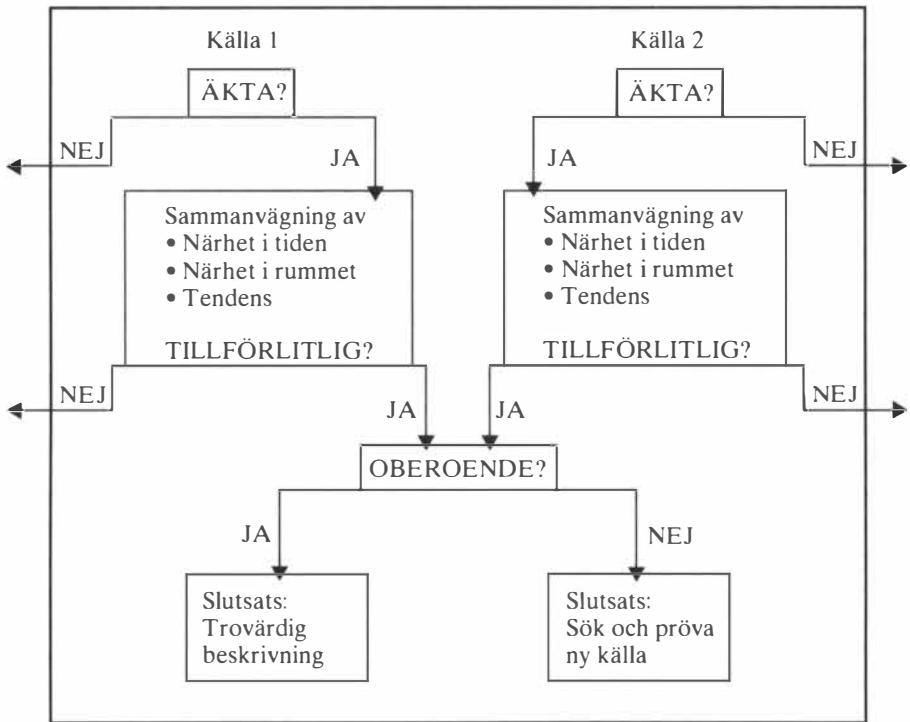
Det sista gängse källkritiska kriteriet – *oberoendekriteriet* – har återigen ett annorlunda funktionssätt. Det anses att om två av varandra oberoende källor beskriver en händelse på samma sätt, så är detta händelseförlopp starkare etablerat än om vi bara har en källa. Denna ståndpunkt går faktiskt att förankra i sannolikhetsläran. Om sannolikheten att en slumpmässigt vald källa ska beskriva en händelse på ett felaktigt sätt är $1/6$, kan vi använda tärningskast som en analogi. Sannolikheten att vid ett kast få en sexa (en felaktig berättelse) är $1/6$ eller cirka 17 procent. Däremot är sannolikheten att två tärningskast i rad båda ska ge sexor (samma felaktiga berättelse) $1/6 \times 1/6 = 1/36$ eller cirka 3 procent. Om två berättelser ger samma bild kan vi alltså vara säkrare på att denna bild är den rätta än om vi bara hade en berättelse.

Emellertid är denna slutsats avhängig av att berättelserna (tärningskast) verkligen är oberoende av varandra. Antag att en fingerfärdig ohederlig hasardspelare har kommit på en teknik som gör att varje gång han kastat en sexa, så blir också nästa kast en sexa. De båda tär-

ningskastan blir då sannolikhetsteoretiskt inte två händelser utan bara en. Sannolikheten att få två sexor (två felaktiga berättelser) blir densamma som sannolikheten att få en sexa. En berättelse som är beroende av en tidigare berättelse bidrar med sin skildring på inget sätt till den första källans trovärdighet. Det blir därför av vikt att pröva om det finns anledning att anta att källorna är beroende av varandra. Likheter i ordval och struktur kan t.ex. vara ett indicium på beroende. Kännedom om relationer mellan berättarna kan vara ett annat indicium.

Den källkritiska proceduren kan sammanfattas i ett flödesschema, där pilarna som lämnar ramen betyder att källan förkastas.

Figur 4.3 Prövning av historiska källor



5. Att fånga information

Att själv vara på plats

Alla tänkbara felkällor vid beskrivningen av historiska händelser – förfalskning, minnesfel, förvrängning vid vidareberättande, medveten tendens – tyder på att det bästa vore att slippa lita på andra uppgiftslämnare och själv vara på plats där det som vi är intresserade av att beskriva händer. Om undersökningen planeras och startas först efter den intressanta händelsen eller processen är detta givetvis vanligen omöjligt. Detta är den typiska situationen för historikern. Men för samhällsforskaren och utredaren, som har aktuella händelser i fokus, kan det ibland vara möjligt att befinna sig på plats. Som samlingsbeteckning för sådana tekniker att samla information används termen *direkt observation*.

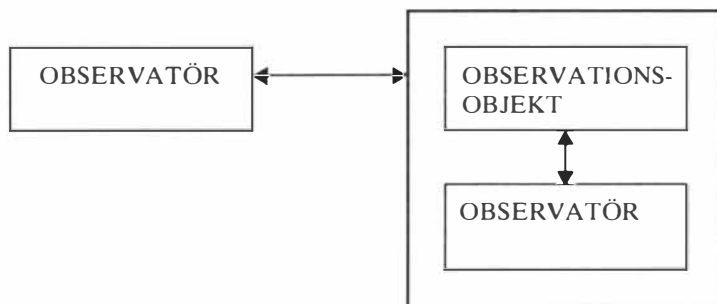
En observationssituation kan schematiskt beskrivas som en relation mellan en observatör och ett observationsobjekt, som kan vara t.ex. en eller flera personer, en organisation o.s.v.:

Figur 5.1 Den tänkta observationssituationen



Det är åtminstone så vi tänker oss det hela. Men efter lite eftertanke kommer man underfund med att den situation som observatören faktiskt observerar ser lite annorlunda ut. Denna situation har faktiskt ytterligare ett inslag, nämligen observatören själv:

Figur 5.2 Den faktiska observationsituationen



Att inte störa . . .

Just genom att befinna sig på plats, kommer observatören att ingå i och påverka den sociala situation som han vill beskriva. Det kan hända att observationsobjektet eller -objekten kommer att bete sig på ett annat sätt än om observatören inte hade varit på plats. Det som observatören kommer att beskriva är till en del något annat än det som han ursprungligen hade avsett att beskriva. Det finns med andra ord en risk för validitetsfel.

När man diskuterar metoder för direkt observation brukar det vara den här risken för validitetsfel som står i fokus. Med olika åtgärder försöker man minimera risken för att observatörens närvaro ska påverka observationsobjektet. En uppenbar teknik är att man försöker dölja för den eller de observerade att de blir utsatta för observation. Vi kan efter denna dimension skilja mellan *maskerad* och *omaskerad observation*.

Men även om den observerade inte känner till att han eller hon blir iakttagen av den maskerade observatören, kan beteendet komma att påverkas genom ytterligare en persons närvaro. För att minska risken för sådan påverkan kan man försöka undvika att samspela med den observerade – trots att man är på platsen, undviker man samröre med de övriga personer som finns på plats. Man försöker minimera *interaktionen*.

Om vi tänker oss att de båda dimensionerna tudelas, får vi om vi kombinerar dem fyra olika typer av observationstekniker:

Figur 5.3 Olika observationsmetoder

Interaktion	Maskerad observation	Omaskerad observation
Ja	I	II
Nej	III	IV

Maskerad observation utan interaktion brukar kallas *fullständig observation* (ruta III). Det här är vad som karakteriserar situationer där man använder sig av tekniska hjälpmedel – titthål, envägsspeglar, videokameror o.s.v. – för att dölja sig. Det är en undersökningstyp som nästan bara inträffar i laboratoriesituationer.

Motsatsen till kikhålsobservationen representeras av ruta II – en omaskerad och interaktiv observation – och brukar kallas *deltagande observation*. Detta är den klassiska undersökningssituationen för socialantropologer, som intresserar sig för studiet av kulturer och traditionellt exotiska kulturer. Det är inte lätt för en västerländsk socialantropolog att smälta in i miljön och undvika att påverka sina studieobjekt när han beger sig att studera urinvånare på Nya Guinea. En anekdot hos socialantropologer, vilket antyder vad man därigenom studerar, är att "en typisk papuansk familj består av mamma, pappa, barn och en socialantropolog".

Något lättare är det om vi intresserar oss för mer närliggande kulturer och miljöer där vi har lättare att smälta in. Vi kan kanske förklara oss och ge oss in i den grupp vi vill studera. Denna teknik som representeras av ruta I kallas för *fullständigt deltagande* och är en teknik som bl.a. nyttjats av den tyske journalisten Günther Wallraff. Ibland kan det krävas tekniska hjälpmedel för att möjliggöra förklädnaden. Det väckte för en tid sedan en viss uppmärksamhet när en kvinnlig antropolog, som var intresserad av att studera den spanska överklassen, ansökte om forskningsbidrag för att köpa dyrbara klänningar.

Den kvarvarande rutan i tabellen brukar benämnas *observerande deltagande* (ruta IV) och kan kanske illustreras med tidsstudiemannen, som utan att dölja sig står bakom arbetaren vid maskinen med stoppur och observationsprotokoll.

Om nu idealet är att så lite som möjligt störa observationsobjektet kan man naturligtvis fråga sig varför vi alls diskuterar någon annan ob-

servationsteknik än den fullständiga observationen (kikhålsobservation). En del av svaret ges av beskrivningarna av de olika teknikerna. Oftast är det över huvud taget inte möjligt att dölja sig. Förmodligen skulle den papuanska familjen störas ännu mer i sitt beteende om den fjärde familjemedlemmen satt i en låda med kikhål mitt i hyddan. Hjälpmedlen kan ibland vara svåra att komma över. Kanske skulle klänningarna och smyckena för överklasstudien bli så dyra att forskningsfinansiärerna skulle börja dra öronen åt sig. Man kan också lägga etiska synpunkter på verksamheten. Får man utsätta folk för undersökningar utan att de vet om det? Svaret kunde kanske vara enkelt, men ett skärskådande av olika undersökningstekniker visar att det inte är ovanligt att man lurar. Om man avslöjar det egentliga syftet med t.ex. en enkätfråga, kan det visa sig att den kunskapen kan påverka hur folk svarar på frågan. I stället för att svara utifrån – låt oss säga – sin attityd, svarar intervjupersonen utifrån vad han tror att intervjuaren förväntar sig, och validiteten kommer i gungning. Även om vi inte har en moralisk läggning, bör vi besinna den risk som är förknippad med ett avslöjande.

. . . men ändå förstå

Men det kan också finnas andra än dessa praktiska, ekonomiska och etiska invändningar. Det kan faktiskt vara så, att validiteten äventyras av att observatören håller sig undan från observationsobjektet. Betänk följande situation:

Stadsfullmäktige i Stockholm består av 101 personer. De sammanträffar i en solenn lokal med paneler och möbler i mörkt trä. Lokalen är så ordnad att en av de 101 tronar framför de övriga och är utrustad med en stor träklubba. Ett typiskt händelseförlopp är att några av de 101 i tur och ordning äntrar en uppställd träställning på podiet och talar. Efter ett tag avbryts detta av att klubbmannen tar till orda och säger något till auditoriet, som svarar genom att ropa. De tillåtna ropen synes vara "Ja" och "Nej" och ropas i kör. Detta inträffar minst två gånger, och avslutas med att klubbmannen efter att ha uttalat en ceremoniell fras slår träklubban i bordet. Efter klubbslaget upprepas hela proceduren på nytt ett antal gånger innan hela ceremonin avslutas. Om vi nu är utsända från någon avlägsen kultur för att studera kulturen i Stockholms stad, och inte vet att detta är ett led i en kollektiv be-

slutsprocess, vore det inte lätt att tolka det vi ser. Kanske skulle den på åhörarläktaren dolde observatören dra slutsatsen att han bevitnade en religiös ceremoni, där klubbmannen fyllde funktionen som överstepräst, där menigheten en efter en kom fram och avlade vittnesbörd och att delceremonierna avslutades med bönerop till den store vite guden. Däremot skulle kanske en kommunalman från Alvesta, trots att det hela var ganska olikt kommunfullmäktige därhemma, kunna göra en mer korrekt tolkning av det inträffade.

Om vi på det här sättet, av olika observatörer, skulle få olika skildringar och tolkningar av samma händelseförlopp, beroende på deras egna förkunskaper och föreställningsramar, är det tydligen så att mätningen brister i reliabilitet – och därmed också i validitet – eftersom det finns någon annan ovidkommande omständighet som systematiskt påverkar resultatet. Kanske hade den främmande observatören lättare förstått skeendet om han hade försökt slå sig i slang med fullmäktigeledamöterna?

Saken kan emellertid kompliceras ytterligare. Den observatör som blir alltför involverad, kan börja införliva de observerades värderingar och synsätt i så hög grad att han inte förmår att se vad som är specifikt och värt att iaktta. Allt blir så att säga det gamla vanliga. På antropologjargong kallas det att "go native", d.v.s. "att bli inföding". Ett dagligt-tal-uttryck, som särskilt gäller om man redan är "inföding", är "hemmablindhet".

För samhällsforskaren eller för utredaren i en svensk myndighet kan kanske de exempel vi tagit upp kännas exotiska och påhittade, men i själva verket är deltagande observation inte alldeles ovanlig i organisationsutredande och i forskning om politik och administration. När den före detta folktopartistiske riksdagsmannen Per Gharton skrev en doktorsavhandling i sociologi om livet i riksdagen, så byggde den på de iakttagelser han kunnat göra under sin tid som medlem i gruppen. När en statskunskapsprofessor i statsvetenskapliga termer beskriver arbetet i en utredningskommitté på grundval av sina anteckningar från sin tid som utredningens huvudsekreterare, har vi ytterligare ett exempel på deltagande observation. När en tjänsteman får i uppdrag att som ett led i en organisationsutredning göra en beskrivning av arbetsrutiner och relationer på sin avdelning, bygger detta på observationer han gjort och gör som medlem av den grupp som ska studeras.

Dessa praktiska exempel illustrerar alla situationer där observatören själv medverkar i den studerade gruppen, och där ofta observeran-

det är maskerat. Vi rör oss alltså i trakten av rutorna I och II i tablån. Den diskussion vi har försökt föra om de olika observationsteknikerna pekar då också på att det framför allt är två risker eller felkällor man måste vara uppmärksam på. För det första måste man vara uppmärksam på den roll man själv spelat i förloppet. Om de slutsatser som dras ska vara giltiga även för en riksdag utan Per Gharton eller en kommitté utan statskunskapsprofessorn som sekreterare, måste man försöka skaffa sig något slags uppfattning om hur den egna medverkan i gruppen påverkat beteenden och händelseförlopp. Den andra risken är faran för hemmablindhet.

De båda indelningsdimensioner som har diskuterats har utgått från förhållandet mellan observatör och observerad, men en tredje dimension bör också nämnas. Observationsmetoderna avsätter vanligen det vi kallat mjuka data, men det förekommer också ibland att man använder på förhand uppgjorda observationsscheman, där vissa förutbestämda beteenden noteras. Tidsstudiemannens protokoll är ett sådant strukturerat observationsschema. En indelning i hårt strukturerade observationstekniker som avsätter hårda data och mindre strukturerade tekniker som ger mjuka data bör därför också göras.

Frågor och svar

Ofta har man inte någon möjlighet att själv vara på plats för att observera egenskaper och förlopp. Undersökningsobjektet kan vara något som redan har hänt, något som händer på en annan plats än där vi befinner oss, eller på många platser samtidigt, eller är det något som aldrig är direkt observerbart – som människors värderingar och attityder. Ett intuitivt närliggande sätt att skaffa informationer blir då att ställa frågor till personer som kan upplysa oss om studieobjektet.

Liksom direkta observationer kan göras på ett mer eller mindre strukturerat sätt, kan också frågeundersökningar vara mer eller mindre strukturerade. En strukturerad frågeundersökning innebär att vi ställer frågor vars formuleringar på förhand är exakt bestämda, och att vi också vanligen erbjuder ett antal på förhand fastställda svarsalternativ, som vår intervjuperson har att välja emellan. En ostrukturerad frågeundersökning genomförs i en mer normal samtalsform. Frågornas exakta formulering kan variera efter situationen och svaren avges ver-

balt, snarare än genom att intervjupersonen väljer ett av flera förutbestämda svarsalternativ.

Det finns ett samband mellan hur strukturerade frågor ställs, och hur många personer vi frågar. Om man frågar 1 000 personer som utnyttjar någon offentlig service – låt oss säga en idrottsanläggning – om hur de upplever kvaliteten på servicen, och ställer frågan ostrukturerat, kommer vi att få ett stort antal olika berättelser som svar. Om själva frågeformuleringen varierar, är det stor risk att olika intervjupersoner kommer att uppfatta frågan på olika sätt, och därmed i realiteten svara på olika frågor. Det finns naturligtvis olika aspekter på idrottsanläggningens servicekvalitet: öppettider, del av tiden som är bokad av olika idrottsklubbar, avgifter, förekomst av olika anordningar som solarium och café, hur underhåll och städning sköts o.s.v. Olika intervjupersoner kommer att ta upp olika aspekter. I brist på fasta svarsalternativ om "hur bra" anläggningen är, kommer vi att få olika slags svårjämförbara svar – "toppen", "uselt", "hyfsat", "ganska bra", "det finns brister" o.s.v.

Om man betraktar varje intervjupersons svar för sig, får vi antagligen en mer nyanserad och kanske till och med mer relevant bild än om vi hade ställt precisa frågor om de olika aspekterna och med fasta svarsalternativ att välja emellan. När vi däremot ska försöka skaffa oss en samlad bild av kundkretsens kvalitetsupplevelse tillstöter stora svårigheter. Vi kan inte tillgodogöra oss de 1 000 olikartade svaren och omvandla dem till en samlad bedömning om vi inte försöker att i efterhand klämma in svaren i ett begränsat antal kategorier, och när vi försöker göra detta blir det problem med reliabiliteten. Frågeundersökningar med många intervjupersoner kräver statistisk bearbetning och statistisk bearbetning kräver strukturerade frågor och svar.

När däremot en handfull personer intervjuas klarar vi av att smälta samman deras olikartade svar utan att nyttja statistik. Det är i själva verket så, att statistiken i olika avseenden fungerar dåligt om antalet observationsenheter är litet. Det är också i ett litet antal samtal under normala samtalsförhållanden möjligt att hinna med att genom t.ex. följdfrågor förvissa sig om vad det är för fråga man får svar på. Den strukturerade teknikens fördelar föreligger med andra ord inte i dessa situationer, däremot kan det mycket väl tänkas att dess nackdelar föreligger – svaren blir onyanserade, och det kan hända att vi tvingar fram svar på frågeställningar som intervjupersonen egentligen inte har något svar på.

Ytterligare en distinktion ska göras, nämligen mellan situationer där

samma frågor ställs till alla intervjupersoner, och situationer där olika personer får olika frågor. De förra intervjusituationerna kallas *standardiserade* och de senare *ostandardiserade*. Om frågeundersökningar ska vara standardiserade beror av syftet. Om vi vill veta idrottsplatsbesökarnas fördelning med avseende på deras upplevelse av servicekvaliteten på idrottsplatsen – hur många är negativa, svagt negativa, svagt positiva och positiva – måste vi rimligen ställa samma fråga till dem alla. Om vi däremot vill beskriva hur kommunens ADB-system fungerar är det förmodligen olika frågor som chefen för ADB-avdelningen, socialbidragshandläggaren, ekonomichefen, lönekamreren och registratören kan svara på.

Det här resonemanget antyder att det också i det här avseendet finns ett samband mellan antalet intervjuer och formen. Om vi vill veta något om många gör vi en standardiserad undersökning. Om vi vill veta något om få gör vi, beroende på syftet, en standardiserad eller ostandardiserad undersökning.

Det växer fram en bild av två ganska olika intervjuundersökningar, som skiljer sig åt i flera avseenden, men där den strategiska skillnaden är antalet intervjupersoner:

Fåtalsintervjuer genomförs i en ostrukturerad samtalsform, är standardiserade eller ostandardiserade beroende av syftet och bearbetas utan användande av statistiska analystekniker.

Massintervjuer görs med hjälp av standardiserade och strukturerade frågor, och bearbetas med hjälp av statistik.

Få eller många är naturligtvis kvantitativt sett en oprecis skala, och det är inte oproblemiskt att svara på var gränsen går. Gränsen bestäms av vilket antal observationer det är möjligt att hantera med eller utan statistiska tekniker. Statistikens undre gräns är inte självklar eftersom olika statistiska tekniker får olika undre gränser. Man ser ibland tumregeln att man måste ha minst 50 observationer vilket utgår från den nivå då inferensteorin börjar fungera – d.v.s. den teori som gör det möjligt att dra slutsatser från ett stickprov till en population. Men detta är bara en tumregel: Inferensteorin kan med så små stickprov ibland fungera mycket dåligt, och andra tekniker – t.ex. tekniker som bygger på att man jämför olika grupper med varandra – kan ge resultat som påverkas starkt av enskilda observationsvärden, som kan vara bestäm-

da av mätfel. Vad som å andra sidan kan hanteras utan statistik, är lika svårt att ange. Kanske finns det någon motsvarande tumregelsgräns vid låt oss säga ett dussintal. Om vi gör ostandardiserade intervjuer gäller förstås inte detta. Det är ju antalet svar som avser samma fråga som är den mängd vi ska hantera analysmässigt.

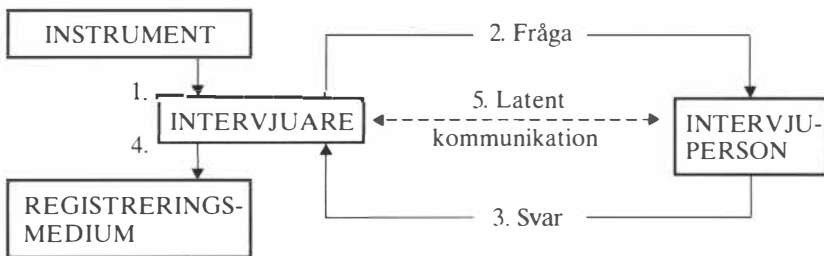
Intervjusituationen och dess felkällor

Trots olikheterna mellan fåtals- och massintervjuer, ska vi försöka beskriva intervjusituationerna med samma modell. Det finns ett antal element som är gemensamma för situationerna, fast deras form och innebörd kan bli olika.

Till att börja med kan vi konstatera att intervjusituationen innehåller en *intervjuare* och en *intervjuperson*. Att det finns frågesituationer som saknar intervjuare (enkätsituationen) bortser vi tills vidare från. Ett nödvändigt inslag i bilden är också en uppsättning frågor som intervjuaren successivt ställer till intervjupersonen. Vi kallar denna uppsättning *instrumentet*. I en strukturerad undersökning består instrumentet av ett frågeformulär. Men även i en ostrukturerad samtalsituation måste intervjuaren ha en plan eller checklista över vilka frågor som ska behandlas under intervjun. Ett sådant instrument brukar kallas *intervjumall*. Slutligen måste det också finnas ett *registreringsmedium* där svaren registreras. Vid strukturerade undersökningar sammanfaller detta ofta med instrumentet – d.v.s. intervjuaren registrerar allt eftersom svaren i frågeformuläret. Vid en samtalsintervju kan mediet vara t.ex. ett anteckningsblock eller en bandspelare.

Dessa fyra element – intervjuaren, intervjupersonen, instrumentet och registreringsmediet – samverkar i en bestämd process under intervjun.

Figur 5.4 Intervjusituationen



Varje cykel av fråga–svar inleds med att intervjuaren hämtar frågan ur instrumentet (steg 1). Han ställer sedan frågan till intervjupersonen (steg 2). Intervjupersonen avlämnar ett svar till intervjuaren (steg 3), varpå intervjuaren registrerar svaret (steg 4). Stegen 2 och 3 bildar den manifesta (på ytan synliga) kommunikationen mellan intervjuperson och intervjuare. Samtidigt pågår dem emellan, som alltid då människor råkas, en icke synlig kommunikation (latent kommunikation, 5 i figuren). Genom kroppsspråk och icke-verbala intryck kommer personerna att bilda sig förväntningar på varandra. Dessa förväntningar påverkar hur frågor uppfattas, vilka svar som lämnas och hur svaren uppfattas. I den utsträckning som svaren genom denna icke-synliga kommunikation blir andra än de annars skulle ha blivit, har vi åtminstone delvis mätt något annat än vad vi avsåg att mäta genom intervjun. Intervjuarens närvaro i situationen kan alltså introducera ett validitetsfel i mätningen, på samma sätt som observatörens närvaro kan introducera ett mätfel i en observationssituation.

Andra felkällor som är knutna till intervjuaren har att göra med stegen 1, 3 och 4 i modellen. Om vi inte själva gör våra intervjuer utan använder oss av lejda intervjuare, är det inte säkert att vi lyckats förmedla innebörden av våra frågor till intervjuarna. Om intervjuaren inte själv riktigt förstår en intervjufråga, kan det bli svårt att framställa den på rätt sätt och att på rätt sätt förstå svaret. Särskilt vid öppna frågor (d.v.s. frågor som saknar på förhand fastställda svarsalternativ) måste intervjuaren göra något slags tolkning av svaret, en procedur som också inrymmer felkällor. Slutligen kan registreringen bli felaktig på grund av missuppfattningar av fråga eller svar eller på grund av slarv. Botemedlet mot sådana *intervjuarfel* är träning och utbildning. Intervjuaren måste uppträda på ett neutralt men förtroendeingivande sätt. Han måste ha lärt sig frågornas innebörd och registreringssystemets uppbyggnad.

Frågorna kan vara så formulerade att de inbjuder till misstolkningar. Det kan finnas brister i svarsalternativen: Om svarsalternativen inte är ömsesidigt uteslutande eller om de inte är uttömmande kan intervjupersoner som i och för sig har en klar ståndpunkt, komma i beråd om hur de ska svara. Ett komplicerat system av hänvisningar och följdfrågor kan leda till att fel frågor ställs. Ett alltför långt formulär kan leda till ömsesidig utmattning som försämrar svaren mot slutet av intervjun. Svaren på en fråga kan påverkas av vilka frågor som nyligen ställts. Sådana *instrumentfel* åtgärdas genom att frågeformuläret är väl bearbetat och helst testat innan det används.

Det viktigaste fel som direkt kan knytas till den svarande – *respondentfel* – är svarsbortfall, d.v.s. att svar helt uteblir. Bortfall är inte oberoende av instrumentet och intervjuaren. Ett väl utformat frågeformulär och en väl tränad intervjuare minskar risken för bortfall. Man brukar skilja mellan externt och internt bortfall. Externt bortfall innebär att det inte alls blir någon intervju, medan internt bortfall innebär att vissa frågor i en intervju förblir obesvarade.

Tyngdpunkten i felkällorna är olika i olika slags undersökningar. I ostrukturerade samtalsintervjuer spelar instrumentet – här intervju-mallen – en mer underordnad roll, medan intervjuareffekterna kan bli mer besvärande eftersom intervjuare och svarande träder i en mer personlig relation med varandra, och eftersom frågor och svar måste tolkas på ett annat sätt än i den strukturerade undersökningen.

Enkätundersökningar

Ett specialfall är enkätundersökningen där intervjuaren saknas, och den svarande lämnas ensam med frågeinstrumentet. Naturligtvis saknas alla intervjuareffekter samtidigt som instrumentets betydelse framhävs. Nu finns inga som helst möjligheter att förklara frågor eller att genom följdfrågor kontrollera att frågor blivit rätt uppfattade. I enkätundersökningar ställs särskilt stora krav på instrumentkonstruktionen.

Ett annat problem som brukar försvåras i enkäten är att risken för bortfall tilltar. Det är avsevärt mycket lättare att vägra svara på en fråga när man inte har frågeställaren öga mot öga. Egentligen kan bara ett mycket litet bortfall tolereras – låt oss säga högst 10 procent. I praktiken får man dock numera i enkätundersökningar acceptera ett bortfall i storleksordningen 25–40 procent. Att detta är otillfredsställande framgår av följande räkneövning.

Låt oss säga att vi har valt ut 2 000 personer till vilka vi ställer frågan om de, om det vore val i dag, skulle rösta på högerpartiet eller vänsterpartiet. 1 200 personer (60 procent) svarar på frågan, och av dessa säger 500 (42 procent) att de skulle rösta på vänsterpartiet. Om de 800 icke svarande vet vi ingenting. Antag att alla dessa är vänsteranhängare. Det rätta svaret skulle då vara att $(500+800)/2\ 000 = 65$ procent skulle rösta på vänsterpartiet. Men det är lika rimligt att anta att alla icke-svarande är högerpartister, varav skulle följa att $500/2\ 000 = 25$ procent skulle rösta vänster. Opinionsundersökningen med 1 200

svar skulle då medge oss att påstå att någonstans mellan 25 procent och 65 procent skulle rösta på vänstern om det vore val. Det är svårt att se hur en så oprecis slutsats skulle kunna göra oss klokare.

För att inte få ett orimligt stort bortfall brukar man i enkätundersökningar tvingas avsätta en hel del resurser för att driva in svaren. Man bör räkna med att tvingas göra åtminstone 2–3 påminnelser, och reservera tid och pengar för detta ändamål. Det är också viktigt att motivera svarspersonerna att svara. Vanligtvis har man varken tillgång till belöningar eller bestraffningar som motiveringsinstrument, utan man är hänvisad till att på olika sätt övertyga mottagarna om värdet av undersökningen och deras egen medverkan.

När man har uttömt möjligheterna att minska bortfallet återstår att försöka bedöma vilken betydelse bortfallet har för undersökningens resultat. En metod är då att jämföra de svarandes fördelning med de icke-svarandes fördelning i några avseenden som man känner för samtliga. Vanligen känner man ju t.ex. kön, ålder och bostadsort även för dem som inte har svarat. Ibland kan också andra egenskaper vara kända. Om de båda grupperna liknar varandra i sådana avseenden, antar man att de skulle likna varandra också med avseende på svaren – om vi hade fått in svar också från de nu icke-svarande. Den kanske något haltande logiken i resonemanget stärks om vi vet eller har anledning att tro att det finns något samband mellan de egenskaper som efterfrågas i frågeformuläret och de egenskaper som används för bortfallsanalysen. En förutsättning för att bortfall ska kunna drivas in och för att man ska kunna göra en bortfallsanalys är att man vet vilka som svarat och inte svarat. En viktig regel är därför att man aldrig får skicka ut en enkät som får besvaras *anonymt*.

Postenkäter är avsevärt mycket billigare än besöksintervjuer, men det är viktigt att komma ihåg, att en del av vinsten tenderar att ätas upp av den extra möda som måste läggas ned på instrumentkonstruktionen och på indrivningen av svar.

Slutligen ska ett par hybridformer mellan besöksintervjun och postenkäten nämnas. Telefonintervjuer blir mycket billigare än besöksintervjuer, men har många av besöksintervjuns fördelar. Det som framför allt saknas i telefonintervjusituationen är den latent kommunikationen. Därmed försvinner en felkälla, men också en källa som kan bidra till den ömsesidiga förståelsen mellan frågare och utfrågad. Gruppenkäter innebär att alla svarande samlas i en lokal för att besvara enkätformuläret. Bortfallet blir mycket mindre än vid en postenkät,

och det kan också i viss begränsad mån vara möjligt att en testledare som är på plats kan hjälpa till med svårförståeliga frågor. Gruppenkäter förutsätter dock att vi är intresserade av en population som vi har så mycket kontroll över att vi faktiskt kan samla medlemmarna på ett och samma ställe.

Om urval

Särskilt i samband med frågeundersökningar men också i många andra sammanhang aktualiseras frågan om vem som ska undersökas, utfrågas o.s.v. Ibland är inte gruppen personer, organisationer eller vad det nu kan vara, större än att samtliga kan tillfrågas eller undersökas. Detta talar vi om som en *totalundersökning*, och den grupp som undersöks kallas en *population*.

Vanligen är det emellertid så att vi av undersökningsekonomiska skäl inte har möjlighet att undersöka hela populationer, utan vi måste nöja oss med att undersöka stickprov ur populationen. En vanlig teknik, eller snarare samling av tekniker, är att göra ett *slumpmässigt urval*. Undersökning av ett stickprov i stället för undersökning av en population innebär att en tänkbar felkälla introduceras i undersökningen. När vi gör uttalanden om populationen på grundval av iakttagelser i stickprovet, kan vi inte vara säkra på att detsamma gäller i hela populationen, eftersom vi faktiskt inte undersökt denna. Finessen med de slumpmässiga stickproven är att vi kan uttala oss om med vilken sannolikhet vi har rätt eller fel i sådana uttalanden.

Om vi exempelvis har dragit ett slumpmässigt stickprov om 1 000 individer ur väljarkåren, och till dem ställt frågan hur de skulle rösta om det vore folkomröstning om svenskt medlemskap i EG i dag och där funnit att 40 procent skulle rösta ja, kommer vi vägleda av den *statistiska inferensteorin* (som inte ytterligare behandlas här) att göra påståendet: "Mellan 37 och 43 procent av väljarna skulle rösta för svensk EG-anslutning." Om vi tänker oss att vi gör om den här proceduren ett mycket stort antal gånger (egentligen ett oändligt antal gånger), skulle vi ha rätt i våra påståenden i 95 procent av fallen och fel i fem procent av fallen.

Ett aber med den här metoden är att den statistiska teori vi använder egentligen inte alls fungerar på det sätt den är tänkt om stickproven är

små. En tumregel som brukar anges är att man ska ha minst 50 individer i urvalet för att teorin ska fungera. Det bör dock påpekas att om stickproven är så små kanske teorin visserligen fungerar, men precisionen i uttalandena blir extremt dålig. Motsvarande påstående om andelen EG-anhängare skulle vid denna stickprovsstorlek bli 26–54 procent. Av detta lär vi oss att om det är ett ”litet” antal undersökningsenheter som ska väljas ut, finns det ingen särskild anledning att använda sig av slumpmässiga urval. Man får då gå till väga på något annat sätt.

Detta andra sätt blir beroende av undersökningens syfte. Om undersökningen har ett beskrivande syfte, vi vill ha information om t.ex. arbetsrutiner i en organisation, blir det naturligt att intervjua personer som kan förväntas sitta inne med sådana informationer. Ett kriterium för sådana förväntningar kan t.ex. vara vilka positioner i organisationen olika personer intar. Om vi vill veta hur beslut om placering av barn i barnomsorgen fattas, verkar det rimligare att intervjua barnomsorgsassistenten än att intervjua socialförvaltningens vaktmästare.

En annan sorts syfte kan vara att vi vill förklara skillnader. Det är då lämpligt att låta urvalet styras av frågeställningar och modeller om orsakssammanhang (mer om modeller och orsaker kommer i nästa kapitel). Om vi t.ex. är intresserade av förväntningarna hos personalen på en kommande omorganisering, och om vi har hypotesen att dessa förväntningar delvis är beroende på tjänsteställning, förefaller det inte välbetänt att intervjua två toppchefer, eller för den delen två vaktmästare. Däremot får vi ett större bidrag till förståelse av vår frågeställning om vi intervjuar en chef och en vaktmästare. Diskussionen om sådana strategiska urval för jämförande analys ska vi ta upp igen i nästa kapitel, då vi diskuterar hur vi ska svara på frågan ”Varför?”.

Att arbeta med dokument

I de tidigare avsnitten i detta kapitel har vi diskuterat hur vi kan inhämta informationer om en social verklighet genom att vi själva befinner oss i den (direkt observation) eller genom att ställa frågor. En central del i både den sociala verkligheten och i dessa metoder att skaffa information om den är kommunikation – överlämnandet av meddelanden mellan människor. Vi ska nu uppehålla oss vid kommunikationsprocessen.

En enkel modell av denna process förutsätter att vi har en *sändare* som skickar ett *meddelande* till en mottagare. Sändaren antas ha en bestämd avsikt med sitt meddelande. Meddelandet har ett bestämt innehåll och uppfattas på ett visst sätt av mottagaren. Som en konsekvens av hur mottagaren uppfattar meddelandet kan det få effekter för mottagarens värderingar och handlande.

Figur 5.5 En kommunikationsmodell



Metoder att arbeta med utgångspunkt i dokumenterade meddelanden brukar kallas *innehållsanalys*. Innehållsanalysen tar sin utgångspunkt i meddelandenas innehåll, men syftar ofta till att säga något om andra delar av kommunikationsprocessen. Genom att undersöka innehållet i offentliga måldokument vill vi t.ex. sluta oss till vilka avsikter de beslutande hade. Genom att analysera och pröva argument som framförts i en diskussion vill vi kanske komma fram till rekommendationer om vilket beslut som bör fattas. Beslutet är att se som en effekt av innehållet i det flöde av meddelanden som utgörs av en debatt.

Att räkna ord

En distinktion vi gjort i de föregående avsnitten är mellan metoder som avsätter hårda respektive mjuka data – hur strukturerade metoderna är. Denna distinktion brukar tas som startpunkt då man diskuterar innehållsanalytiska metoder. En hårt strukturerad metod, som inte är ovanlig i samhällsforskningen – men som är mer sällsynt i utredningsverksamhet – kallas *kvantitativ innehållsanalys*.

Kvantitativ innehållsanalys innebär, att man mäter frekvensen – d.v.s. hur mycket eller hur ofta – vissa ord, sammanställningar av ord, eller teman förekommer i en text. Kategorierna är fastställda på förhand och utgår från de frågeställningar vi avser att belysa. Delar av texten fördelas sedan på dessa kategorier och på något sätt mäts före-

komsten. I det enklaste fallet räknar vi hur ofta en bestämd kategori förekommer. Man kan också använda sig av utrymmesmått – hur stort utrymme i spaltcentimeter i tidningstext eller i minuter i radorapportering upptar vissa på förhand bestämda teman.

Kvantitativ innehållsanalys har t.ex. kommit till användning i beskrivningen av innehållet i massmedia eller i valpropaganda. En författare hade en tes att tidningars rapportering av en viss krigshändelse i mellanöstern avspeglade det egna landets utrikespolitiska orientering. Efter att ha gjort en beskrivning av Sveriges och Storbritanniens utrikespolitiska orienteringar drog författaren slutsatsen att ett av flera framträdande drag i den svenska hållningen var det starka humanitära intresset. För Storbritannien gällde att man som västallierad och åtminstone en andra rangens stormakt var mer intresserad av konflikternas betydelse i stormaktspolitiken. Ur dessa iakttagelser härleddes hypoteserna att brittiska tidningar mer än svenska kunde förväntas skriva om den rent militära utvecklingen och om stormakternas agerande, medan svenska tidningar kunde förväntas rapportera mer om civilbefolkningens lidanden.

Nästa steg i undersökningen var att fastställa vilka formuleringar i rapporteringen som kunde tas som indikatorer på militär utveckling, stormaktsagerande och civilbefolkningens situation. Olika tidningsartiklar kunde sedan efter sitt huvudinnehåll sorteras i dessa olika kategorier, och efter att ha räknat hur många artiklar som föll i respektive kategori, kunde författaren dra slutsatser om i vilken utsträckning rapporteringen styrdes av landets utrikespolitiska orientering. Analysen utgick med andra ord från meddelandenas innehåll som beskrevs i kvantitativa termer, men slutsatserna handlade om sändarnas avsikter, eller kanske t.o.m. om bredare samhällsförhållanden utanför den egentliga kommunikationsprocessen – vad var det som bestämde sändarnas avsikter.

Det är uppenbart, att den här proceduren inrymmer både validitets- och reliabilitetsproblem. Validitetsproblemen handlar om i vilken utsträckning de valda kategorierna verkligen indikerar det vi är intresserade av: Är det faktiskt så, att rapportering av civilbefolkningens lidanden avspeglar ett humanitärt intresse? Reliabilitetsproblemet handlar om hur olika stycken i texten förs till en bestämd kategori. Är rapporteringen av hur Israel behandlade tillfångatagna palestinier att betrakta som rapportering av hur civilbefolkningen påverkades av krigshändelserna eller är det en rapportering av den militära utveck-

lingen. Reliabilitetsproblemet vid kvantitativ innehållsanalys liknar mycket motsvarande problem vid hanteringen av öppna intervju svar. I båda fallen ska en bit text klämmas in i en på förhand fastställd kategori, som den inte uppenbart faller in i på egen hand.

Den innehållsanalys som inte är kvantitativ brukar kallas kvalitativ. Kvalitativ innehållsanalys bestäms på detta sätt negativt – som ett slags restpost: alla andra sätt att analysera en text förutom att räkna förekomsten av ord, meningar eller teman. Kvalitativ innehållsanalys blir därigenom något väldigt vittomfattande, som inrymmer en rad mycket olikartade ämnen och metoder, t.ex. litteraturvetarens analys av en dikt, juristens analys av en lagbestämmelse, filosofens analys av satsers innebörd o.s.v.

Vi ska här bara uppmärksamma ett område för kvalitativ innehållsanalys som vi tror har särskild relevans i politik och administration, nämligen argument i debatter.

Argument i debatter

Precis som den kvantitativa innehållsanalysen tar argumentanalysen sin utgångspunkt i meddelandena. Den rent innehållsanalytiska uppgiften går ut på att tolka, ordna och pröva innehållet i inläggen, men analysen kan ha vidare syften – att t.ex. förklara varför olika aktörer intar olika ståndpunkter, vilken verkan olika ståndpunkter har, eller att avgöra vilket beslut som bör fattas.

En teknik att ordna argumenten i en debatt som vunnit en viss ryktbarhet har utvecklats av den norske filosofen Arne Næss. Metoden går ut på att en spetsformulering (F_0) identifieras. Alternativet till spetsformuleringen kallas antites. Argumenten ordnas därefter i argument som anförs som skäl för (pro-argument) respektive mot (contra-argument) spetsformuleringen. Inom dessa huvudgrupper kan urskiljas:

- Pro- och contraargument av första ordningen är argument som direkt stöder eller försvagar spetsformuleringen (P och C).
- Argument av andra ordningen stöder eller försvagar ett argument av första ordningen:

Pro-pro-argument (PP) stöder ett pro-argument.

Pro-contra-argument (PC) stöder ett contra-argument.

Contra-pro-argument (CP) försvagar ett pro-argument.

Contra-contra-argument (CC) försvagar ett contra-argument.

- Argument av tredje ordningen och högre bestäms analogt med argumenten av andra ordningen.

Vi ska exemplifiera: X-by kommun har sedan 10 år varit indelad i ett antal kommunalnämnder. Organisationen röstades igenom av den dåvarande socialistiska majoriteten mot den borgerliga oppositionen. Efter majoritetsskifte i valet 1991 föreslår den nya majoriteten att kommunalnämnderna (KDN) ska avskaffas. I fullmäktige utbryter en omfattande debatt, där vi nu ska försöka sortera några inlägg.

Spetsformuleringen är rimligen "att KDN bör avskaffas". Från förespråkarna för denna tes (pro-sidan) anförs i debatten bland annat:

- 1 "KDN bör avskaffas därför att det är ett dyrt arrangemang."
- 2 "Vi har lovat väljarna att avskaffa KDN och vi har fått majoritet."
- 3 "Den kommunala demokratin har inte blivit bättre genom KDN."
- 4 "KDN fungerar bättre i kommuner med stor yta och flera tätorter."
- 5 "Det finns nästan inte en människa i kommunen som känner till KDN."
- 6 "Människornas inflytande blir större genom valfrihet än genom byråkratiska arrangemang."

Från de socialdemokratiska motståndarna förs bland annat följande argument fram:

- 7 "KDN innebär att det blir lättare att samordna olika verksamheter vilket leder till större effektivitet."
- 8 "KDN aktiverar som förtroendevalda nya grupper som inte skulle våga sig in i den centrala kommunpolitiken."
- 9 "Ledamöterna i KDN har bättre kontakt med befolkningen än centrala politiker."
- 10 "Den borgerliga valframgången var resultatet av en rikstrend och hade inget med den lokala KDN-frågan att göra."
- 11 "KDN leder till bättre lokal demokrati."
- 12 "Demokrati måste få kosta någonting."

I sammanställningen nedan har vi gjort ett försök att sortera upp dessa tolv olika argument i de olika argumenttyperna:

Figur 5.6 Pro-et-contra-analys

F ₀ : KDN bör avskaffas Antites: KDN bör bibehållas	
	C ₁ KDN EFFEKTIVT (7)
P ₁ KDN ÄR DYRT (1)	C ₁ P ₁ Demokrati kostar (12)
P ₂ VALLÖFTE (2)	C ₁ P ₂ Vunnit ändå (10)
C ₁ C ₂ Demokratin inte bättre (3)	C ₂ FÖRBÄTTRAR DEMOKRATIN (11)
P ₁ C ₁ C ₂ Bättre annanstans (4)	
P ₂ C ₁ C ₂ Valfrihet mer makt (6)	
	P ₁ C ₂ Ny sorts politiker (8)
C ₁ P ₂ C ₂ Ingen känner till (5)	P ₂ C ₂ Mer kontakter (9)

Enligt sammanställningen är pro-sidans huvudargument att KDN är ett dyrbart arrangemang, och att folket i val har uttalat sig mot KDN. Båda dessa argument bemöts av contra-sidan med att demokrati är så värdefullt att det alltid måste få kosta, och att KDN-frågan troligen inte hade någon betydelse för valresultatet. Contra-sidans huvudargument är att KDN leder till effektivare verksamhet och bättre kommunal demokrati. Att demokratin skulle bli bättre understöds av att vi fått en ny sorts politiker med bättre kontakter med lokalbefolkningen. Pro-sidan vänder sig mot det sistnämnda argumentet med påståendet att mycket få kommuninvånare ens känner till KDN:s existens. Pro-sidan vänder sig över huvud taget mot argumentet att KDN ger bättre demokrati. Som skäl anför man dels den egna kommunens struktur, dels att människornas inflytande mer gynnas av valfrihet än av organisatoriska arrangemang.

Vem har rätt?

Det kan vara knepigt redan att på ett sådant här sätt sortera upp en argumentation. Att därutöver försöka avgöra vem som har rätt är ännu vanskligare. De olika argumenten måste då vägas mot varandra. Krite-

rierna i den bedömningen är dels argumentets *relevans* – d.v.s. hur stort värde vi sätter på utfallet om argumentets verklighetsbeskrivning är sann – dels *sannolikheten* att verklighetsbeskrivningen är sann. Bara i det fall då vi anser att ett argument antingen har en klart falsk verklighetsbeskrivning eller då vi bedömer det som värdelöst kan det helt utmönstras. Om vi t.ex. anser oss med visshet kunna fastställa att KDN inte leder till en förbättrad demokrati, kan contra-sidans demokratiargument utmönstras, även om vi skulle bedöma en demokrati-förbättring som något mycket värdefullt. Tyngden i contra-sidans argumentation blir då beroende av hur sannolikt vi anser det vara att verksamheten blir effektivare och hur vi värderar denna effektivitetsvinst. På samma sätt blir pro-sidan beroende av vad KDN sannolikt kan bedömas kosta, om vi med visshet kan slå fast att deras väljare i sitt partival inte påverkats av KDN-frågan.

Det är inte otroligt att contra-sidans båda huvudargument skulle kunna utmönstras på grund av att de innehåller osannolika verklighetsbeskrivningar, och att samma öde skulle kunna drabba pro-sidans vallöftesargument. KDN medför troligen högre kostnader än en centraliserad organisation, men skillnaden torde inte vara stor – relevansen i det enda kvarvarande argumentet är med andra ord liten. Detta skulle lämna oss med slutsatsen att pro-sidans argument väger över – KDN bör avskaffas, men att det egentligen är av mindre vikt vilket beslut som än fattas. Hela debatten – som i vårt exempel inte saknar verklighetsbakgrund – framstår som något av en skendebatt. Inte heller detta är dock en alldeles oviktig iakttagelse.

6. *Att utvinna kunskap ur data*

Vilka företeelser i den sociala verkligheten ska vi samla informationer om? Hur ska dessa informationer sedermera organiseras? Hur ska vi utvinna slutsatser ur de insamlade och organiserade informationerna? Svaret på frågorna är att hjälpmedlet är våra teoretiska föreställningar. Verkligheten är encyklopedisk – liksom en bra uppslagsbok innehåller den allt. Vi måste veta vad vi ska söka i encyklopedin. Verktyget att veta detta kallar vi teorier och modeller. Dessa är påståenden om hur verkligheten är beskaffad i vissa bestämda avseenden. Sådana påståenden finns alltid från början av en undersökning och finns också när en undersökning avslutats. I inledningsskedet styr teorierna och modellerna datainsamlingen. I slutsatserna preciseras teorierna. Även när utredaren inte är medveten om att han har teorier, så finns de där. Ingen sätter i gång med att samla in information om allt, utan alla gör ett urval, som styrs av medvetna eller omedvetna teoriföreställningar. Att göra dessa föreställningar medvetna och uttryckliga tvingar oss att tänka igenom problemområdet, vilket underlättar den senare processen. Vi löper en mindre risk att missa relevanta informationer och en mindre risk att samla på oss onödig information.

Mer eller mindre preciserade modeller

De påståenden som bygger upp teorier och modeller består vanligen av olika begrepp som relateras till varandra. Sättet att relatera begreppen till varandra kan vara mer eller mindre precist. Vi ska här diskutera tre olika nivåer i preciseringsgrad. Den lägsta nivån anger bara att begreppen är relaterade till varandra, men inte hur de är relaterade.

Låt oss ta ett praktiskt exempel. En utredare vid kommunlednings-

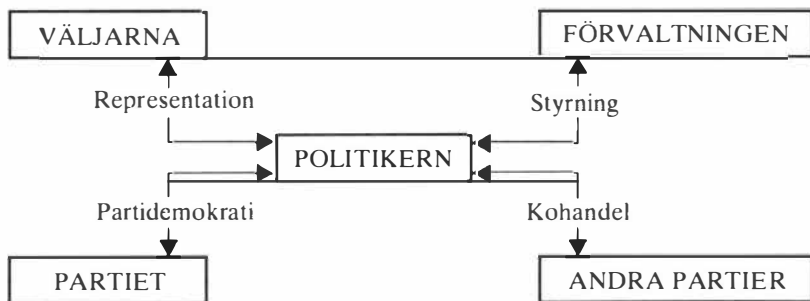
kontoret får i uppdrag att göra en utredning av hur politikerrollen förändras av någon aktuell organisationsförändring – vilken den nu kan vara. En första fundering kan gälla vad som över huvud taget ska menas med ”politikerroll”. En roll kan sägas beskriva hur man betar sig i relationer med andra människor. Att skaffa sig en bild av med vilka andra en ”politiker” samspelar, kan vara ett sätt att ytterligare spalta upp frågan. Vi finner kanske efter någon eftertanke att politikern har relationer med ett stort antal andra personkategorier – med andra politiker som tillhör samma parti, med politiker som tillhör andra partier, med den egna partiorganisationen och dess medlemmar, med tjänstemännen i kommunförvaltningen, med olika föreningar och enskilda medborgare, med sin familj och sina vänner o.s.v. Utifrån någon definition av vad vi anser vara politik kan vi kanske från denna uppräknings skära bort som rent privata relationerna med familj och vänner.

Vad är det nu i handlandet i olika relationer som är relevant för just politikerrollen? I allt det utbyte som sker i olika relationer måste vi göra ett urval. Varför är det mer relevant om en politiker försöker påverka en tjänsteman att fatta ett visst beslut i handläggningen av ett ärende, än om de båda småpratar om vädret eller sina olika krämpor? Orsaken till att vi skulle tycka att påverkansförsöket är mer relevant för vår frågeställning är att vi har teoretiska föreställningar om den politiska processen: Det är de valdas uppgift att omvandla krav och önskemål från medborgarna till beslut och handling i det politiska systemet. I relationen politiker-tjänstemän har vi på detta sätt identifierat ”styrning” som ett viktigt begrepp att undersöka. På samma sätt kan vi troligen i andra relationer identifiera begrepp som ”lyhördhet”, ”förtroende”, ”lobbying”, ”lojalitet” o.s.v. Ett sätt att systematisera det hela kunde vara i en figur som avbildar relationsmönstret, och där vi beskriver de olika relationerna som ett utbyte med dubbelriktade flöden (se figur 6.1).

Den här modellen pekar ut åtminstone fyra olika begrepp som intressanta studieobjekt: representation, styrning, partidemokrati och kohandel. Dessa begrepp kan sedan ytterligare sönderdelas genom att vi försöker precisera innehållet i de olika flödena. Vi kan t.ex. bestämma oss för att i representationsrelationen blir det viktigt att undersöka väljarnas ”förtroende” för politikerna och politikernas ”lyhördhet” gentemot väljarna.

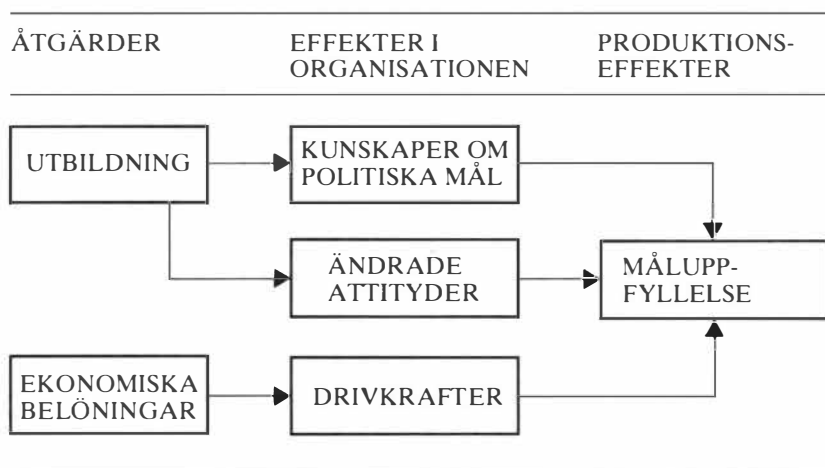
I en lite mer preciserad modell talar vi inte bara om att olika begrepp är relaterade till varandra, utan också hur. I detta ”hur” ligger

Figur 6.1 Exempel på modell: politikerrollen



påstående om orsaksriktning – vad är det som är orsak och vad är det som är verkan i en relation, och påstående om hur samband ser ut – leder höga värden på en variabel till höga eller låga värden på en annan. Också sådana här modeller kan med fördel återges i grafisk form. Man skulle kunna tänka sig att en på detta sätt lite mer preciserad modell för att beskriva en kommunal förändringsprocess, med utbildningsinsatser och ekonomiska belöningar som åtgärder, skulle kunna se ut som i figur 6.2

Figur 6.2 Exempel på modell: kommunalt förändringsarbete



Den här modellen bygger på teorier om att man kan påverka andra människors beteende genom att påverka deras värderingar, deras tillgång till information och genom att erbjuda belöningar alternativt hota med bestraffningar. Modellen, där pilarna är tänkta orsaksrelationer, utgör en uppsättning påståenden om relationerna mellan de olika begreppen:

”Utbildningsinsatserna leder till ökade kunskaper om avsikten med målformuleringarna, vilket underlättar uppgiften för den tjänsteman som vill foga sig i de beslutade målen. Utbildningsinsatserna leder också till att de anställda i högre grad börjar dela de beslutandes värderingar, varigenom deras dagliga handlande i större utsträckning vägleds av de politiska målen. Detta underlättar uppnåendet av måluppfyllelse. Belöningsystemet skapar ekonomiska drivkrafter som premierar den följsamme. Därigenom ökar sannolikheten för beteenden som bidrar till måluppfyllelse.”

Förutom att utpeka vad som bör undersökas (attityder, kunskaper, ekonomiska drivkrafter, måluppfyllelse) får vi här också upplysningar om vilka samband man förväntar sig mellan olika begrepp.

Ibland kan det vara möjligt att ytterligare precisera relationerna mellan begreppen genom att också säga något om *hur stora effekter* det ena begreppet har på det andra. Låt oss säga att vi avser att skaffa oss en dyrbar maskin, och har att välja mellan att låna pengar och köpa maskinen eller att leasa den. I leasingkontraktet ingår dessutom servicekostnader. Vår uppgift är att göra en utredning som visar om det är lönsammare att köpa än att leasa.

Viktiga begrepp är uppenbarligen ”lönsamhet”, ”inköpspris”, ”räntesats”, ”leasingkostnad” och ”servicekostnad”. Ju högre inköpspriset, räntesatsen och servicekostnaden är och ju lägre leasingkostnaden är, desto lönsammare är uppenbarligen leasing-alternativet. Men vi kan faktiskt säga mer än så.

Den genomsnittliga årliga kostnaden vid inköpsalternativet kan räknas ut med formeln:

$$\text{Årskostnad} = \text{Amortering} + \text{Ränta} + \text{Servicekostnad}$$

Amortering och ränta bestäms av vilka lånevillkor vi kan uppnå. Låt oss säga att lånet ska amorteras med så kallad rak amortering under ett bestämt antal år, som vi kallar ”löptid”:

$$\text{Årskostnad} = \text{Inköpspris}/\text{Löptid} + \text{Räntesats} \times \text{Inköpspris}/2 + \text{Servicekostnad}$$

Om lånets löptid är detsamma som maskinens livslängd kan man beräkna inköpsalternativets lönsamhet:

$$\text{Lönsamhet} = \text{Löptid} \times (\text{Leasingkostnad} - \text{Inköpspris}/\text{Löptid} - \text{Räntesats} \times \text{Inköpspris}/2 - \text{Servicekostnad})$$

En ekonom skulle antagligen komplicera saken ytterligare genom att ta hänsyn till att utgifterna för lånet blir olika stora olika år, och till att vi måste lägga undan pengar för att köpa en ny maskin när den gamla blir utsliten o.s.v. Vi ska nöja oss med den här modellen, som illustrerar en ytterligare specificering av ett teoretiskt påstående.

Hur preciserad en modell kan bli är beroende dels av vad vi på förhand känner till om hur olika begrepp relateras till varandra, dels av hur mätbara vi föreställer oss att dessa begrepp är – d.v.s. hur hårda data vi tror att det går att åstadkomma. Det är uppenbart att dessa förutsättningar varierar mellan olika problemområden.

Modeller – ett urval av aspekter

Vilken modell vi än väljer för ett problemområde, så innebär den att vi gör ett urval av begrepp som vi anser är relevanta. I den föreslagna modellen för politikerrollen har vi t.ex. bortsett från vilket utbyte politikerna själva anser att de har av sina uppdrag. I modellen över den kommunala förändringsprocessen har vi bortsett från om verksamheten blir bättre eller sämre för brukarna. I den rudimentära investeringsmodellen har vi bortsett från om maskinuthyraren gör regelbunden service på maskinen i stället för att vi själva måste beställa service när maskinen går sönder. Modeller är som kartor. En karta är en avbildning av vissa bestämda aspekter i geografin. Vilka företeelser som kartan avbildar framgår av dess teckenförklaring. Vilka karttecken som kommer med bestäms av kartans syfte. Orienteraren behöver en karta med i verkligheten väl synliga föremål som vägar, berg, kraftledningar och hus utsatta, men har ingen glädje av att få veta var ägo gränser eller underjordiska vattenledningar går. Sådana kartor kan vara av större glädje för lantmätaren eller stadsplaneraren. På samma sätt gäl-

ler att olika modeller av sociala verkligheter kan ta upp olika begrepp beroende på undersökningens syfte.

Modeller är av avgörande betydelse i planeringen av en undersökning, eftersom de ger vägledning i de två centrala frågorna "Vad?" och "Vem?". Vem-frågan handlar om vilka personer som ska tillfrågas eller undersökas på annat sätt och den handlar om vilka våra informationskällor är. Vad-frågan handlar om vilka egenskaper hos studieobjekten som ska utrönas. Utan att ha svarat på vad- och vem-frågorna, kommer vi inte heller att vara kapabla att svara på hur-frågan, d.v.s. vilken teknik som ska användas för att samla in informationer. Modeller är också av avgörande betydelse i analysen av de insamlade informationerna, eftersom de talar om vilka frågeställningar vi ska leta efter svaret på i materialet. En intervjuundersökning med 50 frågor medger t.ex. 50 frekvenstabeller och inte mindre än 1 225 korstabeller. Det är uppenbart att det inte är meningsfullt att beräkna och redovisa alla dessa. Bara de som är relevanta i termer av de relationer som modellen har pekat ut behöver beräknas och redovisas.

I återstoden av detta kapitel ska vi diskutera analys av insamlade data. Först kommer vi att mycket översiktligt behandla statistiska metoder, och därefter diskuterar vi hur man ska hantera frågan "Varför?". Det är i dessa sammanhang viktigt att hålla i minnet att *vilka* statistiska analyser som ska genomföras och *vilka* "varför-frågor" vi ska besvara, är omständigheter som har bestämts av den modell vi byggt för undersökningsproblemet.

Statistisk beskrivning

Som utgångspunkt för diskussionen om statistisk beskrivning ska vi ta begreppet *datamatrixen*. Datamatrixen är samlingsnamnet för alla de insamlade informationerna. Att vi kallar den för "matrix" beror på att data kan ordnas efter två ledder – radvis efter de olika observationsenheterna och kolumnvis efter dessas egenskaper (variablerna).

I det exempel som ska användas ett tag framåt har vi gjort en intervjuundersökning med arbetsledarna vid 178 arbetsplatser i en kommun. Till dessa har vi bland annat ställt en fråga om hur stor betydelse olika förhållanden har för verksamhetens utformning. Varje sådant betydelsefullt eller betydelselöst förhållande har fått bilda en variabel.

Följande variabler bildades:

LAGST = Lagar och förordningar

POLIT = De lokala politikerna

PROFE = Den egna professionens värderingar

BRUKA = Brukarnas önskemål

Svarsalternativen följde en skala från 1 till 4 där 1 betydde ”mycket liten betydelse” och 4 ”mycket stor betydelse”. Vi hade också en variabel som betecknade vilken förvaltning arbetsplatsen tillhörde med följande koder:

1 = Kommunstyrelsens förvaltningar

2 = Tekniska förvaltningar

3 = Kultur- och fritidsförvaltningarna

4 = Skolförvaltningen

5 = Socialförvaltningen

Datamatrixen för de första 20 arbetsplatserna i materialet såg ut som i tabell 6.1.

Exempelvis betyder siffrorna för observation nummer 1 att arbetsplatsen tillhör kommunstyrelsens förvaltningar och att man anser att lagarna har mycket liten betydelse, de egna politikernas beslut har ganska liten betydelse, de professionella värderingarna ganska stor betydelse och brukarnas önskemål mycket stor betydelse. Observation nummer 12 tillhör de tekniska förvaltningarna, och här anser man också att lagstiftningen är betydelselös, medan kommunala politiska beslut och professionella värderingar är något mer betydelsefulla. Brukarönskemålen anser man är ganska viktiga. Prickarna på raden för observation 4 betyder att frågan av någon anledning inte har besvarats av företrädaren för denna arbetsplats.

Datamatrixen är innehållsrik. I själva verket innehåller den all insamlad information. Men den blir fort oöverskådlig. I vårt exempel har vi bara visat 20 observationer och 5 variabler, d.v.s. 100 celler i datamatrixen, men materialet innehöll, som nämnts, 178 observationsenheter (890 celler i datamatrixen). I verkligheten fanns det dessutom fler variabler än fem i undersökningen. Låt oss säga att det var 150 variabler. Vi får då en datamatrix med 133 500 rutor. Ett viktigt syfte med den beskrivande statistiken är att reducera sådana stora datamängder, så att de blir begripliga.

Tabell 6.1 Exempel på datamatrix

OBS NR	FÖRVLTNIN	LAGST	POLIT	PROFE	BRUKA
1	1	1	2	3	4
2	1	2	2	2	1
3	1	2	4	2	3
4	1
5	1	1	1	3	3
6	1	3	3	2	3
7	1	2	4	3	4
8	1	2	4	2	2
9	1	2	3	2	1
10	1	1	3	3	2
11	1	1	2	1	3
12	2	1	2	2	3
13	2	2	2	2	2
14	2	3	3	4	3
15	2	2	4	4	3
16	2	2	4	3	4
17	2	1	3	3	3
18	2	3	4	1	3
19	2	3	3	2	3
20	2	3	3	3	3

Endimensionell analys

Vi ska börja med *endimensionell* analys, vilket innebär att endast en variabel i taget (en kolumn i datamatrixen) behandlas. Första steget i dataanalysen är att framställa en frekvenstabell som i stället för att räkna upp samtliga svar på frågan, bara talar om hur många det är som har gett respektive svar. Så här ser frekvenstabellen ut för variabeln LAGST, d.v.s. vilken betydelse har lagar och förordningar för verksamheten:

Tabell 6.2 Endimensionell frekvenstabell

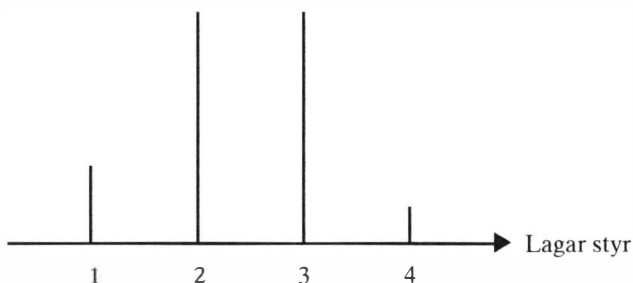
Värde	Antal	Procent
Mycket liten betydelse	28	18,5
Ganska liten betydelse	53	35,1
Ganska stor betydelse	52	34,4
Mycket stor betydelse	18	11,9
SUMMA	151	100,0

I tabellen har vi uteslutit de 27 intervjupersoner som inte har svarat på frågan. Materialet har nu blivit mycket mer överskådligt. I stället för en radda med 151 siffror kan vi snabbt få reda på att exempelvis 28 intervjuade eller 18,5 procent anser att lagstiftning har mycket liten betydelse o.s.v. Vem som har tyckt vad vet vi emellertid inte längre. Överskådlighet har vunnits på bekostnad av informationsförlust.

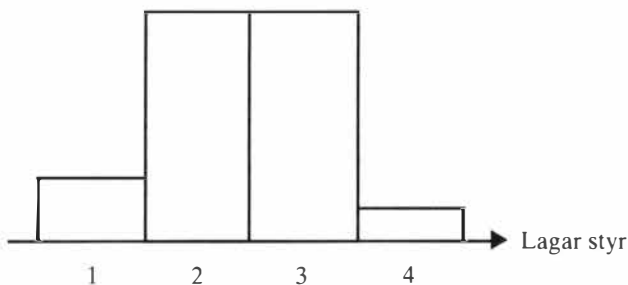
Frekvenstabellen kan också avbildas grafiskt. De två vanligaste sätten att göra detta är med ett stolpdiagram respektive histogram (staplar). Så här kan det se ut:

Figur 6.3 Endimensionella frekvensdiagram

Stolpdiagram



Histogram



Datareduktionen kan drivas ytterligare ett steg. Vi kan vilja sammanfatta någon egenskap hos frekvensfördelningen i ett sammanfattande mått. Den vanligaste egenskapen som man på detta sätt vill få ett mått på brukar kallas fördelningens *centraltendens*, ungefär var någonstans på variabeln befinner sig fördelningens "centrum". Centraltendensen

mäts med mått som kallas *medelvärden*. Det finns olika medelvärden för olika skalnivåer. Den variabel vi här har exemplifierat med är närmast en ordinalskala. Det lämpliga medelvärdet är då *medianen*, som definieras som det värde på variabeln som delar in fördelningen i två lika stora delar. I vårt exempel är medianen värdet 2 eller ”ganska liten betydelse” eftersom vi någonstans bland de observationer som har detta värde passerar den gräns, där hälften av observationerna har ett lägre värde och hälften ett högre.

Vanligaste medelvärde brukar vara *det aritmetiska medelvärdet*, som bildas genom att vi summerar samtliga observationers värden och dividerar med antalet observationer. Detta förutsätter data på intervallskalenivån. Om vi tillfälligtvis låtsas att vår variabel om lagstiftningens betydelse för verksamheten är en intervallskala, kan vi räkna ut det aritmetiska medelvärdet:

$$\frac{1 + 2 + 2 + 1 + 3 + \dots}{151}$$

Rätta svaret visar sig bli ungefär 2,4.

Det är uppenbart att vi nu vunnit ytterligare i överskådlighet, när vi kan påstå att lagstiftningens betydelse i genomsnitt bedöms som ”ganska liten”, eller som 2 (eller möjligen 2,4) på en fyragradig skala. Samtidigt har vi förlorat ytterligare information – vi vet inte längre hur många det är som har respektive värde. Medelvärdet kan kompletteras med andra mått, som mäter t.ex. *spridningen* i fördelningen eller fördelningens *skevhet*. Spridning avser hur utspridda observationerna är kring centraltendensen, och skevhet avser graden av symmetri – ligger fler observationer på låga värden än på höga eller tvärtom, eller är fördelningen symmetrisk, d.v.s. lika många har höga som låga värden.

Tvådimensionell analys

Vi ska nu övergå till att samtidigt hantera två variabler (två kolumner i datamatrixen). Liksom i den endimensionella analysen är första steget i analysen att datamatrixen (bestående av två kolumner) reduceras till en frekvenstabell. I den endimensionella frekvenstabellen räknade vi efter hur många observationer det var som hade respektive värde. Nu får vi i stället räkna hur många det är som har olika kombinationer av värden på två variabler.

Om vi vill göra en tvådimensionell frekvenstabell för variablerna förvaltningstillhörighet och lagstiftningens betydelse kommer det att finnas 20 olika kombinationer av variabelvärden. Det enklaste sättet att återge dessa 20 olika kombinationer är i en *korstabell*, där varje ruta betecknar en kombination av variabelvärden. I rutan skriver vi sedan in det antal observationer som har just denna kombination av värden.

Tabell 6.3 Tvådimensionell frekvenstabell. Absoluta frekvenser

Betydelsen av lagstiftningen	KS-förvaltning	Teknisk förvaltning	Kultur/fritid	Skolan	Socialförvaltning	SUMMA
Mycket liten	4	2	11	2	9	28
Ganska liten	5	4	6	3	35	53
Ganska stor	1	7	3	16	25	52
Mycket stor	0	6	0	8	4	18
SUMMA:	10	19	20	29	73	151

Precis som den endimensionella frekvenstabellen kunde återges med *relativa frekvenser* (procent) i stället för med *absoluta frekvenser* (antal) kan vi göra samma sak med den tvådimensionella tabellen:

Tabell 6.4 Tvådimensionell frekvenstabell. Relativa frekvenser. Totalprocent

Betydelsen av lagstiftningen	KS-förvaltning	Teknisk förvaltning	Kultur/fritid	Skolan	Socialförvaltning	SUMMA
Mycket liten	2,6	1,3	7,3	1,3	6,0	18,5
Ganska liten	3,3	2,6	4,0	2,0	23,2	35,1
Ganska stor	0,7	4,6	2,0	10,6	16,6	34,4
Mycket stor	0,0	4,0	0,0	5,3	2,6	11,9
SUMMA:	6,6	12,6	13,2	19,2	48,3	100,0

Här har procenten räknats på hela antalet observationer. Ett alternativ är att beräkna procenttalen så, att varje kolumn får summan 100 procent. Vi kan då se t.ex. hur KS-förvaltningarna eller hur de olika arbetsplatserna inom socialförvaltningen fördelar sig med avseende på svaren på frågan om lagstiftningens betydelse.

Tabell 6.5 Tvådimensionell frekvenstabell. Relativa frekvenser.
Kolumnprocent

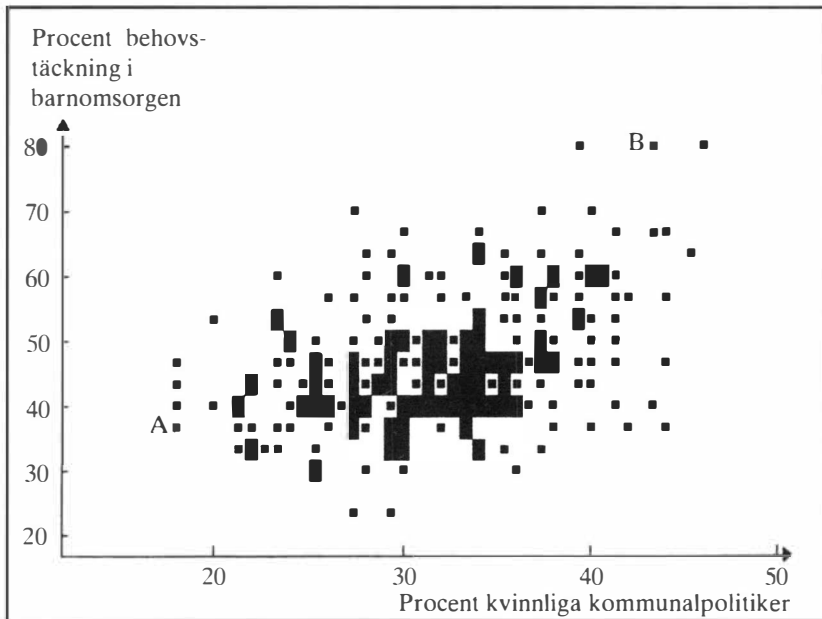
Betydelsen av lagstiftningen	KS-förvaltn.	Teknisk förvaltn.	Kultur/fritid	Skolan	Socialförvaltn.	SUMMA
Mycket liten	40,0	10,5	55,0	6,9	12,3	18,5
Ganska liten	50,0	21,1	30,0	10,3	47,9	35,1
Ganska stor	10,0	36,8	15,0	55,2	34,2	34,4
Mycket stor	0,0	31,6	0,0	27,6	5,5	11,9
SUMMA:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

En sådan här uppställning av tabellen underlättar slutsatsdragningen. Vi kan nu ganska tydligt se att det framför allt är i skolan, som man har uppfattningen att man är starkt styrd av lagar och statliga regler. Motpolen utgörs av kommunstyrelsens förvaltningar och kultur- och fritidsförvaltningarna. Däremellan grupperar sig de tekniska förvaltningarna och socialförvaltningens olika institutioner.

Ett tredje alternativ vore naturligtvis att låta varje rad summera till 100 procent. Vi skulle då kunna se hur de svarspersoner som sagt "Mycket liten betydelse", "Ganska liten betydelse" o.s.v. fördelar sig med avseende på förvaltningstillhörighet.

När vi tidigare översatte den endimensionella frekvenstabellen till frekvensdiagram använde vi den ena av papperets dimensioner (den vågräta) till variabelvärden och den andra (den lodräta) till frekvenser eller antal. När vi nu ska översätta en bivariat frekvenstabell till ett diagram behöver vi egentligen tre dimensioner: en dimension för vardera variabeln och en tredje för frekvenserna. Eftersom papperet bara har två dimensioner stöter vi på svårigheter. En vanlig lösning är att bara använda de båda variabeldimensionerna, och i det koordinatsystem som bildas av de båda tallinjerna pricka in samtliga observationer. Varje observation representeras ju av en kombination av värden på de båda variabelerna, och varje sådan kombination representeras av en punkt i koordinatsystemet.

Figur 6.4 Tvådimensionellt frekvensdiagram



Ett sådant diagram som på engelska brukar kallas scatter-plot och på svenska *spridningsdiagram*, gör sig bäst med variabler som har fler värden, eftersom annars väldigt många observationer hamnar i varje punkt. I illustrationsexemplet har vi tagit data om alla Sveriges kommuner. Variablerna är procentandelen kvinnliga politiker samt den procentuella behovstäckningen i barnomsorgen. Vi har använt en liten prick för att beteckna enstaka observationer och en lite grövre prick för att beteckna de kombinationer som innehas av två kommuner samtidigt. Som exempel på hur diagrammet ska läsas har vi särskilt markerat två kommuner: A med 18 procent kvinnliga politiker och 35 procent behovstäckning i barnomsorgen, och B med 43 procent kvinnliga politiker och 80 procent behovstäckning.

Man kan skönja ett samband mellan de båda variablerna. Bland de kommuner där andelen kvinnliga politiker är låg – låt oss säga under 25 procent – så har de flesta en behovstäckning under 50 procent. Bara ett fåtal kommer över den gränsen. Om vi omvänt skulle titta på kommunerna med mer än 45 procent kvinnliga politiker, skulle vi upptäcka att drygt hälften har en behovstäckning över 50 procent. Om

man ur de båda delgrupperna – kommuner med extremt låg respektive extremt hög kvinnorepresentation – slumpmässigt väljer en kommun, så är sannolikheten låg att den första skulle vara en kommun med god barnomsorgstäckning, medan sannolikheten skulle vara ganska hög att den andra skulle ha en bra barnomsorgsservice.

Vi väljer att definiera begreppet *samband* på detta sätt: Om sannolikheten att en slumpmässigt vald observation har ett bestämt värde på den ena variabeln beror av vilket värde observationen har på den andra variabeln, då föreligger samband mellan variablerna. Resonemanget kan tillämpas också på vårt tidigare tabell exempel med variablerna förvaltning och uppfattning av hur starkt styrd verksamheten är av lagar.

Sannolikheten att en slumpmässigt vald arbetsplats inom skolförvaltningen ska anses vara ganska eller mycket styrd av statliga lagar och regler är så hög som 82,8 procent, medan motsvarande sannolikhet för t.ex. en slumpmässigt vald arbetsplats inom kultur- och fritidsförvaltningarna bara är 15 procent. Sannolikheten att man ska anse sig vara styrd av lagstiftningen beror på vilket värde man har på variabeln förvaltningstillhörighet. Alltså finns det ett samband mellan dessa båda variabler.

Det är detta sambandsbegrepp som man i första hand brukar söka mått på när den tvådimensionella fördelningen ska sammanfattas i ett enda statistiskt mått. Samband mäts med *korrelationskoefficienter*. Precis som när det gällde centraltendensmått finns det en hel familj av sambandsmått, där det som i första hand styr valet av mått är variablernas skalnivå. Korrelationskoefficienterna är vanligen så konstruerade att de blir +1 eller -1 när sambandet är perfekt och 0 när det inte finns något samband. Tecknet betecknar sambandets riktning – positiv riktning innebär att höga värden på den ena variabeln tenderar att åtföljas av höga värden på den andra, medan negativ riktning är det motsatta – om man har höga värden på den ena variabeln är det mest sannolikt att man har låga värden på den andra. Riktningen på sambandet i vårt barnomsorgsexempel är positiv: ju fler kvinnor i kommunalpolitiken, desto bättre tycks barnomsorgsservicen vara. När det gäller tabell exemplet är det inte meningsfullt att tala om "sambandets riktning" eftersom den ena variabeln (förvaltningstillhörighet) är en nominalskala, där det inte går att säga att ett värde är högre än ett annat.

Den korrelationskoefficient som man vanligen ser till är *produktmomentkorrelationskoefficienten*, som kräver att båda variablerna är intervallskalor. Det kan omnämnas att i vårt barnomsorgsexempel blir

detta mått +0,42, vilket kan tolkas som ett måttligt starkt positivt samband. I tabellexemplet är den ena variabeln en nominalskala (förvaltning) och den andra en ordinalskala (statsstyrningens betydelse). Ett par lämpliga sambandsmått kan där vara Cramers V, som blir 0,36 och kontingenskoefficienten, som här blir 0,52. Den som vill välja korrelationskoefficienter för andra fall än det då båda variablerna är intervallskalor, måste läsa på i en statistikbok.

Flerdimensionell analys

Statistisk analys som samtidigt hanterar tre eller fler kolumner i datamatrixen kallar vi för *flerdimensionell* analys. Vi ska här nöja oss med att beskriva hur en tredimensionell frekvenstabell kan konstrueras. I den tvådimensionella analysen gjorde vi en korstabell, där varje ruta representerade en bestämd kombination av värden på de båda variablerna. Vi vill nu veta hur många observationsenheter som har de olika kombinationerna av värden på *tre* variabler.

I exemplet nedan har Sveriges kommuner fördelats efter de tre variablerna kvinnorepresentation i fullmäktige, majoritetsförhållanden i fullmäktige samt dimensionen landsbygd – tätort – stad. Så som vi i exemplet har klassindelade de tre variablerna har var och en av dem tre värden. Detta innebär att det teoretiskt finns $3 \times 3 \times 3 = 27$ kombinationer. Var och en av dessa kombinationer har fått en cell i tabellen, där frekvensen – antalet kommuner som har just denna kombination av värden – har förts in.

Tabellen har byggts upp av tre olika tvådimensionella tabeller – en för varje kommuntyp (landsbygd, tätorter och städer). Dessa olika tvådimensionella tabeller brukar kallas *skikt* och den variabel som använts för indelningen i skikt för *skiktningssvariabel*. Naturligtvis hade någon av de båda andra variablerna kunnat användas som skiktningssvariabel. Vi kunde ha haft tre olika korstabeller för olika nivåer av kvinnorepresentation med variablerna kommuntyp och majoritetsförhållanden – eller tre olika korstabeller för de olika majoritetstyperna och med variablerna kvinnorepresentation och kommuntyp. I alla tre fallen hade vi haft samma tabellceller och med samma frekvenser, men de skulle ha kommit i en annan ordning i tabellen. Vilket alternativ man ska välja kan delvis vara beroende av frågeställningen. Till detta ska vi återkomma i nästa avsnitt.

Tabell 6.6 Tredimensionell frekvenstabell

Kvinnorepr.	Majoritetsförhållanden:			SUMMA
	Socialistisk	Instabil	Borgerlig	
Landsbygdskommuner				
-29 %	9	8	25	42
30 - 34 %	7	4	10	21
35 % -	9	4	4	17
SUMMA	25	16	39	80
Tätortskommuner				
-29 %	20	22	15	57
30 - 34 %	21	9	12	42
35 % -	20	6	5	31
SUMMA	61	37	32	130
Städer				
-29 %	6	4	1	11
30 - 34 %	12	1	3	16
35 % -	20	13	9	42
SUMMA	38	13	13	69

Att svara på frågan "Varför?"

Man är ofta intresserad, inte bara av att beskriva förhållanden i verkligheten, utan också av att "förklara" – att besvara frågan "Varför är det så?". I princip finns det två radikalt olikartade sätt att besvara denna fråga. Den ena förklaringstypen utgår från att vi anser oss kunna säga varför en aktör har handlat på ett visst sätt på grund av aktörens avsikter – vilka mål han eller hon ville uppnå med ett visst handlande. Ett politiskt parti drev i valrörelsen med kraft frågan om en sänkning av kommunalskatten. Vi kan tycka att det är rimligt att förklara age-

randet med att partiet trodde att man skulle få fler röster genom att driva denna fråga. Handlandet förklaras alltså med det mål man syftade till att uppnå. Denna typ av förklaringar kallas *finalistiska* efter det latinska ordet för "mål".

En alternativ förklaringsmodell är den *kausala*. Vi säger att det föreligger ett kausalt samband eller ett orsakssamband mellan två händelser om de uppträder tillsammans: händelsen A åtföljs alltid eller åtminstone vanligen av händelsen B. Den av de båda händelserna som inträffar först kallas för *orsak* och den som inträffar därefter kallas för *verkan* eller *effekt*. För att vi ska tala om ett orsakssamband krävs det också att denna samförekomst inträffar med viss tidsföljd och även om de yttre omständigheterna ändras. Till detta krav ska vi återkomma senare.

De finalistiska förklaringarna lämpar sig uppenbarligen bara för att förklara handlandet hos sådana objekt som kan tänkas ha avsikter. Detta gäller för människor, däremot är det ovisst om djurs beteende kan förklaras på detta sätt. Kanske kan det gälla för vissa högre stående djurarter som chimpanser eller delfiner, men knappast för lågtstående arter som insekter eller maskar. Det går definitivt inte att nyttja denna förklaringstyp för saker. Om biljardbollen A rullar iväg för att den stötts till av bollen B, går det inte att förklara bollen A:s rörelse med någon avsikt hos endera bollen. Däremot kan kanske händelseförloppet förklaras med biljardspelarens avsikter. Det är inte heller självklart att finalistiska förklaringar kan användas om grupper av människor – som t.ex. organisationer. Dessa är ju just grupper och inte människor. Huruvida en grupp på detta sätt kan ha mänskliga egenskaper – som avsikter – kan diskuteras.

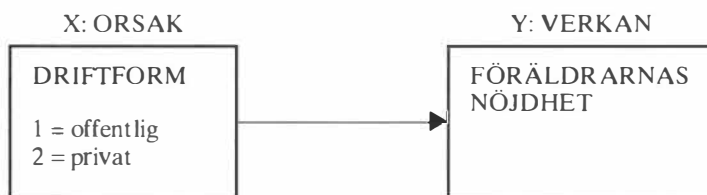
Om den kausala modellen gäller omvänt att den utvecklats inom naturvetenskaperna. Den tillämpas i stor skala inom samhällsvetenskaperna, men det är inte uppenbart att den är lämplig att förklara beteendet hos människor, som ju till skillnad från maskar och biljardbollar kan ha syften, känslor och som kan lära sig, och därmed uppträda anorlunda i likartade situationer. Trots dessa tänkbara invändningar är det kausala sättet att resonera så vanligt, att vi ska ägna uppmärksamhet i återstoden av detta kapitel åt att diskutera hur man ska kunna iaktta orsaksrelationer i samhälleliga sammanhang.

Experimentet

All analys av kausala samband bygger i grunden på att man försöker efterlikna det klassiska experimentets uppbyggnad. I ett experiment förutsätts det att den som genomför försöket har möjlighet att *manipulera* deltagarna i försöket på så sätt, att försöksledaren själv kan bestämma vilka värden deltagarna ska ha på orsaksvariabeln. Experiment är sällsynta i samhällsvetenskapen och i utredningssammanhang, men man måste känna till logiken i resonemanget, eftersom andra sätt att diskutera orsakssammanhang i så stor utsträckning bygger på experimentet. Trots sällsyntheten ska vi försöka oss på ett exempel från det samhällsorganisatoriska fältet.

I en kommun vill man undersöka om privatisering av barnomsorgen leder till att brukarna blir mer nöjda än då barnomsorgen bedrevs i kommunal regi. Orsaksmodellen kan sammanfattas:

Figur 6.5 Exempel på orsakmodell



Kommunledningen bestämmer sig för att privatisera ett antal barnstugor. Innan man gör det mäter man med hjälp av ett frågeformulär föräldrarnas nöjdhet med den service de får (vi bortser här helt från frågan om detta formulärs validitet och reliabilitet). Vid denna tidpunkt har samtliga intervjuade samma värde på orsaksvariabeln – alla har barn i den offentliga barnomsorgen. Därefter genomförs privatiseringen – orsaksvariabeln byter nu värde till "privat". Därefter gör vi om mätningen av verkan-variabeln – "nöjdhet".

Låt oss kalla de båda nöjdhetsmätningarna för Y_f (f för "före") och Y_e (e för "efter"). Det uppstår nu troligen en skillnad mellan de båda mätningarna ($Y_e - Y_f$). Denna skillnad måste bero på något som har inträffat mellan de båda mättidpunkterna. Det som vi vet har inträffat är förändringen av orsaksvariabeln (X). Man kan med matematiskt språkbruk skriva förhållandet som en ekvation:

$$(1) Y_e - Y_f = f(\delta X)$$

Detta utläses: förändringen i nöjdhet (Y) beror på förändringen av driftform (δX).

Problemet är nu att vi snabbt inser att det ju faktiskt också finns annat, som kan ha inträffat mellan de båda tidpunkterna, som kan ha påverkat föräldrarnas nöjdhet med barnomsorgsservicen. Kommunen kan ha skurit ned (eller ökat) sina bidrag kraftigt, det kan ha bytts ut personal, det kan ha förts en intensiv diskussion som framhäver det positiva (eller negativa) i att föräldrar inte lämnar sina barn på daghem, utan i stället att en förälder är hemma för att ta hand om barnen. Dessa förändringar känner vi inte till omfattningen av på samma sätt som när det gäller förändringen av driftformen, som vi själva beslutat om och genomfört. Låt oss kalla alla dessa tänkbara andra orsaksvariabler "störningsfaktorer", och beteckna dem med Z. Ekvation (1) ska då egentligen se ut så här:

$$(1a) Y_e - Y_f = f(\delta X, Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n)$$

Detta uttryck utläses: Förändringen i nöjdhet beror på förändringen av driftform, och en rad andra relevanta händelser som inträffat mellan mättidpunkterna.

Nu är detta en inte särskilt upplysande slutsats. Vi måste hitta på ett sätt att rensa bort effekterna av alla störningsfaktorer. Sättet att göra detta är att skaffa sig en kontrollgrupp. Låt oss säga att privatiseringen genomförs i hälften av kommunens barnstugor, slumpvis utvalda, medan de övriga får utgöra kontrollgrupp. Vi antar då att störningsfaktorerna verkar lika på experimentgruppen (där förändringen genomförs) och på kontrollgruppen.

Om vi bygger ut våra beteckningar med E för experimentgrupp och K för kontrollgrupp, och förutsätter att nöjdhetsmätningarna gjorts på samma sätt och vid samma tidpunkter i de båda grupperna, får vi följande ekvationssystem:

$$(1a) (Y_e - Y_f)_E = f(\delta X, Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n)$$

$$(2) (Y_e - Y_f)_K = f(Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n)$$

I experimentgruppen är det samma ekvation som förut, men ekvationen för kontrollgruppen utsäger att nöjdhetsförändringen beror en-

bart av störningsfaktorerna. Om vi nu tar skillnaden mellan de båda ekvationerna får vi:

$$(3) (Y_e - Y_f)_E - (Y_e - Y_f)_K = f(\delta X)$$

Eller i ord: Skillnaden mellan de båda gruppernas nöjdhetsförändring beror på förändringen av driftform. Vid subtraktionen av ekvationernas högra led tar nämligen effekterna av störningsfaktorerna ut varandra.

Att efterlikna experimentet

En orsak till att samhällsexperiment är så sällsynta är att det anses som oetiskt att på det här sättet använda människor som försökskaniner. Om man anser att det finns någon åtgärd eller reform som skulle kunna göra det bättre för människorna – som privatisering eller omvänt kommunalisering av barnomsorgen – anses det som olämpligt att beröva vissa denna förbättring, bara för att vi som utredare eller beslutsfattare vill förbättra vår kunskap om orsakssammanhangen. Av detta skäl saknas oftast kontrollgruppen i realistiska sammanhang. Att i ett sådant "experiment utan kontrollgrupp" försöka uppskatta effekterna av "störningsfaktorer" är en huvuduppgift vid utvärderingar. Vi ska inte här uppehålla oss vid tänkbara strategier i utvärderingssammanhang. Till detta ämne återkommer vi i kapitel 9.

En strategi som syftar till att i efterhand uppnå detsamma som experimentet är det som kallas jämförande eller *komparativa* undersökningar. Namnet är egentligen missvisande eftersom det finns många strategier och analystekniker som är jämförande. I den beskrivande statistiska analysen jämför vi ju olika observationsenheter med varandra. I experimentet jämför vi experimentgrupp med kontrollgrupp.

Med en *komparativ* undersökning brukar man mena en undersökning där ett litet antal enheter jämförs för att testa en hypotes om ett orsakssamband. Låt oss återvända till daghemsexemplet. Vi antar att vi har resonerat oss fram till att kvaliteten i verksamheten (som vi mäter med föräldrarnas nöjdhet) beror på driftformen, andelen utbildad personal och anslagens storlek. Om vi för enkelhets skull antar att egenskaperna "andel utbildad personal" och "anslagens storlek" kan delas in i värdena "hög" och "låg", kan de teoretiskt möjliga kombinationerna ställas upp i en tredimensionell tabell:

Tabell 6.7 Exempel på urval för komparativ analys

Stora anslag		
Andel utbildad personal:	Offentligt	Privat
Hög	1	2
Låg	3	4
Små anslag		
Andel utbildad personal:	Offentligt	Privat
Hög	5	6
Låg	7	8

För att undersöka effekterna av var och en av de tre variablerna (driftform, utbildad personal och anslag) behöver vi mäta föräldrarnas nöjdhet vid åtta olika daghem (nummer 1–8 i tabellen). Skillnader i nöjdhet (Y) mellan två olika daghem kan då antas bero på skillnader i de övriga avseendena (X) mellan dessa båda daghem. Skillnaden mellan t.ex. nummer 1 och nummer 2 beror då bara på driftform (eftersom anslag och personalstruktur är densamma). Skillnaden mellan t.ex. nummer 6 och nummer 8 beror på olika andel utbildad personal o.s.v. Däremot är skillnaden mellan t.ex. nummer 1 och nummer 8 svårtolkad, eftersom de skiljer sig åt i flera olika avseenden.

Logiken i det här resonemanget kan verka bestickande, men den har sina svagheter. Alla störningsfaktorer går inte att kontrollera på det här sättet. Ju fler faktorer vi försöker kontrollera, desto fler jämförelseobjekt kommer vi att behöva. Till slut kanske vi inte har tillräckligt många barnstugor i kommunen! Dessutom kan någon alltid komma och hävda att det finns någon faktor som borde ha varit med, men som vi inte ens har kommit att tänka på.

Orsaksanalys med flerdimensionella tabeller

Ett sätt att kontrollera flera variabler samtidigt, som till sin uppläggning mycket liknar den komparativa metoden, är att använda flerdi-

mensionella tabeller. Vi ska återvända till den tredimensionella tabellen tidigare i detta kapitel med variablerna kvinnorepresentation, kommuntyp och majoritetsförhållanden. Vi ska något förenkla tabellen, genom att dela alla tre variablerna, så att var och en av dem bara har två värden (god och dålig kvinnorepresentation, socialistisk och icke-socialistisk majoritet, landsbygd och tätorter/städer). En korstabell med bara variablerna kvinnorepresentation och majoritetsförhållanden visar då ett ganska starkt samband: Kvinnorna är bättre representerade i de socialistiskt styrda kommunerna.

Tabell 6.8 Sambandet mellan kvinnorepresentation och majoritetsförhållanden

Kvinnorepresentation	Socialistiska	Icke-socialistiska
Hög	40 %	27 %
Låg/mellan	60 %	73 %

Sannolikheten att en slumpvis vald socialiststyrd kommun ska ha en hög kvinnorepresentation är 13 procentenheter högre än att en slumpvis vald icke-socialistiskt styrd kommun ska ha samma kvinnorepresentation. Ett lämpligt korrelationsmått kan vara Yule's Q (vars konstruktion vi inte går in på här). Detta mått får det medelhöga värdet 0,29.

Vi kan nu ha misstanken att både kvinnorepresentation och majoritetsförhållanden i själva verket bestäms av den tredje variabeln – kommuntypen. Kanske är det framför allt tätorterna och städerna som på grund av sin sociala sammansättning får socialistisk majoritet, samtidigt som kvinnorepresentationen är bättre där på grund av att kvinnorna allmänt sett är mer integrerade och emanciperade i städerna än på landsbygden. Vi tror alltså att det kan finnas en orsaksmodell som kan avbildas som i figur 6.6.

Figur 6.6 Orsaksmodell med bakomliggande orsak



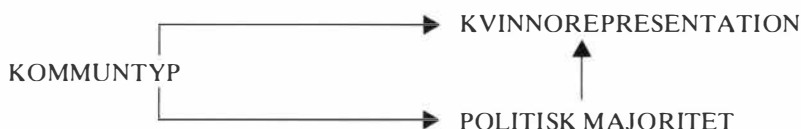
Om detta vore fallet, borde vi vänta oss att om vi tittar på sambandet mellan kvinnorepresentation och majoritetsförhållanden enbart i städer och tätorter, så borde sambandet försvagas eller helt försvinna. Samma sak borde inträffa om vi genomförde samma analys bara i landsbygdskommunerna.

Tabell 6.9 Sambandet mellan kvinnorepresentation och majoritetsförhållanden med kontroll för kommuntyp

Landsbygd		
Kvinnorepresentation	Majoritet	
	Socialistisk	Icke-socialistisk
Hög	36 %	15 %
Låg	64 %	85 %
Summa	100 %	100 %
Städer/tätorter		
Kvinnorepresentation	Majoritet	
	Socialistisk	Icke-socialistisk
Hög	40 %	33 %
Låg/mellan	60 %	67 %
Summa	100 %	100 %

I just vårt exempel visar det sig att sambandet inte försvinner. Det försvagas i städerna, men finns kvar. På landsbygden är sambandet till och med starkare. Detta betyder att både kommuntyp och majoritetsförhållanden har betydelse för graden av representation för kvinnorna.

Figur 6.7 Orsaksmodell med både direkta och indirekta effekter



Det här exemplet visar hur flerdimensionella tabeller kan användas analytiskt. Det här betraktelsesättet ger också en fingervisning om hur sådana flerdimensionella tabeller bör organiseras – d.v.s. vilken variabel som ska användas som skiktningssvariabel. Det förefaller rimligt att som skiktningssvariabel i första hand använda den ”störningsfaktor” för vars effekter vi vill kontrollera ett iakttaget samband.

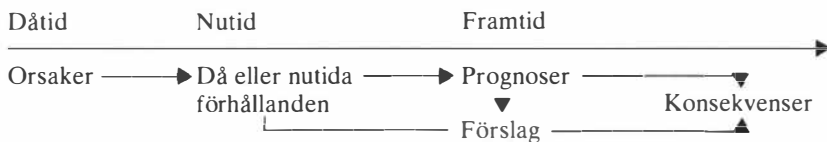
7. Utredningens slutsatser och förslag

De slutsatser som dras i en utredningsrapport beror av vilket syfte utredningen hade. Vi ska försöka sortera olika slags utredningssyften efter två dimensioner. En viktig skillnad mellan olika utredningar och mellan många utredningar och den mesta forskning, har att göra med utredningens framtidsinriktning. Med avseende på *tidsdimensionen* kan vi skilja mellan undersökningar som behandlar å ena sidan *förhållanden i sam- eller dåtiden* och å andra sidan undersökningar om *förhållanden i framtiden*. Forskningsrapporter sysslar mer sällan än många utredningar med framtiden. Detta har att göra med att utredningar ofta är delar av beslutsprocesser, de syftar framåt till beslut som ännu inte är fattade.

Den andra distinktionen vi vill göra rör intresset för *förklaringar*. Å ena sidan har vi undersökningar som nöjer sig med att syfta till *beskrivningar* och å andra sidan undersökningar som uppmärksammar *orsaksrelationer* (undersökningar som antingen söker förklaringar till eller konsekvenser av beskrivna förhållanden).

Det vi vill undersöka i en utredning kan i dessa termer återges med följande modell:

Figur 7.1 Objekt för utredningar sorterade efter tiden



Om de båda dimensionerna kombineras får vi fyra olika typer av undersökningssyften:

Tabell 7.1 Utredningssyften

	Då- och nutid	Framtiden
Beskrivningar	I	II
Förklaringar/konsekvenser	III	IV

- I *Beskrivning av då- och nutid:* Syftet för en undersökning i denna ruta har följande principiella format: "Utredningen syftar till att *beskriva* förhållandet X med avseende på aspekterna Y." Exempel: ". . . att beskriva föräldrarnas nöjdhet med barnomsorgen med avseende på avgifter och tillsynstider".
- II *Framtidsbeskrivningar:* Prognoser är förutsägelser om framtida förhållanden som vi inte själva har möjlighet att påverka, eller vad som kommer att hända om vi inte gör något. Ett förslag är en beskrivning av något som kommer att inträffa i framtiden. Så här kan det se ut: "Utredningen syftar till att *förutsäga* förhållandet X med avseende på aspekterna Y" eller "Utredningen syftar till att *föreslå* åtgärder med avseende på förhållandet X".
- III *Förklaringar:* "Utredningen syftar till att förklara förhållandet X." Exempel: ". . . att söka förklaringar till minskningen av kommuninvånarnas bedömning av den kommunala servicens kvalitet".
- IV *Konsekvensbeskrivningar:* "Utredningen syftar till att *förutsäga konsekvenserna* av ett förslag eller en prognostiserad utveckling."

Dessa olika syften uppträder ofta i "kedjor", så att utredningen har flera olika syften. Vanliga sådana kedjor är:

- I+III Utredningar som syftar till att beskriva förhållanden i nutiden och söka orsakerna till dessa.
- II+IV Utredningar som syftar till att ge förslag och beräkna dessas konsekvenser.
- I+II+IV Utredningar som på basis av en nulägesbeskrivning föreslår och anger förslagets konsekvenser.

Förklaringar förutsätter att vi har beskrivit vad som ska förklaras. Ett förklarande syfte uppträder därför aldrig ensamt. Förslag blir i det

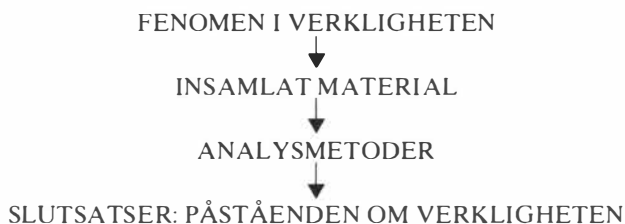
närmaste meningslösa om vi inte har någon uppfattning om förslagets konsekvenser. Förslag bör därför uppträda tillsammans med konsekvensbedömningar. De enda av våra ”typsyften” som man egentligen kan tänka sig uppträda ensamma är nog beskrivningar och prognoser.

Slutsatserna och metoderna att nå fram till dem blir ganska olika beroende på vilket eller vilka syften vi har med vår utredning. I samtliga fall gäller dock att slutsatserna ska bygga på undersökningsmaterialet och att sättet att dra slutsatser redovisas på ett sådant sätt att det är möjligt för läsaren av rapporten att avgöra hur rimliga slutsatserna är.

Beskrivningar

Slutsatserna i en beskrivande undersökning är påståenden om förhållanden i en nutida eller förfluten social verklighet. Dessa slutsatser bygger på ett insamlat material om denna verklighet och på någon form av metoder att analysera detta material:

Figur 7.2 En beskrivande undersökning



För att det ska vara möjligt att bedöma hållbarheten i slutsatserna – påståendena om verkligheten – måste de bygga på insamlat material och på redovisade analysmetoder. I vilken utsträckning materialinsamlingen uppfyller kvalitetskrav som validitet, reliabilitet och relevans måste framgå. Det ska framgå i vilken utsträckning källor har granskats efter de källkritiska kriterierna, och vilket resultat denna granskning givit.

I vissa insamlingstekniker finns kända felkällor. I exempelvis intervjuundersökningar är intervjuarfel och bortfall sådana vanligen förekommande felkällor. Vi måste få veta hur dessa har hanterats i under-

sökningen och vilken effekt de kan tänkas ha för resultatet.

Om statistiska analystekniker har använts är frågor om huruvida förutsättningarna för att använda en viss teknik är uppfyllda viktiga för en kritisk läsare. Hit hör naturligtvis bland annat frågor om måttens skalnivåer.

Förklaringar

I ett tidigare kapitel har vi diskuterat de krav som man kan ställa på en relation mellan två händelser, för att vi ska betrakta dem som orsak och verkan förbundna i en orsaksrelation:

- Händelserna ska samvariera.
- Orsaken ska i tiden inträffa före verkan.
- Samvariationen ska uppträda även om andra förhållanden konstanthålls.

För den som vill granska hållfastheten i ett påstående om att det finns en orsaksrelation blir det därför viktigt att granska på vilket sätt det har konstaterats att dessa tre villkor är uppfyllda.

Samvariationen innebär att de två händelserna vanligen uppträder tillsammans. Om det är mycket vanligt att det som framhålls som orsak inte följs av den tilltänkta verkan kan man inte hävda att händelserna samvarierar. Om vi har tillgång till ett material som är så stort att det kan bearbetas statistiskt har vi också tillgång till objektiva mått på graden av samvariation i form av korrelationskoefficienter. Frågor som man bör ställa om sådana redovisas är om villkoren för att använda ett bestämt mått (t.ex. variablernas skalnivå) är uppfyllda, och om måttet är så stort att det är rimligt att tala om ett samband. Om iakttagelsen har gjorts i ett stickprov måste vi också ställa frågan om måttet kan ha blivit så stort på grund av slumpen i urvalsförfarandet. Denna egenskap kallas signifikans.

Att avgöra tidsrelationer kan ibland vara lätt. Om det finns ett samband mellan människors kön och deras attityder är det uppenbart att könet blev bestämt långt innan personen började skaffa sig attityder. Ibland kan det vara besvärligare. Kommunalskatten brukar vara högre i socialdemokratiskt styrda kommuner än i borgerligt styrda kommu-

ner. Beror den högre kommunalskatten på att socialdemokraterna är mer utgiftsvilliga än de borgerliga, eller är både den högre utdebiteringen och den socialdemokratiska majoriteten uttryck för att kommuninvånarna har lägre inkomster. Om det visar sig att daghemsservicen är bättre i kommuner med hög kvinnlig förvärvsfrekvens är det uppenbart att man kan argumentera för båda tidsrelationerna: Många kvinnor förvärvsarbetar därför att barntillsynen är ordnad, eller den höga kvinnliga förvärvsfrekvensen har nödvändiggjort en väl utbyggd barnomsorg.

I det resonemang om orsaker och förklaringar som vi förde i kapitel 6 var det bärande temat frågan om hur vi ska veta att det vi tror är verkan beror på det vi tror är orsaken, och att skillnaderna i den beroende faktorn inte främst kan förklaras av annat, som vi kallade störningsfaktorer. Denna fråga är också central vid utvärderingar av vidtagna åtgärder, och vi ska därför ha anledning att återkomma till frågan i ett senare kapitel i boken (kapitel 10).

Ibland kan man närma sig ett svar på frågan om kontroll av störningsfaktorer. Det bästa sättet anses vara experimentet, som emellertid ytterst sällan förekommer. Bland andra sätt att närma sig frågan fanns den komparativa metoden och den flerdimensionella statistiska analysen. Båda metoderna bygger på att ett begränsat antal tänkbara störningsfaktorer kontrolleras. En fråga som då måste ställas är, om det var de viktigaste störningsfaktorerna som blev kontrollerade. Kan man tänka sig andra kontrollvariabler som borde ha varit med i analysen? Vid statistisk analys tillkommer precis som tidigare frågan om förutsättningarna är rätt uppfyllda, och hur starka samband ska vara för att tolkas som kvarstående efter kontroll.

Prognoser

Det är känt att det är särskilt svårt att sia om framtiden. Icke desto mindre försöker vi i olika sammanhang. Det finns ett begränsat antal sätt att närma sig frågan. Nationalekonomer och meteorologer är två yrkesgrupper som ofta har anledning att göra förutsägelser om framtiden. Båda arbetar med väl preciserade *modeller*. Meteorologernas modeller beskriver sambanden mellan t.ex. lufttryck, vindriktningar, nederbörd och temperaturer. Genom att mata in aktuella värden i dessa

modeller, kan man som resultat få påståenden om hur värdena förändras till framtiden. Nationalekonomernas modeller består av sambanden mellan t.ex. arbetslöshet, inflation, betalningsbalans, räntor o.s.v. På samma sätt som meteorologen kan nationalekonomen generera påståenden om framtida förhållanden genom att mata modellen med aktuella värden.

Kriteriet på hur god prognosen är, är om den slår in. Som bekant är det inte ovanligt att såväl meteorologer som nationalekonomer gör prognoser som inte slår in. Orsaken är då antingen att modellen var felaktig, de samband som påstods finnas mellan olika faktorer såg i verkligheten annorlunda ut än i modellen, eller att modellen var otillräcklig. Det borde ha funnits fler faktorer med i modellen. Vi erinrar oss från vår tidigare diskussion att en modell alltid är en förenkling av verkligheten – inte verkligheten själv. Något har alltid valts bort, och förhoppningsvis det minst viktiga. En viktig omständighet som nästan alltid försvinner ur modeller är betydelsefulla enstaka händelser. Dit hör t.ex. innovationer – uppfinningar. Om någon på 1850-talet försökt sig på att förutsäga trafiksituationen i 1990-talets Stockholm, skulle han tvevelsutan ha misslyckats, eftersom han knappast kan ha förutsett uppfinnandet av bilen.

En del kritiker hävdar att nästan alla sammanhang både i naturen och i samhället är så komplicerade, att varje modell blir en otillåten förenkling. En till synes helt obetydlig händelse kan få väldiga konsekvenser. När en fjäril lyfter från en blomma, kan luftdraget från dess vingar sätta igång vädermekanismer som till slut leder till en orkan. När lille Kalle går ned till kiosken för att köpa glass och råkar tappa sin slant efter vägen, kan det vara den utlösande faktorn till en ekonomisk världsdepression. Eftersom det inte går att övervaka alla fjärilar eller glassugna barn, kommer såväl vädret som ekonomin och alla andra förhållanden i naturen och samhället att bli oförutsägbara.

En lite enklare variant av förutsägelser bygger på extrapolering. Man antar helt enkelt att en utveckling som hittills pågått kommer att fortsätta på samma sätt i framtiden. Har kurvorna hittills pekats uppåt, så antar vi att de kommer att fortsätta att göra det. Svagheterna med detta sätt att resonera är uppenbara. En viss bestämd utveckling hittills kan vara en del av ett större utvecklingsförlopp, som ser annorlunda ut. Låt oss säga att vi iakttar att medeltemperaturen i januari på en ort är -5 grader, i februari -2 grader, i mars $+1$ grad. Medelst extrapolering skulle vi då påstå att i december borde man vänta sig en medel-

temperatur på +28 grader. Avsaknaden av någon annan modell än sambandet med tidens gång, gör också att vi har svårt att förstå orsaken till en viss utveckling. Utan insikt i orsakerna blir det också omöjligt att förstå vilka konsekvenser en förändring i något annat avseende får.

En tredje variant är att använda något annat system som modell. Vi vet att många av de idéer som påverkade förändringsverksamheten i den svenska offentliga sektorn, och speciellt den kommunala sektorn omkring skiftet mellan 80- och 90-tal, hämtades från England. För att säga något om framtiden i den svenska offentliga sektorn skulle vi kunna tänka oss att studera den offentliga sektorn i Storbritannien. Det är dock möjligt att slutsatserna kan kullkastas av att förutsättningarna varit olika i Sverige och i Storbritannien. I Storbritannien har man ett valsysteem som ger ett bättre parlamentariskt underlag för handlingskraftiga regeringar. Kanske hade Sverige en bättre utbyggd välfärdsstat med starka förvaltningar och organisationer som var beredda att försvara den. Den svenska kommunala självstyrelsen är starkare än den brittiska. Listan kan göras lång.

Om vi nu inte accepterar "fjärilssatsen" som säger att utvecklingar i naturen och i samhället i princip är oförutsägbara, och trots svårigheterna vill göra förutsägelser, är ett krav för att kunna avgöra prognosernas hållfasthet att vi får veta vilken modell som använts: Är det en väl specificerad modell som t.ex. de ekonomiska modellerna, eller är det en framskrivning av en tidigare utveckling, eller har vi tittat på "föregångare"?

Konsekvenser

Vi har utgått från att utredningar fyller en funktion i en rationell beslutsprocess. Detta är nästan alltid utredningars *manifesta* (på ytan) funktion. Däremot är det väl känt att utredningar också kan ha *latenta* (outtalade) funktioner som kan vara annorlunda. Bland sådana latenta funktioner som har nämnts kan man lägga märke till utredningars *politiska* och *symboliska* funktioner.

Särskilt när det gäller statens offentliga utredningar har det pekats på hur utredningskommittéerna i själva verket är en arena, där olika intressen har en möjlighet att i en förhandlingsprocess jämkas ihop sig.

Eftersom utredningsarbetet i kommittéerna sker utan offentlig insyn – om de inte läcker – underlättas förhandlingsarbetet. Förhandlingar försvåras alltid av offentlighet eftersom insynen medför att det tydligare framgår hur olika parter tvingats backa från sina ursprungliga positioner.

Också när det gäller framför allt statliga utredningskommittéer har många framhållit att det är ett billigt sätt att visa sin handlingskraft, att utreda. Besvärliga frågor kan också hållas borta från dagordningen genom att man tillsätter en – helst långsamt arbetande – utredning.

Det är tvivelsutan så, att även utredningar i kommuner, myndigheter, företag och organisationer kan ha sådana här latenta funktioner. Olika intressen inom och utom organisationen jämkas ihop; frågor förs in på eller ut från dagordningen i organisationen.

Den rationella beslutsprocessen

I den rationella beslutsprocessen är startpunkten beslutsfattarens mål. I en situation där en åtgärd måste vidtas, ett beslut fattas, är första steget en inventering av alla tänkbara handlingsalternativ. Efter denna inventering måste de funna handlingsalternativens konsekvenser i termer av målet beräknas. Själva beslutsfattandet är därefter en nästan formell sak. Beslutsfattaren väljer självfallet det handlingsalternativ vars konsekvenser i termer av målet är så gynnsamma som möjligt. Utredningsuppgifterna är sett i detta perspektiv två:

Att inventera handlingsalternativen.

Att beräkna handlingsalternativens konsekvenser i termer av målen.

Även om en utredning faktiskt ingår i en beslutsprocess – och inte i första hand har *politiska* eller *symboliska* funktioner – kan det hända att den verkliga uppgiften är en annan än att inventera handlingsalternativ och dessas konsekvenser. Det kan vara så, att beslutsfattaren redan i praktiken har fattat sitt beslut på andra – t.ex. politiska grunder. I svensk politisk kultur är *saklighet* ett mycket centralt värde. Saklighet kan bland annat innebära att det är viktigt att beslut fattas på ett rationellt sätt. Den beslutsfattare, som fattat ett beslut på ”icke-sakliga grunder” kan därför känna ett starkt behov av att få fram ett material som ser ut som ett beslutsunderlag för ett rationellt beslut.

Om nu en utrednings egentliga syfte är på detta sätt politiskt, symboliskt eller rättfärdigande, är kriteriet på hur väl utredningen lyckats i sin uppgift inte de lagda förslagens grad av måluppfyllelse. Kriterierna är i stället hur väl man lyckats åstadkomma *konsensus* (samstämmighet) mellan motstridiga intressen, hur väl och hur länge man lyckats hålla en känslig fråga borta från organisationens dagordning, hur väl man lyckas framställa organisationens ledning som handlingskraftig och/eller saklig och rationell.

Icke avsedda konsekvenser av förslag

Även om det nu är så att utredningen faktiskt fyller den funktion som det är tänkt i den rationella beslutsmodellen, så är frågan om förslagets konsekvenser mer komplicerad än vad modellen i sin enkla form antyder.

Som vi antydde i "fjärilsexemplet" kan det vara så att sociala system är så komplicerade, att en åtgärd på ett ställe i systemet har verkningar på en rad andra systemdelar. Utvärderingsforskaren Evert Vedung skiljer på sådana effekter som befinner sig inom målområdet och utanför målområdet. De förra kallar Vedung *perversa* effekter och de senare *bieffekter*. De perversa effekterna är negativa, medan bieffekterna kan vara positiva eller negativa.

Låt oss exemplifiera med en kommun, som funderar på att införa en ny organisation, där förvaltningar och nämnder delas in i huvudgrupperna "beställare" och "utförare". Syftet är att effektivisera den kommunala serviceproduktionen. Många debattörer har befarat att en sådan organisation av den offentliga verksamheten försvagar den kommunala demokratin, eftersom de av väljarna utsedda politikernas inflytande över viktiga beslut i serviceproduktionen avtar. Detta är en tänkbar negativ bieffekt av omorganisationen. I den kritiska diskussionen har man också pekat på riskerna för effektivitetsförluster beroende på att utförarenheter för vilka det främsta riktmärket är maximal vinst kan försöka sänka kvaliteten i serviceproduktionen. Eftersom denna negativa effekt håller sig inom målområdet (ökad effektivitet) betraktar vi den, om den blir verklighet, som en pervers effekt. I resultatenheter som är utförarorganisationer får personalen ta ett större ansvar för organisationen och dess verksamhet. Det har hävdats att detta leder till större arbetsglädje för personalen. Om så är fallet, kan vi se

denna effekt som en positiv bieffekt. Slutligen ska väl också nämnas att själva organisationsförändringen förmodligen kostar pengar i form av konsultarvoden, personalutbildning o.s.v. Kanske ska vi se dessa kostnader som ytterligare en (om än övergående) negativ bieffekt. Vi kan sammanfatta:

Positiv huvudeffekt: Ökad effektivitet i serviceproduktionen.

Pervers effekt: Kvalitetsförluster.

Positiv bieffekt: Ökad arbetsglädje.

Negativa bieffekter: Minskad demokrati, initialkostnader.

Om beslutsfattaren ska ha en möjlighet att fatta ett rationellt beslut, ska han eller hon få kunskap om den tilltänkta åtgärdens effekter i termer av målet. Nu kan det väl tänkas att det finns flera mål: effektivitet, kvalitet, arbetsglädje, demokrati och låga kostnader. Hur ska åtgärden värderas om effekterna kan förutsägas vara positiva i vissa avseenden och negativa i andra? Saken hade väl varit enkel om det hade funnits ett gemensamt mått – något slags gemensam valuta – för de olika måldimensionerna. Man hade då lätt kunnat beräkna åtgärdens nettoeffekt för att se om den var lönsam eller ej. En sådan gemensam valuta saknas normalt – och särskilt i politiskt styrda organisationer.

Eftersom den gemensamma valutan saknas, blir problemet egentligen olösligt för utredaren. Det blir i stället ett problem för beslutsfattaren, som får lov att foga vikter till de olika effekterna, där vikterna är uttryck för beslutsfattarens värderingar. Den här processen är knappast åtkomlig för utredaren. En lösning på problemet, som dock ger en uppgift åt utredaren, är när man har försökt närma sig frågan om hur olika mål ska vägas mot varandra genom att ange minimivåer, som ska uppfyllas. Proceduren brukar kallas *satisfiering* (tillfredsställelse).

Om vi har fått i uppgift att söka efter en organisatorisk lösning som så mycket som möjligt maximerar effektiviteten, men som inte innebär kvalitetsförluster, och vars genomförandekostnader inte är större än en halv miljon kronor, så har satisfieringsansatsen valts. Låt oss säga att följande handlingsalternativ framkommer ur utredningen:

Tabell 7.2 Exempel på konsekvenser av handlingsalternativ

Handlingsalternativ	A	B	C	D
Effektivitetsvinst	Stor	Ganska stor	Liten	Ingen
Kvalitetsförlust	Liten	Stor	Ingen	Ingen
Genomförande-kostnad (mkr)	1,2	0,4	0,5	0,3

Endast alternativen C och D behöver nu beaktas, eftersom de är de enda som uppfyller kvalitets- och kostnadskraven. När vi sedan ska välja mellan dessa båda, väljer vi det alternativ (C) som ger maximal effektivitetsvinst. Exemplet visar att om de krav som ska satisfieras sätts ganska högt, så kommer dessa faktiskt att bli de krav som främst avgör beslutet. Innebörden av höga nivåer som ska tillfredsställas är att dessa kriterier värderas tyngst i beslutsprocessen.

I vilken utsträckning andra konsekvenser än förslagets ”huvudeffekter” ska beräknas och redovisas i en utredning är uppenbarligen en komplicerad fråga. Svaret beror bland annat på utredningens ”egentliga” funktion, men också på i vilken utsträckning beslutsfattaren har meddelat att det finns andra värden än de som huvudeffekten avspeglar, och särskilt om miniminivåer som ska satisfieras har angetts.

Slutligen ska vi också peka på att förutsägelser om ett besluts konsekvenser i olika avseenden, precis som prognoser, är påståenden om en okänd, ännu ej inträffad, framtid. För att göra sådana förutsägelser behöver vi ha modeller: specificerade modeller om samband mellan olika faktorer som hos nationalekonomer och meteorologer, beskrivningar av hur föreslagna åtgärder brukar verka eller jämförelser med andra som vidtagit motsvarande åtgärder. Beroende på hur bra prognosmodeller vi har, blir kvaliteten i svaren varierande. I viss mån kan prognosmodellerna förbättras om vi är beredda att satsa större utredningsresurser. Nyttan av att göra bättre uttalanden om förslagets konsekvenser måste då vägas mot kostnaderna att göra dessa prognoser. Också information är en nyttighet som kostar, och där man måste avgöra hur mycket man har råd att skaffa sig.

8. *Presentation och granskning av rapporter*

Skriva och skriva om igen

Den kände konstnären Ola Billgren har gjort en målning som han kallar "författaren." Målningen föreställer en person som sitter vid en skrivmaskin. Men han sitter inte framför maskinen utan direkt bakom den och fullkomligt fastvuxen i den. Att bryta sig loss från skrivmaskinen och komma på rätt sida om den framstår som ett stort hinder. Så kan också en utredare känna det ibland.

Det är ofta svårt att börja skriva. Det gäller för oss alla. Även skönlitterära författare kan känna födslovåndor inför ett nytt litterärt verk. Många är duktiga inom sitt fack men har svårt att formulera sig. Det finns många vetenskapsmän som är skickliga forskare men dåliga skribenter. Det dunkelt skrivna behöver inte alltid vara det dunkelt tänkta – även om så i regel är fallet.

Som utredare är det ändå vår skyldighet att skriva så god svenska som möjligt. Det är viktigt att vi får fram vårt budskap till dem vi vill nå med vår information. Vi får inte bara inrikta oss på budskapet som sådant utan också på *hur* vi framför det. Vi måste tänka på disposition, stil, meningsbyggnad, ordval, stavning, interpunktion etc. Vi måste dessutom absolut anpassa oss till läsarnas kunskapsnivå och erfarenheter. Språket blir ett annat om vi skriver för högt kvalificerade beslutsfattare än om vi skriver för grundskolebarn. Oavsett vem vi skriver för måste vi även vara medvetna om att vi i vår utredning eller vårt projekt tagit fram ny kunskap, som ska fylla kraven på vetenskaplighet. Det kräver i sin tur ett vetenskapligt språk präglad av precision, koncentration och organisation. Men mera därom senare.

Skulle vi någon gång känna skrivkramp under utredningsarbetet får

det inte leda till passivitet. Det finns alltid ett botemedel. Skriv och åter skriv och skriv gärna om igen! Ingen utredning har skrivits utan att stora delar av den skrivits om minst en gång. Börja med att skriva ner minnesord eller korta meningar och gör det när som helst. Det berättas om en skicklig forskare med utpräglat systematisk läggning att han på sina kavajer alltid hade två bröstfickor. I den ena hade han en anteckningsbok, där han skrev ner idéer och minnesord kring sina forskningar. I den andra fickan hade han en "familjebok", där inköp av mjölk, systemvaror, köttbullar, blommor till bröllopsdagen m.m. antecknades. I avsaknad av fickor på pyjamasen hade han under natten två böcker till hands på nattduksbordet för att i dem kunna skriva in tankar, idéer och händelser kring sin forskning respektive familjelivet.

Idéer och uppslag som har med utredningsarbetet att göra kan alltså med fördel skrivas ner. Annars är risken stor för att de glöms bort. Det kan alltså vara rekommendabelt att föra bok över arbetet. Det är en viktig ingrediens bland alla de praktiska inslag som i övrigt bidrar till att effektivisera arbetet. (Andra sådana inslag är naturligtvis en bekväm arbetsplats, tillgång till telefon, bokhyllor, pärmar, fack, papper, pennor, fax, ordbehandlare och kopiator.)

Under hela utrednings- eller projektarbetet är det alltså viktigt att skriva. Det börjar när utredaren eller projektledaren gör anteckningar och kommentarer kring direktiven och fortsätter fram till och med att beslutsfattarna tagit ställning till slutrapporten, eventuellt ännu längre fram i processen. En viktig station på vägen fram mot slutrapporten är dispositionsplanen eller projektplanen. En sådan plan ger som tidigare sagts skelettet till de inledande kapitlen från bakgrund, mål, delmål till och med metodkapitlet samt dessutom stommen för dispositionen till resten av utrednings-/projektrapporten.

Vetenskaplighet ställer krav på språket

Att utreda är "att reda ut ett litet, väl avgränsat problem med hjälp av vetenskaplig metod". Det är en gammal vedertagen definition på att utreda. Det är en fackterm med en given betydelse. Facktermer och begrepp i en utredning eller en projektrapport får inte skifta från sida till sida utan ska ha en enhetlig, klart urskiljbar och konsekvent betydelse från första sidan till den sista. Då talar man om *precision*. Det ve-

vetenskapliga språket måste alltid ha en hög grad av precision. Andra krav på ett sådant språk är *koncentration*. Det innebär att framställningen hela tiden håller sig till det väsentliga, till själva saken. Central information ska presenteras på ett litet utrymme. Den vetenskapliga prosan ska också vara *logiskt organiserad*. Presentationen ska följa en viss ordning. Delarna ska logiskt följa varandra. Det gäller inte bara de olika kapitlen och rubrikerna utan också styckena, meningarna och orden.

Sammanfattningsvis gäller alltså att ett vetenskapligt språk har höga krav på precision, koncentration och organisation.

Den vetenskapliga prosan bör bidra till att öka läsbarheten och göra utredningarna/projektrapporterna mer begripliga, samtidigt som de får en särpräglad stil. Prosan kan upplevas som tung och svår. Det kan vara svårt att skriva precist, koncentrerat och logiskt å ena sidan och å den andra helt begripligt så att alla eller de flesta förstår. Varje utredare får emellertid sträva efter att skriva så enkelt som möjligt utan att ge upp de stilkrav som den vetenskapliga prosan ställer. Det gäller att balansera mellan en vardaglig och vetenskaplig stil. Genom att skriva enkelt öppnar sig möjligheter att göra den neutrala och opersonliga vetenskapsprosan något mer personlig. Man får dock vara uppmärksam på att tona ner sin egen betydelse i förhållande till det sakområde som utretts. Det finns som synes många krav att ta hänsyn till. Men än en gång – man får aldrig glömma vem man skriver för. Det är viktigt att nå fram med sitt budskap, så att utredda problem kan hanteras och förändringar till det bättre genomföras.

Kapitel, rubriker och underrubriker

Varje utredning är som regel indelad i kapitel. Redan i dispositionsplanen eller projektplanen presenterades de olika kapitlen. Efter de inledande kapitlen med sammanfattning, bakgrund, syfte/mål/delmål/avgränsning och metod följer delmålen eller "grenarna på utredningsträdet" som egna kapitel. Avslutningsvis kommer som regel kapitlen om analys, slutsatser och åtgärds paket. Mönstret från den tidiga planeringen kan naturligtvis brytas vid tilläggsdirektiv eller om uppdraget på annat sätt korrigerats med uppdragsgivarens goda minne. Över huvud taget bör en utredare ha stor frihet vid val av metoder, arbetssätt

och disposition under resan fram mot en bra slutrapport. Han eller hon bör dock på ett övertygande sätt kunna försvara sitt val av metoder och arbetsformer med hänsyn till givna direktiv och uppnådda resultat. Här som alltid gäller att göra rätt saker rätt.

Kapiteln kan vara indelade i avsnitt med egna rubriker och i ytterligare underavsnitt. Det kan vara lämpligt att låta smågrenarna – d.v.s. olika frågeställningar – till de grövre grenarna (delmålen) i ”utredningsträdet” få bilda egna rubriker eller underrubriker. En god regel är dock att inte ha ett rubriksystem med alltför många nivåer. Det är alldeles tillräckligt med tre nivåer som kan rubriceras med siffror, t.ex. 3.2.1 (3 står då för kapitel 3, 2 för rubrik 2 till kapitel 3 och 1 för underrubrik 1 till rubrik 2 under kapitel 3).

Kapitel och rubriksättningar avspeglar författarens tankegångar och sätt att disponera utredningarna/projektrapporterna. Det gör också vissa typografiska hjälpmedel. Hit hör understrykningar, kursiveringar, strecksatser, indragningar m.fl. Man bör dock akta sig för att använda dessa medel alltför ofta. Det kan ge ett stackato-intryck utan sammanhållning. Fortfarande gäller dock huvudfrågan: ”Vem skriver jag för?” I dag är det inte ovanligt att t.ex. konsulter och andra utredare sammanfattar och presenterar sina utredningsresultat för sina uppdragsgivare i overheadformat med sex meningar per sida (en overheadsida bör enligt expertisen aldrig innehålla mer än sex rader. Annars finns risken för att den vid visning blir helt obegriplig). Den som väl känner till det sakområde som utretts kan då med lätthet tillgodogöra sig en sådan utredning på låt oss säga 100 sidor under en halvtimmes läsning.

Något om meningar, ord, tabeller och diagram

Meningar bör vara anpassade till innehållet. Därför kan man aldrig med bestämdhet säga att meningar ska vara korta eller långa. De bör i stället vara varierade. Det kan ge rytm åt en text. Korta slagkraftiga meningar gör sig bra när centrala budskap ska formuleras. Mer analyserande resonemang kräver oftast längre meningar, där argument för och emot ett förhållande kan matcha och avlösa varandra på ett logiskt sätt.

Ord, siffror och avbildningar kan komplettera varandra vid presentationer. Till avbildningar räknas icke-verbala figurer. Det finns en mängd olika figurer såsom modeller, flödesscheman, kurvor, diagram, cirkelytor och andra grafiska symboler. Figurer kan förenkla det som är svårt. De kan illustrera och åskådliggöra komplicerade förhållanden samt underlätta läsningen. I kapitel 6 talas om och redovisas modeller. De illustrerar påståenden om hur verkligheten är beskaffad i vissa avseenden. I samma kapitel finns exempel på frekvensdiagram i form av stolpdiagram och histogram. Olika processer, t.ex. lagstiftnings- och budgetprocesser, kan beskrivas med hjälp av flödesscheman. Kurvor kan t.ex. ge en bild av utvecklingen under en viss period. Valdeltagandet i Sverige sedan demokratins genombrott kan på så sätt översiktligt presenteras genom ett kurvdiagram. Cirkelytor kan med fördel användas exempelvis vid illustrationer av hur tillgångar och kostnader fördelas. Den svenska statsskuldens fördelning på banker, finansinstitut m.fl. framträder tydligt som olika stora "tårtbitar" i ett cirkeldiagram. På samma sätt kan t.ex. kapitaltillgångar för företag och andra organisationer fördelas på en cirkelyta. Jämför även hur cirkeldiagram använts i olika sammanhang i denna bok.

Så snart som avbildningar används, bör man vara noga med att de motsvarar verkligheten. Vill man exempelvis markera att en företagsstyrelse har fem gånger fler män än kvinnor bör man använda sig av sex lika stora personfigurer, där en får symbolisera kvinnorna och de fem övriga männen. Däremot bör man undvika att i samma situation illustrera med en liten kvinnofigur och en fem gånger så stor mansfigur. Det ger för ögat ingen exakt bild av de verkliga förhållanden. För att vid behov förstärka de faktiska förhållandena kan man i avbildningarna skriva in t.ex. de exakta sifferuppgifterna.

Tabeller kan bidra till att öka koncentration och precision av texten. Det sägs att en tabell kan säga mer än tusen ord. Tabeller kan alltså ge mycket information på litet utrymme. De kan ge svar på frågeställningar samt tjäna som grund för vidare analyser. Tabeller är som bäst, när de är självförklarande eller kan förklara något av vikt.

Risken med tabeller är att de innehåller så mycket information att man inte ser skogen för bara träd. Då gäller det som författare att kunna peka ut den information, som särskilt bör uppmärksammas och analyseras. En tabell bör därför aldrig stå ensam utan en förklarande text.

Använder man tabeller och avbildningar bör man dels numrera dem, dels ge dem en koncis och relevant rubrik. Det underlättar för lä-

saren om han eller hon omedelbart kan få en uppfattning om innehållet i figuren eller tabellen. Dessutom kan det vara en fördel för författaren. Med hjälp av numreringen är det nämligen lätt att i den löpande texten hänvisa exempelvis till figur 6.5 eller ”som framgår av tabell 3.3”.

Att skriva slutrapporter inom projekt

I projekt handlar det ofta om att lägga ut uppdrag på olika gruppmedlemmar. Det gäller också när olika delrapporter ska skrivas och slutligen kanske vävas samman till en helhet. Även om en projektledare låter de olika rapporterna eller avsnitten framstå som egna produkter brukar det ändå uppstå samordningsproblem. Som regel brukar nämligen projektledarna ha som mål att lämna ifrån sig också stilistiskt sett en helgjuten produkt, där olika faktaavsnitt, stilarter och pedagogiska ansatser vävs samman till en sammanhållen slutrapport. Någon eller några projektmedlemmar kommer då kanske i kläm. De kan med rätt eller orätt uppleva att deras alster inte värderas lika högt som andras. Här som i så många andra sammanhang under projektarbetets gång får projektledarens omdöme och diplomatiska talang fälla utslaget.

Slutfasen i utredningsarbetet

När utredningen slutligen skrivs ren koncentreras uppmärksamheten vid meningsbyggnad, interpunktion, ordval och stavning. Då görs också en allra sista kontroll av att även språket står som garant för att såväl validitet som reliabilitet är hög. Då stämmer man för sista gången av att åtgärdsförslagen är realistiska att genomföra samt att krav och konsekvensanalyser är tillfredsställande gjorda i ett kort och ett längre perspektiv. Kort och gott sätter man punkt för vad som varit riktmärken under hela utredningsarbetet, så att man med lugnt samvete kan möta en granskning och utvärdering av utredningen/projektrapporten.

Att värdera en utredning/projektrapport

Att bedöma och värdera en utredning eller ett projekt sker kontinuerligt under hela arbetets gång. Den första bedömningen äger rum innan direktiven skrivs. Är det verkligen värt att göra den här utredningen eller sätta igång det här projektet? Står insatta resurser i relation till de resultat som kan uppnås? Blir svaret positivt sker förhandsbedömningar i samband med att direktiven utformas, eventuella förstudier äger rum samt dispositions- och projektplaner utformas. När de senare antagits sker under arbetets gång successiva uppföljningar och justeringar gentemot planerna. Redovisningar och resultatanalyser avlöser varandra. Informella genomgångar äger rum inom lednings- och arbetsgrupper. Vad går bra? Vad kan bli bättre? Vad fungerar bra inom grupperna? Hur bör arbetsformer, arbetsmetoder och relationer förbättras? Trots alla genomgångar och analyser före och under utrednings-/projektarbetet sker ändå den slutliga bedömningen när rapporten föreligger. Ute i arbetslivet sker presentation, granskning och slutligt ställningstagande till rapporten inför uppdragsgivaren eller ledningsgruppen. En bedömning av rapporten kan också äga rum inom hela organisationen om den tillhör kategorin mindre företag eller myndigheter. Alternativt kan en granskning ske inom en avdelning eller sektion i en organisation eller kanske endast av några få experter. Möjligen kommer rapporten att skickas ut på remiss till de organisationer som kommer att beröras av ett eventuellt beslut i sakfrågan. De har då möjlighet att lämna synpunkter och komma med förslag till förändringar innan rapporten omsätts till beslut. På universitet och högskolor sker bedömningen vid s.k. seminarier. De leds av läraren/handledaren med någon eller några särskilt utsedda personer – opponenter – som har till uppgift att på ett konstruktivt sätt kritiskt granska rapporten. Det är författarens (respondentens) roll att försvara sitt opus.

Oavsett var slutrapporten granskas bör följande kriterier uppmärksammas vid bedömningen, nämligen:

- att mål och delmål ska vara rotade i problemet/problemen, klart angivna och behandlade. Det ska finnas ett givet samband mellan mål och innehåll i det fullgjorda arbetet. Det som skulle undersökas ska vara undersökt. Det som skulle mätas ska vara mätt. Validiteten bör vara hög.
- att metoden, undersökningstekniken, är fullt acceptabel. Om några

andra gör om samma undersökning bör de komma till samma resultat. Reliabiliteten ska vara hög. God reliabilitet är en nödvändig förutsättning för god validitet.

- att dispositionen är klar och logisk.
- att rapporten är genomförd och redovisad på ett sakligt och opartiskt sätt. Utredningar och projekt är beställningsarbeten. Problemalet blir därför aldrig opartiskt. Däremot bör metoderna vara sådana, att den producerade kunskapen inte är missvisande.
- att utredningen/projektet är utfört med noggrannhet och omsorg.
- att rapporten är skriven på ett sådant sätt att den fyller kraven på både vetenskaplighet (precision, koncentration, organisation) och enkelhet samt är anpassad till läsarnas kunskaps- och erfarenhetsnivå.
- att eventuella förslag till åtgärder bygger på krav- och konsekvensanalyser sett i ett kortare och ett längre perspektiv. Vilka blir effekterna med hänsyn tagen till den inre, den yttre och den totala effektiviteten?
- att resultaten sammanfattas.
- att i anslutning till eventuella förslag till åtgärder presenteras former för uppföljning och utvärdering vid genomförandet av besluten.
- att käll- och litteraturförteckningen är systematiskt uppställd.

Att opponera

Opponentrollen är krävande och ska så vara. För det första bör varje opponent utgå från att ett omfattande arbete lagts ner på vägen fram till och med slutrapporten. Härigenom är författarna värda en seriös opposition, väl planerad och genomarbetad. Det står naturligtvis varje opponent fritt att lägga upp en opposition som han eller hon själv vill. Vid den efterföljande utvärderingen av oppositionen måste denna dock kunna försvaras på ett acceptabelt sätt. En tänkbar planering av oppositionen är att

1. *ordentligt läsa in sig på det sakområde utredningen eller projektet behandlar.* Här bör författaren/författarna på alla sätt hjälpa till att ställa tillgängligt material till förfogande.
2. *förbereda en presentation av huvudinnehållet i rapporten.* Det uppfattas som en klar fördel om opponenterna gör denna presentation i

stället för författarna. På så sätt kan alla parter – seminarieledare, författar- och opponentsida samt seminariegruppen i övrigt – direkt konstatera att ”man i fortsättningen bör tala om samma saker.” Skulle opponenter nämligen ha missförstått något avsnitt i rapporten kan det omgående rättas till innan oppositionen på allvar tar vid.

3. *rapporten granskas utifrån de kriterier för bedömning som presenterats ovan.* Vid förberedelserna och genomförandet kan opponenter gärna föra samman kriterierna till fyra prioriterade huvudgrupper:
 - a) *frågor som rör validitet och reliabilitet.* Då kommer problemformulering, syfte/mål/delmål/avgränsningar och metod att stå i fokus för granskningen. Det är synnerligen centrala frågor, som ”får ta den tid de tar” under oppositionen.
 - b) *realismen i åtgärdsförslagen* inklusive krav- och konsekvensbedömningar
 - c) *språkbehandlingen* samt det som kan få gå under benämningen
 - d) *”krafts.”* Hit kan föras smärre brister i innehållsförteckningen, sidnumreringen, käll- och litteraturförteckningen (stavfel på författarnamn, fel utgivningsort och upplageår m.m.), placering av bilagor, tabell- och figurnumrering. Punkten d bör ges sådan obetydlig vikt att den kan klaras av närmast i en bisats.
4. *förbereda ett sammanfattande omdöme* om hela rapporten utifrån kriterierna ovan.
5. *formerna för oppositionen.* En opposition ska vara konstruktiv. Det innebär att det som är bra i en rapport ska framhållas likaväl som det som kan bli bättre och på vilka sätt detta kan bli bättre. Som opponent bör man tänka på att även i den sämsta av rapporter finns det alltid något gott att framhålla. Förslagsvis kan en opponent inleda med något vänligt omdöme. Det brukar skapa en god stämning och ett gott klimat under fortsättningen av seminariet. En opponent ska dock aldrig bli undfallande och ”mjäkig” lika litet som en författare. Den part som anser sig ha rätt ska stå på sig. Den som vet att han eller hon har fel erkänner detta. Det finns en god regel som säger att man under en opposition ”ska vara frän i sak men mild i ton.” Motsatsen är absolut förkastlig. För alla parter gäller det att skilja på sak och person. Ingen tjänar på att efteråt skiljas som ovänner.

När opponenter avslutat sin opposition med en sammanfattning av oppositionen (om den nu inte presenterats inledningsvis) och seminarie-

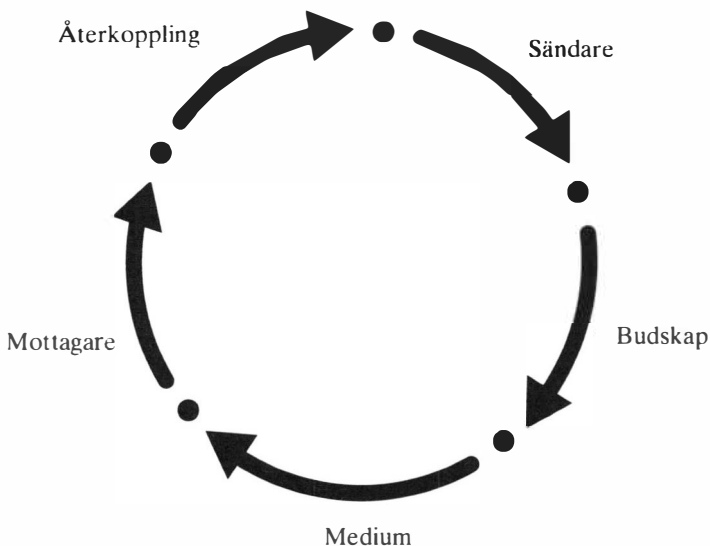
ledaren avgivit sitt slutomdöme om utrednings-/projektrapporten, bör själva oppositionen och försvaret av utredningen utvärderas. Det är en evaluering som omfattar presentationen av rapporten, vad som tagits upp i sak och formerna för oppositionen. Kort och gott effektivitet och kvalitet på opposition och försvar av den rapport som behandlats.

Att muntligt presentera en rapport

I vissa fall kan en skriven rapport behöva kompletteras med en muntlig föreläsning. Vid skilda typer av seminarier har vi tagit för givet att så är fallet.

Vi har tidigare talat om kommunikationsmodeller i den här boken. Vi ska nu på nytt knyta an till en sådan modell. När en person presenterar ett material för han eller hon i egenskap av sändare över ett budskap via ett medium till någon eller några mottagare, som i sin tur reagerar och kan ge återkoppling till sändaren (se figur 8.1). Val av medium beror på vilken situation sändaren befinner sig. Han eller hon kan tala direkt till sin uppdragsgivare eller till åhörare i exempelvis en beslutande församling. I andra sammanhang kanske budskapet överförs till mottagarna via olika massmedier. I fortsättningen utesluter vi den senare varianten.

Figur 8.1 En kommunikationsmodell



Mottagarna

En presentation och dess kvalitet är beroende av sändaren, budskapet d.v.s. stoffet, mediet, mottagarna och tiden som står till förfogande för föredragningen – men i fokus ska mottagarna stå.

Varje föredragande och presentatör bör ha klart för sig att budskap inte sänds för sändarens skull utan för mottagarnas. Det är de senare som ska ta till sig budskapet och attraheras av det. Gör de inte det är nämligen budskapet värdelöst. Därför måste varje presentatör skaffa sig så mycket kunskap som möjligt om dem han ska föredra sin rapport inför samt lägga sig vinn om att anpassa sin presentation efter deras kunskaps-, språk- och motivationsnivå. Det gäller att inte lägga föredragningen på varken för hög eller för låg nivå. Alla mottagare ska ges möjlighet att förstå budskapet. Om mottagarnas kunskapsnivå varierar är det klokt att börja föredragningen ganska konkret, elementärt och varierat för att sedan göra utvecklingar och fördjupningar. Språket bör vara enkelt utan att bli banalt.

Stoffet och hur det kan presenteras

Valet av stoff bestäms naturligtvis av ämnet och själva syftet med föredragningen. Av betydelse för urvalet är också de kunskaper sändaren har jämte den motivation mottagarna kan tänkas ha. Avgränsningen i tid ger själva ramen för vad som hinns med. Det är en självklarhet att den föredragande ska hålla sig till ämnet och skilja huvudsak från bisak. Då kan det vara lämpligt att i förväg gå igenom stoffet ordentligt och skriva ner väsentligheterna, antingen i form av stolpar eller i en systematiserad och förenklad bildframställning (t.ex. mindmap). Då brukar själva kärnan eller huvudtanken i budskapet utkristalliseras. Om man vid föredragningen använder sig av dessa stolpar som stöd för minnet kan föredragningen både bli väl disponerad och framföras på ett ledigt sätt. Föredraganden blir då inte bunden av något detaljerat manuskript som vid presentationen lätt söver ner mottagarna. Det är viktigt att stoffet föredras på ett sakligt och opartiskt sätt utan inslag av egna dolda värderingar. Det ger intryck av korrekthet och ärlighet, vilket i förlängningen skänker trovärdighet åt presentatören.

Redan under antiken talade man i retoriska sammanhang om begreppen *logos*, *ethos* och *pathos*. Logos betyder ord och syftar närmast

på att kunna sitt ämne, d.v.s. vara bra i sak. Ethos är att behaga och roa medan pathos förknippas med engagemang och entusiasm. En föredragande som behärskar sitt ämne, har äkta humor – ej hurtfrisk/konstlad – och ett allmänt behagligt sätt samt dessutom kan engagera och entusiasmera, är en verkligt god presentatör. Det är en person som utnyttjar sina personliga resurser. Det är emellertid en förmåga som måste tränas upp och som tar tid. Speciellt lång tid kan åtgå att komma till rätta med sin nervositet vid föredragningar och presentationer. Ibland räcker inte ens livstiden till.

Hur hantera sin nervositet

Lite nervositet är alltid bra, heter det. Då är man nämligen uppladdad och engagerad inför sin uppgift. Nästan alla presentatörer är också nervösa. De får dock inte hamna i ett tillstånd av rädsla och panik. Nervositeten tar sig olika fysiska uttryck. Man kanske rodnar, svettas, är skakis, känner hjärtklappning, blir andfådd, får rösten i falsett och till och med får magbesvär. Bästa sättet att hantera sin nervositet torde vara att ständigt träna och tala inför andra samt att alltid vara bättre förberedd än varje annan presentatör. Då kan man intala sig själv att jag känner mottagarnas behov och förväntningar bättre än någon annan. Samma är förhållandet med stoffet. Jag har dessutom prövat alla hjälpmedel jag ska använda mig av två gånger i stället för en som alla andra föredragande bör göra. Jag har testat hela min presentation på den inre familjekretsen och då gick det ju bra, liksom band- och videoinspelningen jag gjorde av föredragningen. Jag har särskilt tränat på de inledande fraserna, när nervositeten som regel är som störst. Det är dessutom jag i egenskap av sändare som bestämmer vad som ska göras. Jag har alltså ett försteg framför åhörarna. För att ytterligare peppa upp sig själv och köra nervositeten på flykten kan man ha med sig ett litet föremål att hålla i under presentationen, t.ex. en penna eller ett suddgummi. Det brukar ge ett visst lugn. En mycket god regel är också att dra några mycket djupa andetag och sänka axlarna strax innan man startar föredragningen. Inledningen på en presentation är nämligen mycket viktig.

Inledningen – och därefter

En föredragande bör ägna stor uppmärksamhet åt inledningen. Då gäller det nämligen att fånga mottagarnas uppmärksamhet och intresse. Allas blickar bör vara riktade mot sändaren innan presentationen startar. Det är en ögonkontakt som sedan inte bör brytas. Härigenom visar den föredragande sitt intresse för mottagarna och kan samtidigt avläsa deras reaktioner samt själv förmedla en del av sitt engagemang. Det ger oftast en god kontakt och en välvillig stämning under resten av presentationen.

För att hålla intresset vid liv och göra framställningen medryckande bör presentatören under föredragningens gång då och då göra mindre pauser samt växla tonläge och tempo. Omväxling är en dygd. Häri inkluderas också kroppsspråk och rörelser. De senare begränsas dock alltid av att den föredragande ska ha ögonkontakt med mottagarna. Rörelserna får heller inte inkräkta på eller störa presentationen. En föredragande ska alltid sträva efter att uppträda ledigt och avspänt och välja de rörelser och det förhållningssätt som passar honom eller henne bäst. Använder man sig av tekniska hjälpmedel t.ex. arbetsprojektor, blädderblock, flanellografer, white boards och krittavlor får man vara extra uppmärksam på sitt rörelseschema. Dessa hjälpmedel kommer väl till pass för att stimulera och aktivera mottagarna, ge större åskådlighet åt budskapet samt förstärka och sammanfatta detta. Det underlättar i sin tur inläring och memorering. Tekniska hjälpmedel kan alltså fylla många funktioner och vara till god nytta vid presentationer, inte minst när den föredragande ska till att avsluta sin presentation. Då ska nämligen det centrala budskapet knytas samman till en helhet, göras överskådligt och eventuella förslag till åtgärder presenteras. Samtidigt finns det anledning att vid föredragningar varna för ett alltför flitigt användande av dessa hjälpmedel. De får inte bli ett självändamål, där tekniken kväver det personliga vid presentationerna. En sändare ska aldrig göra avkall på sin egen personlighet utan behålla och vårda sin särart. Därmed är det sagt att varje föredragande alltid ska vara sig själv, naturlig och självständig. Det inger förtroende och förlåter ofta många brister i framställningen. Lika naturligt är det dock att personligheten inte får ta sig sådana uttryck gentemot mottagarna som uppblåsthet, översitteri, provocering, personliga angrepp samt nonchalans i form av exempelvis dåliga förberedelser, tidsbrist och påtaglig inkompetens.

Vad händer när rapporterna presenterats och granskats?

Efter att en rapport granskats, antingen genom en allmän diskussion, ett remissförfarande eller en regelrätt opposition – alternativt alla tre sätten – finns följande möjligheter. I värsta fall var slutrapporten av sådan kvalitet eller omständigheterna sådana att tummen vändes neråt. Det får närmast uppfattas som ett tecken på att projektet eller utredningen pågått alltför länge. Möjligen skulle undersökningen aldrig startats. Under alla omständigheter borde den ha lagts ner på ett tidigt stadium eller fått andra direktiv under arbetets gång. I ett projekt är det ledningsgruppen och projektledaren, som ska vidta sådana åtgärder.

Det finns också exempel på slutprodukter som varit bra men ändå resulterat i misslyckanden. Orsaken har varit att resultaten inte förankrats hos användarna.

I bästa fall var kanske rapporten så bra att den direkt kan presenteras för beslutsfattare. Det är annars ganska vanligt med en bearbetning eller översyn av slutrapporten, speciellt om det rör sig om komplicerade undersökningsområden. Det kan bli en uppgift för projektet att göra en sådan omarbetning. I de flesta fall blir det en av projektets sista arbetsinsatser. Undantag utgör de projekt som har att planera, genomföra och kanske också utvärdera de egna förslagen till beslut.

Under projektledarens överinseende ska projektet också ordna, förteckna och arkivera det material som bör arkiveras. Det gäller direktiv, projektplan, eventuella tilläggsdirektiv, protokoll och sammanträdeshandlingar samt slutrapporten. Det finns speciella bestämmelser för arkivering. Olika arkiv kan ge tips om hur man bör gå till väga.

Som allra sista arbetsuppgift bör varje utredning och projekt göra en utvärdering av själva utrednings- och projektarbetet. Deltagarna går då för sista gången igenom vad som från start- till slutpunkt har varit bra och vad som skulle ha kunnat fungera bättre. Inget bör lämnas utanför en sådan utvärdering. Man bör på ett konstruktivt sätt granska vad som skulle göras, hur det har gjorts, organisationen av utredningen/projektet, skilda beslutsprocesser, relationerna inom gruppen och i förhållande till intressenter, hur tids- och kostnadsplaner följts samt ledarskapet.

En sådan genomgång är mycket lärorik för alla. Den fördjupar kunskaper och erfarenheter kring utrednings- och projektarbete och bi-

drar till att höja kompetensnivån både hos den enskilde och inom organisationen. Varje företag och myndighet kan med fördel spara denna typ av utvärderingar. De kan och bör utnyttjas för kommande utrednings- och projektarbeten.

Tid för beslut

När bearbetningen är genomförd och godkänd föreligger ett konkret beslutsunderlag, som tillsammans med många andra förslag till beslut i dagens organisationer kan presenteras för berörd eller berörda beslutsfattare.

I nästa kapitel ska vi presentera olika slags beslut, beslutsmodeller och beslutsfattare. Hinder och möjligheter vid genomförande av beslut såväl utanför som innanför organisationer ska särskilt beaktas.

9. *Beslut och genomförande*

Exempel på beslut och beslutsmodeller

Varje dag fattas otaliga beslut. Med åren har de dessutom blivit fler och fler. Den snabba sociala, ekonomiska och tekniska utvecklingen som resulterat i ett allt mer internationaliserat informations- och kunskapssamhälle medför inte bara flera beslut inom allt fler beslutsområden utan ökar dessutom takten i själva beslutsprocessen.

Besluten varierar starkt i omfattning och spännvidd. Somliga beslut är inriktade mot framtiden och fattas ofta under stor osäkerhet. Andra beslut åter rör dagsfrågor och kan vara rena rutinärenden. Somliga beslut har en ekonomisk, teknisk och naturvetenskaplig ansats, medan andra beslut är "mjukvarubeslut" med mer beteendevetenskaplig inriktning. Vissa beslut har en positiv ansats och kan gälla t.ex. förmedling av tjänster och rådgivning. Andra åter är förknippade med rättigheter och skyldigheter samt kontroll och sanktioner. De senare är beslut som går in under begreppet myndighetsutövning. Många organisationsbeslut är riktade ut mot allmänheten, medan andra beslut rör organisationen internt. Vissa beslut är endast en bekräftelse på redan träffade överenskommelser, t.ex. beslut i regeringssammanträde. Ytterligare en kategori av beslut är de beslut som aldrig fattas så kallade "icke-beslut", som kan få nog så viktiga konsekvenser (jfr kapitel 4).

Beslut fattas i vitt skilda instanser från t.ex. FN:s beslut om internationella sanktioner till postexpeditörens beslut av "rena-över-disk-ärenden" eller polisens "vägkantsbeslut" vid brott mot fortkörning eller stopplikt (de senare är just exempel på myndighetsutövning).

En stor del av besluten är anslagsfinansierade under politisk och byråkratisk medverkan på många nivåer och med stora anspråk på samordning. Andra beslut är rent marknadsstyrda med korta beslutsvägar. Många beslut växer alltså fram under mångas medverkan till kompro-

missar medan i andra fall endast en eller ett par personer är inblandade.

Strävan att fatta rationella beslut är stor. Utmärkande drag för sådana beslut är en dominerande beslutsfattare, entydiga och stabila mål, klar åtskillnad mellan mål och medel, fullständig information om samtliga medel/alternativ och deras konsekvenser samt slutligen ett ställningstagande som ger optimalt resultat. Den kvaliteten på beslut torde endast i unika undantagsfall vara möjlig att uppnå inom organisationer. Modellen – *economic-man-modellen* – har också utsatts för hård kritik i alla dess delar. Om det inte är möjligt att fatta optimala beslut får man kanske nöja sig med att satisfiera besluten (tillfredsställande beslut) som når en viss minimal nivå av måluppfyllnad – *den begränsade rationaliteten*.

Den *politiska beslutsmodellen* bygger på att de olika partierna har relativt klart avgränsade mål – program – i förhållande till varandra. Beslutsprocessen mynnar ofta ut i kompromisser. Modellen utgår alltså från ett givande och ett tagande där till slut ingen är helt nöjd men ingen heller helt missnöjd.

Somliga ser med pessimistiska ögon på de rationella beslutsmodellerna. De nöjer sig med en inkrementalistisk modell där förslagen till beslut endast avviker marginellt från gällande förhållanden. Sådana marginella förändringar kallas ”increment” – därav namnet inkrementalistisk modell. Den kallas också för den *marginalistiska modellen*.

Ytterligare ett steg bort från de rationella beslutsmodellerna är beslut som bygger på den så kallade *soptunnmodellen* (garbage-can-modellen).

I den modellen talas om fyra förutsättningar för beslut, nämligen beslutstillfälle (själva soptunnan), beslutsfattare, problem och lösningar. När dessa fyra stöter samman kan besluten bli närmast slumpmässiga. I de tidigare nämnda modellerna brukar ”problemen jaga lösningar”. I soptunnmodellen kan det lika gärna vara ”lösningar som jagar problem”.

Genomförande av beslut

När besluten antagits eller klubbats igenom ska de sättas i sjön och genomföras eller som det också heter implementeras. Besluten ska alltså omsättas i praktisk handling. Oavsett typ av beslut och hur de vuxit

fram har många av dem dock en sak gemensam. De blir sällan förverkligade utan några ändringar. Det finns många barriärer och hinder vid implementering av beslut. Dessa hinder återfinns i hela organisationen som system betraktat alltifrån den globala samhällsutvecklingen till den enskilde individens värderingar och beteenden i det enskilda företaget och den separata myndigheten. Därför finns det all anledning att inom varje organisation kontinuerligt följa upp och göra avstämningar hur besluten genomförs.

Organisationens miljö och intressenter

I dag finns en tendens att många nationella problem håller på att bli eller redan blivit globala. Ekonomins internationalisering, teknikens landvinningar och de allt mer akuta miljöproblemen stannar inte upp vid några landsgränser. De berör oss alla oavsett var vi bor. För att hantera den typen av problem krävs enligt mångas mening ett vidgat mellanstatligt samarbete. Alltför snävt avgränsade nationella beslut och rekommendationer kan lätt skapa osäkerhet och otrygghet hos en kunnig allmänhet och hos välinformerade personer med uppgift att verkställa besluten. I grund och botten gäller det ideologiska frågor om hur samhället i stort ska organiseras. Det är värderingar som också genomsyrar organisationer både internt och i relation till dess intressenter. Speciellt framträdande torde detta vara i politiskt styrda organisationer.

Bakom politiska beslut ligger ofta kompromisser som utarbetats i förhandlingsprocesser mellan företrädare för skilda värderingar och intressen. Målen kan då lätt bli diffusa, mångdimensionella, motsägelsefulla och svåra att tolka. Politikerna kanske dessutom inte vill formulera mål och binda sig vid dem då samhällsutvecklingen är snabb och valen kommer tätt. Vad händer i nästa val om utvecklingen under tiden hunnit springa ifrån de utlovade målen i förra valrörelsen? Det är ju ändå väljarna som bestämmer. Denna vaghet och oklarhet som här beskrivits är en naturlig företeelse, när politiska beslut och politiskt handlande växer fram under demokratiska former. Det är något av politikens livsluft.

Man bör också vara uppmärksam på att de politiskt beslutande organen som riksdag och regering på central nivå – men även landstings- och kommunfullmäktige på regional och lokal nivå – vare sig förmår

eller vill reglera i detalj. Både programbudgetering och ramlagstiftning som föregått idéerna om målstyrning bygger på förutsättningarna att de politiskt beslutande organen ska lägga fast övergripande mål och riktlinjer samt anslå pengar. Förvaltningsorganisationen får sedan stor frihet att inom ramen för dessa mål och resurser på ett effektivt sätt tillgodose kundernas behov av varor och tjänster i relation till deras förväntningar. Resultatet av förvaltningens ansträngningar på olika nivåer att ge medborgarna en i deras ögon acceptabel service ska sedan i sista hand redovisas av förvaltningen till regering och riksdag.

Vilka styrningsformer förfogar då regering och riksdag över gentemot företag och myndigheter? Regering och riksdag förfogar över en rad styrmedel både mot företag och gentemot den offentliga förvaltningen för att få sina beslut realiserade. Enkelt uttryckt kan man bunta ihop dessa styrningsformer i tre grupper:

- Regleringar i form av lagar, förordningar och andra föreskrifter. Dessa regler ska efterlevas. Annars väntar sanktioner för dem som bryter mot reglerna.
- Ekonomiska styrmedel. Genom att tilldela en organisation pengar eller att beröva den materiella resurser på direkta eller indirekta vägar försöker statsmakterna få sina intentioner förverkligade.
- Informativa styrmedel. De används för att övertala, övertyga och för att stärka kompetensnivån bland personalen.

Styrinstrumenten är alltså många och hela uppsättningen av dem kan användas samtidigt och under en längre tid. Frågan är dock hur statsmakterna med sina styrningsformer på den långa förvaltningsvägen genom de många och ofta sektoriserade organisationsnivåerna lyckas att realisera sina övergripande mål på ett effektivt sätt längst ut i företagen och bland de decentraliserade resultatenheterna i landsting och kommuner. Det har aktualiserat frågorna om att genomföra beslut sedda i ett uppifrån-och-ner-perspektiv ("top-down") och i ett "nerifrån-och-upp-perspektiv" ("bottom-up").

Anhängare av "top-down-perspektivet" hävdar att formella beslut på central nivå spelar en stor roll för genomförande av beslut, speciellt om ideologiskt övertygade och inflytelserika personer samtidigt har ansvar för implementeringen av dem.

Företrädarna för "nerifrån-och-upp-perspektivet" framhåller att genom principerna om mål- och ramstyrning samt genom själva struktu-

terna har "gräsrotsbyråkraterna" stora möjligheter att bestämma de resultat som i slutfasen kommer ut av besluten. Det hävdas också att centralt fattade beslut ibland kan ligga långt från väljarnas dagsaktuella krav och behov. Besluten kan dessutom ytterligare föråldras på sin långa väg genom förvaltningen innan de hinner omsättas i praktisk handling. Centrala beslut skulle alltså ha en tendens att dels komma i otakt med tiden, dels vara alltför generella och okänsliga för olika gruppers och individers behov. Det skulle ge större utrymme för de lokalt placerade tjänstemännen att reellt påverka innebörden i besluten.

Möjligen kan det intrycket förstärkas i tider av decentralisering och med inslag av marknadsstyrd förvaltning. Då sätts nämligen kunder/brukare och klienter i fokus för verksamheten. Ytterligare en faktor som talar för "nerifrån-och-upp-perspektivet" är det allt större mistroende som väljarna visar politikerna samtidigt som de senare är mer respekterade hos chefer inom förvaltningarna än bland arbetare och lägre tjänstemän inom offentliga organisationer. Här skulle man alltså kunna ana någon form av koalition mellan "gräsrotsbyråkraterna" och brukarna. Det skulle kunna bidra till att försvåra genomförandet av centralt fattade beslut.

Varför ta upp dessa övergripande perspektiv på styrning när vi nu närmar oss organisationen internt? Varför ägna så stort intresse åt vad som sker utanför företagets och myndigheternas väggar när vi nu ska granska sätningen av beslut baserade på utrednings- och projekterat resultat inom organisationen?

Vi har redan tidigare konstaterat att själva idén eller det övergripande målet med verksamheten för varje företag och myndighet är betingat av vad som sker utanför organisationernas knutar. De varor och de tjänster en organisation producerar med tillgängliga resurser för en viss grupp människor är nämligen beroende av samhällsutvecklingen och av organisationens intresser. Strukturer, beslutsprocesser, ledarskap, resurshantering och organisationskulturer byggs i sin tur upp med hänsyn till målen för verksamheten. Kvaliteten på underlaget för beslut och hur dessa genomförs får därför betydelse för såväl inre, yttre som total effektivitet i organisationen.

Några interna svårigheter när beslut ska genomföras

Svårigheterna varierar naturligtvis med hänsyn till vilka beslut det gäller. Ju större och ju mer komplicerade besluten är desto fler hinder

och desto större barriärer stöter de som regel på vid sjösättningen. Enklare beslut med karaktär av standardiserade rutinärenden kan ofta ganska lätt slussas genom organisationen. Bland hindren kan nämnas *låg kvalitet på målen och verksamheten*. Organisationer hamnar ibland i bakvatten. Produkterna eller tjänsterna kan förefalla gammalmodiga i kundernas och klienternas ögon. Det får återverkningar på personalen, som lätt uppfattar målen för verksamheten som otidsenliga. Det känns inte helt meningsfullt att framställa och leverera just den typen av varor eller tjänster.

I varje organisation brukar dessutom konkurrerande mål dyka upp. Organisationens mål kan komma i konflikt med t.ex. olika intressentmål. I politiskt styrda organisationer kan t.ex. näringslivsmål och mål från arbetsmarknadens parter konfronteras med de politiskt övergripande målen.

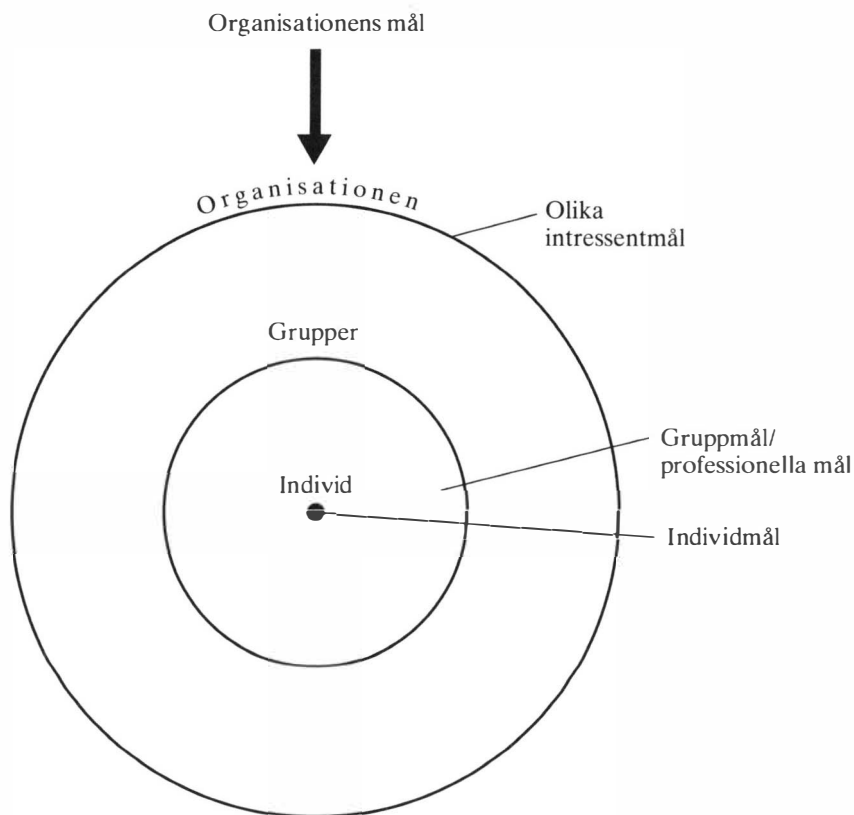
I vissa organisationer kan gruppsmål få speciellt stor genomslagskraft. Det gäller organisationer med utpräglat kunniga och skickliga personer förenade genom tradition av en viss yrkesspecialitet. Exempel härpå är läkarkåren inom sjukvårdsorganisationer och lärarna inom universitet och högskolor. Politiska mål kommer ofta i motsatsställning till de professionella mål som dessa yrkesgrupper representerar.

Inom organisationen uppstår lätt konkurrens mellan olika avdelningar och mellan olika sektioner. Låt oss kalla dem revirmål. ”Målen inom vår avdelning är minsann viktigare än de andra avdelningarnas snäva och i förhållande till allmänheten relativt betydelselösa mål. Vi ska verkligen stå på oss och hävda våra intressen. Här gäller det att inte falla undan.”

Vid sidan av grupp- och revirmål inom en organisation finns det också individuella mål. Varje person har som regel sina mål för att tillgodose sina behov och sina förväntningar.

Figur 9.1. ger exempel på olika slags mål som lätt kolliderar med varandra och som kan påverka resultatet i annan riktning än som var tänkt. Det är lätt hänt, speciellt om organisationsmålen i sig är oklara, motsägelsefulla och oprioriterade. Styrningen blir härigenom lidande, vilket i sin tur ger större spelrum för olika slags konkurrerande mål. Såväl individer som grupper försöker i en sådan situation att hävda sina positioner. Det ger gärna bränsle till uppkomsten av *maktbarriärer*. Det kan gälla såväl horisontella barriärer avdelningar, sektioner och personer emellan som vertikala hinder mellan ledning och medarbetare. Osäkerhet och konflikter karakteriserar en sådan organisation.

Figur 9.1 Exempel på konkurrerande mål i en organisation



- *Brist på medverkan vid och förankring av beslut.* Som tidigare sagts måste arbetsgivaren enligt medbestämmandelagen lämna fortlöpande information om hur verksamheten utvecklar sig inom organisationen. I samband med förhandlingar måste såväl arbetsgivare som arbetstagarorganisation på begäran lämna varandra upplysningar. Arbetsgivaren måste ta initiativ till förhandlingar före beslut med arbetstagarorganisation om beslutet i frågan resulterar i en viktigare förändring för individer och verksamhet. Så är de formella bestämmelserna. Arbetstagarorganisationerna är alltså garanterade en viss insyn och medverkan vid beslut i de här nämnda fallen. Det finns ändå många exempel på beslut som aldrig realiserats enligt intentionerna på grund av att arbetstagarorganisationerna känt sig "överkörda". De erhöll aldrig

den information de önskade och blev aldrig så inkopplade i förändringsarbetet att de kände sig delaktiga i beslutet. Det blev härigenom aldrig förankrat i organisationen.

- *Otillräckliga resurser.* Det tycks nästan ingå i bilden att organisationer åtminstone då och då ska klaga över hur knappa resurserna är. Pengar och tid tycks vara speciellt påtagliga bristvaror. I andra fall klagas över föråldrad teknik utplacerad i relativt slitna och trånga lokaler. Skolan torde i dag vara ett bra exempel på eftersatt fysisk och kanske också psykisk arbetsmiljö. Där har också produktiviteten sjunkit under de senare årtionden utan att kvaliteten på utbildningen i motsvarande grad ökat. Det framgår av ett par undersökningar som gjorts under de senaste åren. Till resurserna räknas också personalen inklusive ledningen. Deras *kompetens* är i högsta grad avgörande för om målen ska uppfyllas och effektiviteten tillgodoses. Ju högre kompetensen är bland personal och chefer desto större är möjligheterna att ta sig an och aktivt delta vid hanteringen av vitt skilda slag av problem inklusive de organisatoriska ”knäcknötterna”. I en sådan organisation finns vanligtvis stor förståelse för förändringar och förbättringar i takt med tidens krav. Just vid förändrings- och utvecklingsarbete visar sig oftast viljan eller oviljan hos människor att delta i detta. Låt oss ta ett exempel med hjälp av den s.k. SOR-modellen där S står för Stimuli, O för organisation och R för respons.

Stimuli

Stimuli är vad vi genom våra sinnen tar till oss. Det sker alltså genom att

- höra
- se
- lukta
- känna
- smaka

Organisation

Antag att vi får höra och läsa om (se) att vårt företag eller vår myndighet ska omorganiseras. Vad sker då inom oss? Jo, vi organiserar vad vi genom sinnesintrycken tagit del av. Det sker med hjälp av bl.a. de . . .

- erfarenheter vi har av omorganisationer
- kunskaper vi besitter i exempelvis organisations- och beslutsteori

- referensramar vi har t.ex. med hänsyn till vad vi studerat och till vår arbetslivserfarenhet i största allmänhet
- attityder, d.v.s. de grundvärderingar vi har. Det kan gälla vårt förhållningssätt till exempelvis planhushållning och marknadsekonomi (bra eller dåligt) eller till vissa konkreta objekt (som en bro över Öresund) alternativt personer (förslagsvis chefer).
- normer som gäller inom organisationen där vi arbetar. De bestäms av tradition och av organisationen själv. De bör gälla för alla. De kan sägas representera vad som är normalt inom organisationen. I vårt företag t.ex. talar vi till varandra inte om varandra. Vidare stöder vi och hjälper varandra. Dessutom håller vi alltid målen levande samt ägnar oss åt envis uppföljning. Vi har alltid en beredskap för förändringar. Hos oss ger bra resultat bra belöningar. Det är exempel på, som vi tycker, ”goda” normer i vår organisation. De normer som utvecklas i en organisation är av stor betydelse för *organisationskulturen* d.v.s. sättet att vara och bete sig i en organisation.
- roller som finns. De innehåller som tidigare sagts av personer och innefattar dels arbetsuppgifter, dels ett antal relationer t.ex. chefsrollen och medarbetarrollen.

Respons

När vi hört och läst om att en omorganisation är på gång organiserar vi våra sinnesintryck med utgångspunkt från bl.a. satserna ovan. Resultatet av denna process ligger till grund för vår respons, d.v.s. hur vi beter oss. Kommer vi fram till att det föreligger ett behov av en omorganisation, har vi viljan och möjligheterna att delta i den, finns resurserna att genomföra den och har vi dessutom goda erfarenheter av tidigare omorganisationer – ja, då är vi säkert redo att stödja en omorganisation, delta i den och aktivt bidra till att genomföra den. Vårt beteende skvallrar om att vi ser möjligheter öppna sig genom en omorganisation.

Ser vi däremot inte ett behov av en omorganisation, saknar vi viljan och är resurserna begränsade samt erfarenheterna av tidigare organisationsförändringar negativa, sätter vi säkert klackarna i marken och bromsar. I det senare fallet är benägenheten för förändringar låg. Risken kan då vara stor för att *organisationsutvecklingsnivån är låg* i vårt företag eller i vår myndighet. Under sådana förhållanden finns också uppenbara hinder, när beslut ska genomföras.

Om organisationsutvecklingsnivån är låg kan man utgå från att ock-

så nivå på ledarskapet varit eller är låg. Det utgör naturligtvis också ett hinder vid genomförande av beslut.

Beskrivningen ovan torde visa att varje utredning och varje projekt verkligen bör bemöda sig om att i sitt arbete ta fram ett informations- och beslutsunderlag som senare underlättar genomförandet av beslutet.

10. Utvärdering

De utredningar som vi diskuterat i större delen av den här boken har handlat om utredningar som direkt eller indirekt har som uttalat syfte att förbereda beslut. En särskild typ av utredningar är de som görs efter beslut och genomförande för att se hur det faktiskt blev. Dessa brukar kallas *utvärderingar*. Distinktionen före/efter kan synas klar, men är till en del skenbar. De flesta författare som har diskuterat utvärderingar framhåller det cirkulära i beslutsprocessen.

Ett beslut föregås av utredningar som syftar till att skapa ett underlag för beslutet i form av fakta och förutsägelser om den tilltänkta åtgärdens konsekvenser. I den rationella beslutsmodellen väljer beslutsfattaren därefter det handlingsalternativ, som förutses ge de mest gynnsamma konsekvenserna. En viktig poäng i denna bok har varit att peka på alla tänkbara brister och felkällor som kan ingripa i kunskapsproduktionen. Bristande validitet, reliabilitet och relevans gör att vi aldrig kan göra särskilt säkra uttalanden. I sina perfekta former visar sig aldrig dessa kvalitetskriterier i naturen. Lösningarna är aldrig de bästa. Det blir därför intressant att, efter genomförandet av ett beslut, se hur utfallet blev.

Om det visar sig att utfallet blev ett annat och i någon mening sämre än det tilltänkta kan det hända, att vi har anledning att starta beslutsprocessen på nytt. Om målen inte alls eller endast i obetydlig mån uppfylldes måste andra åtgärder vidtas. Om åtgärden producerade icke avsedda bieffekter, som vi uppfattar som problem måste vi ta itu med dessa. Graden av effektivitet i viktiga åtgärder kan få konsekvenser för hur vi i framtiden handskas med liknande problem. Sett i detta cirkulära perspektiv är utvärderingar lika mycket som andra utredningar en förberedelse för framtida beslut, och den synbara skillnaden mellan före- och efter-utredningar tenderar att suddas ut.

På samma sätt är inte metodproblemen specifika för utvärderingar,

utan desamma som i andra typer av utredningar. Däremot kan det vara så, att vissa problem är särskilt framträdande i utvärderingssammanhang. Tre sådana problem ska diskuteras särskilt i detta kapitel. Dessa är frågan om operationalisering, frågan om kausalitet och frågan om tidsdimensionen.

Modell och verklighet

Den som fattar ett beslut och vidtar en åtgärd har alltid någon föreställning om vad beslutet ska leda till, och på vilket sätt åtgärden leder till detta resultat. Dessa föreställningar kan kallas för beslutsfattarens "modell".

I ett tidigare exempel har vi beskrivit ett förändringsprojekt i en kommunförvaltning. Åtgärderna som vidtogs var "personalutbildning" och "ekonomiska incitament". Åtgärderna syftade ytterst till att serviceproduktionen skulle bli effektivare. Till en lägre kostnad borde brukarna av kommunens service få ett bättre serviceutbud. De förmedlande länkarna i orsakskedjan åtgärder – resultat tänkte man sig var att den kommunala personalen skulle få en bättre kännedom om de politiska målen – vad man ville uppnå med verksamheten, att personalens attityder skulle ändras, att personalen i sitt dagliga arbete borde vägledas av målen, och att det skulle skapas ekonomiska drivkrafter som belönade den som handlade så att målen lättare uppfylldes. Utrustade med kunskap, attityder och drivkrafter skulle den kommunala förvaltningen skapa en bättre och billigare serviceproduktion.

Detta är en teoretisk kausalmodell. Utvärderarens uppgift är att se efter om de orsakssamband som modellen förutser faktiskt finns. Ett första problem för utvärderaren blir då, att söka efter mätinstrument som mäter de olika begreppen i den teoretiska modellen. Det gäller att hitta mått på kunskaper, attityder, ekonomiska drivkrafter och effektivitet. De centrala frågorna, då vi söker konstruera sådana mätinstrument, är frågorna om relevans och validitet.

Validitet erinrar vi oss handlade om överensstämmelsen mellan ett mätinstrument och ett teoretiskt definierat begrepp. Ett alldeles särskilt problem i validitetssammanhang är det som uppstår, då det teoretiska begreppet är otillräckligt precist. Hur ska man kunna avgöra om ett mätinstrument överensstämmer med ett teoretiskt begrepp om det

inte är klart vad som menas med det teoretiska begreppet?

Det här problemet är speciellt akut i utvärderingar, och speciellt i utvärderingar av politiska beslut. Av olika skäl är politiskt beslutade målformuleringar ofta vaga och oprecisa:

Politiska mål utgår från effekterna för brukarna: Varje producerande organisation har olika intressenter. Intressenterna lämnar bidrag till organisationen och får i gengäld belöningar. I olika organisationer brukar mål formuleras med utgångspunkt i någon eller några intressenters intressen. På grund av den speciella maktställning ägarna intar i ett kapitalistiskt producerande företag kommer ägarintresset att träda i förgrunden. Ägarintresset kan mätas i ekonomiska termer. Ägaren är intresserad av en så stor positiv skillnad (vinst) som möjligt mellan två penningflöden – utdelning och kapitalinsats. I offentliga, politiskt styrda organisationer, tar målformuleringarna däremot ofta sin utgångspunkt i kunderna eller brukarna. Brukarna är främst intresserade av en så stor positiv skillnad som möjligt mellan ett nyttoflöde (nyttan av varan eller tjänsten) och ett penningflöde (skatter/avgifter). Det är uppenbart att det är svårare att operationalisera nytta än pengar. Det här problemet sammanhänger med hur olika organisationer väljer att formulera sina mål – med utgångspunkt i ägarintresset eller kundintresset – inte med vad det är för något som privata respektive offentliga institutioner producerar. Om ett privat företag valde att formulera sina mål med startpunkt i kundnyttan skulle man få samma svårigheter som den offentlige varu- eller serviceproducenten. Om stat och kommun hade valt att formulera sina mål i vinstmaximeringstermer skulle det bli lika lätt att operationalisera målen som i ett privat företag.

Automatisk utvärdering på marknaden: Intressentmodellen utgår från föreställningen att bidragen från alla intressentgrupper är nödvändiga. Organisationen måste därför producera ett belöningsöverskott. Summan av belöningarna måste vara större än summan av bidragen. Om detta inte är fallet, kommer minst en intressentgrupp att uppleva att medverkan i organisationen inte längre är lönsam. Dessa intressenter kommer då att undandra organisationen sitt bidrag och därmed överlever inte organisationen. Detta är vad som händer om kapitalägaren tar ut sitt kapital och placerar det på annat sätt, om leverantörerna slutar leverera råvaror, om kunderna slutar köpa och om de anställda sä-

ger upp sig. De misslyckade företagen överlever helt enkelt inte. Det samma gäller inte alltid i offentlig verksamhet. Skattebetalarna har inte samma möjlighet att dra sig undan som ett privat företags kunder. Om offentlig service tillhandahålls gratis eller till ett subventionerat pris kan den vara ganska dålig men fortfarande lönsam för brukaren.

Politiska mål resultat av en politisk process: Demokratien bygger på oenighet. Inte så sällan måste man kompromissa för att över huvud taget nå fram till beslut. Den svenska staten har sällan haft en majoritetsregering. Regeringen måste söka kompromisser med andra partier i riksdagen för att få stöd för sin politik. Ibland har vi koalitionsregeringar, varigenom redan regeringsförslagen blir ett resultat av förhandlingar. I kommunerna hade endera av de traditionella politiska blocken i svensk politik majoriteten i fullmäktige i knappt två tredjedelar av kommunerna efter 1988 års val. Efter 1991 års val var motsvarande andel ungefär hälften. Kompromisser kan innebära, att mål som principiellt är svåra eller omöjliga att uppnå samtidigt kan inflyta i samma måldokument. Dessa principiella svårigheter kan ofta döljas med hjälp av avsiktligt vaga formuleringar. Koalitionsbildandet – där inte bara de politiska partierna deltar, utan också intresseorganisationer, förvaltningar och professioner – kan ge olika resultat från fråga till fråga, vilket kan skapa en total uppsättning av mål där olika mål uppenbart strider mot varandra. Det är därför fullt möjligt för en kommun att ha ett fritidspolitiskt program som utsäger att motions-, bredd- och ungdomsidrott särskilt ska få kommunens stöd, samtidigt som man har ett näringspolitiskt program som framhåller den gynn-samma PR-effekten av stöd till elitidrotten.

Att identifiera politiska mål

Idén om att offentlig verksamhet ska vara målstyrd har spridit sig som en prairiebrand under 80-talets andra hälft och är numera nästan allmänt accepterad i förvaltningen. Detta hindrar inte att många har riktat kritik mot idén. Viktiga invändningar har gällt formulandet av mål. Man har, som vi har diskuterat här innan, pekat på att målformuleringar ofta är så vaga att det är omöjligt att veta vad den som bestämmer målen avser. Som en konsekvens av detta kommer den beslutande

de att avhända sig möjligheten att styra verksamheten eftersom praktiskt taget allt slags handlande hos den utförande kommer att vara förenligt med de dimhöljda målformuleringarna. Sett ur utförarens synvinkel utgör målformuleringarna ingen vägledning för verksamheten, och risken är stor för missuppfattningar, vilket vid en senare uppföljning kan leda till ansvarsutkrävande. Detta gör att det blir viktigt att försöka fastställa innebörden av målformuleringar.

Mål beskriver önskade framtida tillstånd

Med *målformulering* avser vi det manifesta innehållet i texter, som kan kallas *måldokument*. En första uppgift i undersökningen av mål är att i måldokumentet identifiera vilka sats, som kan betraktas som målformuleringar. Dessa utgör sedan råmaterialet för målanalysen. En målformulering brukar oftast bestå av två huvuddelar: En beskrivning av ett nu-tillstånd och en beskrivning av ett framtida tillstånd. Till framtidsbeskrivningen kopplas också någon form av målmarkör – ett ord eller en formulering som anger att det beskrivna framtida tillståndet är något önskvärt, något som bör uppnås.

Här är ett par exempel:

”Kommunen har under de senaste åren ådragit sig en stor låneskuld. Samtidigt minskar statsbidragen. Om denna utveckling får fortgå kommer 200 miljoner kronor att fattas i nästa års budget. Budgetarbetet i nämnder och förvaltningar måste därför inriktas på att uppnå ekonomisk balans.”

”Många flyktingar är under alltför lång tid beroende av socialbidrag. Detta leder till passivisering av flyktingarna, produktionsbortfall för samhällsekonomin och underblåser flyktingfientliga stämningar. Flyktingpolitiken bör bedrivas så, att en snabbare integration i samhället och ett snabbare inträde på arbetsmarknaden för flyktingarna underlättas.”

Båda formuleringarna innehåller beskrivningar av ett nuläge – eller en framtid som inträffar om inget görs – som är otillfredsställande: Ebb i den kommunala kassan, sysslösa flyktingar. De innehåller också beskrivningar av alternativa framtida tillstånd: Ekonomisk balans re-

spektive snabbare integration av flyktingarna. Dessutom finns det målmarkörer som anger att det alternativa tillståndet bör uppnås: "måste inriktas på" respektive "bör bedrivas så".

Målformuleringarna är precis som tidningsartiklar och debattinlägg meddelanden i en kommunikationsprocess. De här meddelandena skickas av politiska beslutsfattare till förvaltningsmyndigheter. Det centrala problemet i måltolkningen är att avgöra vad sändaren av målet kan ha avsett.

Ett särskilt problem i sammanhanget kan vara att det ibland inte är rimligt att anta att det finns någon sändare som är kapabel att ha avsikter. Staten eller "politikerna" är t.ex. inte personer, och frågan är, om någon annan än personer kan ha avsikter. Kanske har målformuleringen manglats fram som en politisk kompromiss, där var och en av de deltagande personerna eller aktörerna väl kan ha haft avsikter, men där den slutliga formuleringen egentligen inte kan sägas avspegla någons avsikt.

Principer för tolkning av mål

Om man nu har identifierat en målformulering, och ändå anser att det är meningsfullt att söka efter vad målsändaren kan ha avsett, behövs någon sorts vägledande principer i tolkningen. Utvärderingsforskaren Tore Nilstun har försökt precisera några sådana principer, som kan vara användbara:

Principen om *normalt språkbruk* innebär, att man bör ta som utgångspunkt, att ord som finns i målformuleringar i första hand betyder vad de brukar betyda i vanligt språkbruk. Innan man börjar fundera över om "ekonomisk balans" betyder något alldeles speciellt i detta sammanhang, bör man anta att det betyder att utgifterna är lika stora som inkomsterna, och att "inträde på arbetsmarknaden" för flyktingar betyder att de får ett reguljärt arbete.

Principen om *motsägelsefrihet* innebär att olika målformuleringar så långt som möjligt bör tolkas så att de inte motsäger varandra. Tyvärr är det ofta så att olika mål – ofta utsända av samma sändare – faktiskt strider mot varandra. Om mottagaren ska ha någon vägledning av sådana motstridiga mål, måste det finnas någon regel – i målformuleringarna – som talar om hur de ska vägas mot varandra. Principen om motsägelsefrihet säger ingenting om hur sådana målkonflikter ska

lösas, utan bara att om vi har två olika tolkningar att välja mellan, och den ena visar sig strida mot andra mål, så bör vi välja bort denna tolkning. Principen bygger på grundantagandet att målsändaren så långt som möjligt är rationell.

Principen om *systematik* bygger på samma antagande om att avsändaren är förnuftig. Principen innebär, att olika delar av samma material eller samma dokument hänger samman, och att man kan ta hjälp av en del av texten för att få vägledning i förståelsen av en annan. Kanske finns det i budgetdirektiven vi exemplifierade med tidigare ett annat textstycke, som handlar om fördelen med avgiftsfinansiering. Detta kan då vara en vägledning till förvaltningarna att överväga nya eller höjda avgifter för att uppnå ekonomisk balans. Ett textstycke i flyktingprogrammet som vi citerade handlar kanske om brister i svenskundervisningen. Systematik-principen innebär då att vi kan anta, att politikerna har sett dessa brister som en orsak till det långvariga bidragsberoendet, och att målformuleringen därmed innebär, att en av de åtgärder som rekommenderas är en översyn av svenskundervisningen.

Principen om *rekonstruktion* bygger på föreställningen att det i själva verket finns ett mindre antal mer allmänna mål, som nästan alla politiska beslut underförstått syftar till att uppnå. Dessa är t.ex. demokrati, rättvisa, jämlikhet, effektivitet. Om man på ett rimligt sätt tycker sig kunna knyta en målformulering till ett sådant "allmänt kriterium" – kanske med hjälp av kunskap om hur de som beslutat om målformuleringen brukar prioritera de olika grundvärdena – kan vi få en viss vägledning för handlandet. Målformuleringen i flyktingdokumentet kan kanske knytas till kriterierna jämlikhet och effektivitet, och om vi sedan tidigare vet, att de som beslutat om dokumentet brukar intressera sig mest för effektivitet kan vi ha anledning att prioritera vissa typer av åtgärder framför andra.

Slutligen vill vi peka på vikten av *förankring*: Diskutera resultaten av tolkning och rekonstruktion med uppdragsgivaren. Kanske var beslutsfattarens teoretiska modell från början faktiskt vag. En framgångsrik tolkning och förankring kan då leda fram till att man kan enas om en mer precis formulering av denna modell. Detta fyller då inte bara det självklara syftet att utredaren "håller ryggen fri" och därmed inte löper risken att genomföra ett annat uppdrag än vad uppdragsgivaren tänkt sig. Det kan ju faktiskt vara så att denna förankringsprocess leder till att vi vinner kunskap.

Förankringsprocessen innebär, att måltolkningen framkommer ge-

nom samtal med uppdragsgivaren. Det kan också vara värdefullt att intervjua andra "sakkunniga" om vad de tilltänkta målen kan ha varit. Sådana sakkunnig kan vara programadministratörer, utomstående experter, men även intressenter som berörda kunder eller brukare kan lämna bidrag.

I både privat och offentlig administration förekommer ofta så kallade *nyckeltal* som är "färdiga mått" för utvärdering av en verksamhet. Sådana nyckeltal brukar ofta vara uttryckta som ett förhållande mellan prestationer och uppoffringar. Nyckeltal kan t.ex. vara kostnad per barnomsorgsplats, antal utförda operationer per kirurg o.s.v. Sådana nyckeltal kan sägas anknyta närmast till den så kallade "inre effektiviteten" eller produktiviteten. Om en åtgärd som ska utvärderas har haft till mål att höja den inre effektiviteten, är sådana mått omedelbart relevanta. Om däremot åtgärden kan anses ha syftat till en höjd yttre effektivitet – d.v.s. ett ökat nyttoutbyte för intressenterna, t.ex. brukarna – kan användandet av nyckeltal för utvärdering dras i tvivelsmål ur relevans- och validitetssynpunkt.

Ibland visar det sig oöverstigit att tolka och operationalisera mål. En del utvärderingsforskare talar då för att man ska göra en så kallad mållös utvärdering. Detta skulle innebära, att vi utan att bry oss om vad beslutsfattaren har avsett försöker utröna åtgärdens effekter. Icke desto mindre måste vi dock bestämma oss för vilken sorts effekter som är intressanta, så man undkommer inte helt problemet att bestämma kriterier för utvärderingen. Det bör kanske tilläggas, att mållös utvärdering väl kan gå an för samhällsforskaren, men att en utredare, som handlar på uppdrag från en uppdragsgivare kan riskera att hamna på hal is.

Det kausala problemet

Det har framgått av vår tidigare diskussion om orsaksbegreppet och kausala förklaringar att slutsatser om ett orsakssamband mellan händelsen A och händelsen B framkommer ur en jämförelse av två situationer: En situation där händelsen A föreligger och en situation där händelsen A inte föreligger. I experimentet gjorde vi detta genom att jämföra om (eller i vilken utsträckning) B föreligger i en experimentgrupp där A föreligger och en kontrollgrupp där A inte föreligger. De

individer eller enheter som deltog i experimentet hade fördelats slumpmässigt på de båda grupperna. Därigenom försäkrade vi oss om att störningsfaktorer som kunde tänkas påverka B fördelades lika på de båda grupperna.

I utvärderingar saknas vanligen kontrollgruppen. Problemet som vi har att lösa är hur vi ska hitta en ersättning för kontrollgruppen – att, som utvärderingsforskaren Evert Vedung uttrycker saken, hitta ett ”kontrafaktiskt referensalternativ”. Med detta uttryck avses en bild av vad som hade hänt om inte den insats som ska utvärderas (A) hade gjorts.

Vedung rangordnar de olika ansatserna efter ”godhetsgrad” från experimentet (“The Cadillac of program evaluation”) via experiment med matchad kontroll, generisk kontroll, statistisk kontroll och reflexiv kontroll till skuggkontroll.

De varianter som kallas ”matchad kontroll”, ”generisk kontroll” och ”statistisk kontroll” bygger samtliga på den viktiga förutsättningen att inte alla enheter som ingår i populationen har utsatts för den aktuella förändringen. Det finns vissa enheter som har undgått insatsen, eller det är åtminstone så att insatsen har delats ut i olika stora doser. På olika sätt bygger dessa tre kontrollmetoder på jämförelser mellan enheter som i olika utsträckning utsatts för insatsen.

Att härma experimentet genom matchning

Vi ska ett ögonblick återvända till ett tidigare exempel: Förändringsarbetet i en kommuns förvaltningsorganisation. Kommunledningen hade utsatt de olika arbetsplatserna i förvaltningen för insatser i form av utbildningsprogram och program för belöningar till personal som visade goda resultat. Man hade tänkt sig, att dessa insatser skulle leda till förbättrade kunskaper om politiska mål, ändrade attityder bland de anställda, samt ekonomiska incitament att ”göra rätt saker”. Dessa förändringar i organisationen tänktes leda fram till en effektivare serviceproduktion.

”Matchad kontroll” innebär att vi söker efter en jämförelsegrupp, som är så lik försöksgruppen som möjligt, utom med avseende på insatsen. Organisationerna i försöksgruppen har utsatts för förändringen, medan organisationerna i jämförelsegruppen inte har utsatts för någon förändring. Likheter mellan det som här kallas ”matchad

kontroll” och det vi i förra kapitlet kallade ”komparativ metod” är uppenbara.

I materialet visade det sig att det fanns stora skillnader mellan de olika arbetsplatserna med avseende på hur utsatta de varit för förändringsinsatserna. Inom de flesta sektorer uppgav 60–80 procent av arbetsplatserna att någon form av belöningsssystem införts, med undantag av skolförvaltningen, där motsvarande procentandel var bara drygt 25 procent. När det gällde personalutbildningsinsatserna var mönstret likartat.

En framgångsväg skulle kanske kunna vara att söka det ”kontrafaktiska referensalternativet” inom skolförvaltningen. Kanske skulle man kunna jämföra utvecklingen inom skolförvaltningen med utvecklingen inom den övriga kommunala förvaltningen. Den fråga som man då får ställa sig är om jämförelsegruppen i övrigt liknar försöksgruppen.

Naturligtvis finns det skillnader mellan skolorna och övriga kommunala arbetsplatser som gatukontoret, daghemmen, brandkåren och kommunstyrelsestaberna. Vid första anblicken måste man dra slutsatsen, att det finns stora skillnader, och att den jämförande ”matchningsansatsen” är olämplig. Men saken bör undersökas något ytterligare innan ansatsen avfärdas. Vi bör ställa oss frågan om skillnaderna är relevanta.

Förändringsprogrammet syftar till att styra arbetsplatserna att arbeta på ett annat sätt än tidigare. En kärnfråga är då vad denna politiska styrning från kommunledningen har att konkurrera med. Alternativa målkällor kan vara brukarnas önskemål, styrning från staten i form av lagar och författningar, professionella värderingar samt handlingsregler som utvecklas internt inom speciellt stora organisationer.

När skolorna skärskådades i dessa avseenden och jämfördes med den övriga kommunala förvaltningen framträdde stora skillnader. Skolornas brukare var praktiskt taget enbart enskilda kommuninvånare (eleverna och deras föräldrar). Sådana arbetsplatser förekom förvisso även inom den övriga förvaltningen (t.ex. vid daghem och fritidsgårdar), men många arbetsplatser i den övriga förvaltningen hade också föreningar, företag eller andra kommunala arbetsplatser som sina brukare. En överväldigande majoritet av skolorna ansåg att deras verksamhet i stor utsträckning var styrd av statliga bestämmelser. Det fanns förvisso sådana arbetsplatser även i övrigt – t.ex. stadsarkitektkontoret, brandförsvaret och socialbyråerna, men det fanns också många, som ansåg att beroendet av statliga regler var obetydligt. Skolan framstod som en arbetsplats där den dominerande yrkesgruppen –

lärarna – hade en stark profession: de var högutbildade, hade relativt hög lön, och ansåg att professionella normer hade stor betydelse. Det fanns flera sådana grupper även i den övriga förvaltningen t.ex. arbetsplatser befolkade av bibliotekarier, socionomer, ekonomer eller hälso-skyddsinspektörer. Men i den övriga förvaltningen fanns också arbetsplatser med låg professionell status som stora delar av de tekniska förvaltningarna, den centrala administrationen och brandförsvaret.

Denna mer ingående granskning leder alltså till samma resultat – det verkar inte välövertvägt att matcha kommunförvaltningen i övrigt med skolorna. De skilde sig åt i så många olika avseenden som kunde ha betydelse för slutresultatet, att det inte skulle komma att bli möjligt att särskilja effekten av insatserna från effekten av störningsfaktorerna. Ett alternativ vore kanske att jämföra "vår kommuns" arbetsplatser med motsvarande arbetsplatser i en annan kommun, där inga förändringar gjorts. Innan vi kan ge oss in på en sådan matchning måste vi då ta ställning till vilka olikheter som kan finnas mellan de båda kommunerna och som kan ha betydelse för resultatet.

Att jämföra med någon annan organisation

Vedungs begrepp "generisk kontroll" innebär att man jämför vad som händer i försöksgruppen med vad som händer i den population som försöksgruppen är en del av. I vårt exempel skulle detta kunna innebära, att vi jämför utvecklingen med avseende på den kommunala personalens kunskaper, attityder, drivkrafter och effektivitet med motsvarande egenskaper hos den kommunala förvaltningen i alla andra svenska kommuner. Det säger sig självt, att det ofta kan vara förknippat med stora svårigheter att komma över de data som behövs för en "generisk kontroll".

Den statistiska kontrollen slutligen innebär att vi använder flerdimensionella statistiska analystekniker för att dra slutsatser om vilka skillnader med avseende på utfallet, som beror på de varierande doserna av insatser, och vilka som beror på störningsfaktorerna. Statistisk kontroll förutsätter att insatserna faktiskt varierar, att vi har ett ganska stort antal observationsenheter, samt att vi för dessa observationsenheter har tillgång till mått på insatser, effekter och störningsfaktorer.

Vad jämför man med när alla har utsatts för samma åtgärd?

En vanlig utvärderingssituation är att alla enheter som ingår i den population vi är intresserade av har utsatts för exakt samma förändring. Komparativ matchning, generisk kontroll och flerdimensionell statistisk analys blir då inte användbara.

Vi ska ta ett nytt exempel: Före den första januari 1991 fick kommuner som slutit avtal med staten om att ta emot flyktingar ersättning för en stor del av sina kostnader på "löpande räkning" i och med att alla kostnader kommunen hade för socialbidrag kunde återsökas från staten. Det nya systemet innebar i stället att ett schablonbidrag per mottagen flykting – "en påse pengar" – utdelades till kommunerna. Syftet var att kommunerna skulle få ekonomiska incitament att så snabbt som möjligt integrera de nyanlända flyktingarna i det svenska samhället och att få ut dem på arbetsmarknaden. Om denna process var tillräckligt snabb, skulle verksamheten "gå med vinst" för kommunen. Om processen å andra sidan var mycket långsam, skulle kommunen tvingas ta av de egna skattepengarna för att bekosta flyktingarnas uppehälle.

Eftersom alla kommuner utsatts för exakt samma förändring av statsbidragssystemet är alla de olika tekniker, där vi söker det "kontrafaktiska referensalternativet" i några enheter som inte blivit utsatta för insatsen, uteslutna. Den reflexiva kontrollen, som innebär att försöksenheter jämförs med sig själva vid en tidigare tidpunkt, skulle kunna få följande uppläggning:

Förändringen syftar till att snabbare få ut flyktingarna i arbetslivet och göra dem oberoende av socialbidrag. Den snabbhet varmed kommunerna lyckas få flyktingarna oberoende av socialbidrag skulle kunna mätas vid ett antal tillfällen före förändringen av statsbidragen, och vid ett antal tillfällen efter förändringen. Troligtvis påverkas insatsens framgång av ett antal störningsfaktorer, t.ex. konjunktursvängningar. Genom att göra om både "före-mätningen" och "efter-mätningen" ett antal gånger, kan man hoppas på att kunna neutralisera effekterna av sådana störningar.

Även den här ansatsen lider av flera svagheter. En sådan är att det kan bli dyrbart att genomföra dessa långa mätningsserier – och ibland omöjligt (när man alltför sent kommer på att insatsen ska utvärderas). Men allvarligare är att det kan hända att det har inträffat ett antal re-

levanta förändringar ungefär samtidigt med insatsen. Man kan på goda grunder hävda att detta har varit fallet i flyktingbidragsexemplet:

Arbetsmarknaden försämrades drastiskt mellan det 80-tal då reformen planerades och det 90-tal då den genomfördes. Under det sena 80-talet rådde högkonjunktur och arbetskraftsbrist. Detta var faktiskt en av motiveringarna för reformen, som skulle, tänkte man sig, ge ett arbetskraftstillskott till den överbelastade industrin. Det 90-tal då reformen skulle genomföras präglades av en allt djupare lågkonjunktur. Den allmänna opinionens inställning till flyktingar och invandrare genomgick en drastisk försämring ungefär samtidigt med genomförandet av reformen. När reformen planerades hade majoriteten av landets kommuner socialistisk majoritet. Valet 1991 innebar att borgerliga majoriteter med en stark viljeinriktning att minska på det offentliga engagemang drog in i de flesta stadshus och kommunalkontor.

Om det nu visade sig att statsbidragsreformen inte gett avsett resultat – skulle man då dra slutsatsen att den var misslyckad? Det är inte självklart. Kanske berodde misslyckandet på sämre arbetsmarknad, fientlig allmän opinion och borgerlig svångremspolitik? Kanske hade den ”kontrafaktiska” utvecklingen – den utveckling som inträffat om ingen insats gjorts – varit ännu sämre. Utvärderarens problem är att skilja insatsens effekter från störingsfaktorernas effekter. En ansats som kan inrymmas inom den ”reflexiva” ansatsen bygger på att kommunerna redan i utgångsläget skilde sig åt med avseende på störningsfaktorerna. Genom att undersöka skillnaderna mellan kommuner med bra och mindre bra arbetsmarknad, kommuner med positiv och mindre positiv opinion, kommuner med socialistisk och borgerlig majoritet innan förändringen av statsbidragssystemet skett, skulle vi kunna bilda oss en uppfattning om vilken betydelse störningsfaktorerna kan ha. Dessa effekter kan sedan ”dras av” från den totala förändringen som vi kan iaktta i ”efter-mätningen”.

Som alla andra analysmetoder har också den här metoden sina fläckar. De skillnader mellan – låt oss säga socialdemokratiskt och borgerligt styrda kommuner – som kan iakttas i före-mätningen avser ju olika kommuner vid samma tidpunkt. Vi kan i ett datamaterial som vi samlat in, röra oss bokstavligen med blixstens hastighet mellan de olika kommunerna. När däremot en och samma kommun i ett val byter politisk majoritet går det långsammare. Hur ivrig en ny majoritet än är att förändra, så finns det vissa trögheter, som beror t.ex. på åtaganden man gjort gentemot personalen, på att det finns en uppbyggd

organisation, som försvarar sitt revir o.s.v. Det är inte lika enkelt att röra sig i tiden som att röra sig i rummet!

Slutligen ska vi omnämna den strategi som Vedung kallar för ”skuggkontroll”. Skuggkontroll innebär att vi söker efter välplacerade bedömare, som vi försöker få att ge en bild av den kontrafaktiska utvecklingen. Experter, programadministratörer och adressater kan tillfrågas om sin bedömning av vad som skulle ha hänt om insatsen inte hade blivit gjord.

Vad blir utfallet av värderingen?

Vilken sorts kontrollmetod vi nu än har använt, bör den ha till slutresultat någon form av mätning eller uppskattning av:

Effekterna av insatsen

Effekterna av störningsfaktorerna

Den totala förändringen

Om vi för enkelhetens skull tänker oss att var och en av dessa förändringar kan ha tre värden (+ för gynnsamt utfall, 0 för ingen förändring och – för ogynnsamt utfall), får vi faktiskt inte mindre än 27 olika tänkbara utfall av utvärderingen. Eftersom den totala förändringen är summan av de båda andra förändringarna är vissa utfall teoretiskt omöjliga. Kvar blir de 13 tänkbara utfall, som betecknats med bokstäverna A–M i sammanställningen i tabell 10.1.

Sammanställningen visar att vi faktiskt kan få ett gynnsamt utfall även om insatsen är verkningslös eller till och med skadlig. Detta inträffar om den meningslösa eller skadliga insatsen motverkas av gynnsamma förändringar av störningsfaktorerna (utfallen F och I). En annan viktig lärdom av tabellen är, att även om vi inte kan iaktta någon förändring, eller om förändringen har varit ogynnsam, kan det vara så, att vi har vidtagit en god åtgärd med den utvärderade insatsen. Detta inträffar om den goda insatsen motverkats av en ogynnsam utveckling av störningsfaktorerna (utfallen D och E). Vår sammanställning skulle kunna reduceras till fyrfältet i tabell 10.2.

Tabell 10.1 Kombinationer av totaleffekt, insatseffekt och störnings-
effekter

		Gynnsam	Totaleffekten Ingen	Ogynnsam
<i>Insatseffekt positiv</i>				
Störning positiv		A		
neutral		B		
negativ		C	D	E
<i>Insatseffekt neutral</i>				
Störning positiv		F		
neutral			G	
negativ				H
<i>Insatseffekt negativ</i>				
Störning positiv		I	J	K
neutral				L
negativ				M

Tabell 10.2 Kombinationer av total- och insatseffekter

Insatsen	Totaleffekten	
	Positiv	Ingen eller negativ
Gynnsam	A-C	D-E
Verkningslös eller skadlig	F, I	G, H, J-M

Sidoeffekter

Vi har utgått från att om åtgärder har några effekter så är dessa i termer av beslutsfattarens mål. Politiska och administrativa åtgärder innebär ingrepp i sociala system, som är sammanhängande. Detta innebär att även andra dimensioner än de som bestämmer beslutsfattarens mål mycket väl kan påverkas. Ibland är sådana bi- eller sidoeffekter förväntade eftersom man ganska väl känner sammanhangen mellan olika delar av systemet.

Om riket på grund av de internationella valutaspekulanternas nyck-er drabbas av valutautflöde hotas riksbankens valutarenserv och kronans växelkurser gentemot andra valutor. Om riksbanken i det läget chockhöjer räntorna kommer valutaspekulanterna att upptäcka att stora vinster kan göras genom att de placerar sina tillgångar åtminstone tillfälligtvis i svenska banker och värdepapper. Valutaströmmen vänder och hotet avvärs. Detta är den avsedda effekten med räntehöjningen. Samtidigt vet man att ränteläget har stor betydelse för kostnaderna för framför allt villaägare och hyresgäster. Kanske måste ett antal villaägare gå från gård och grund som en följd av åtgärden. Detta är ett exempel på negativa sidoeffekter av den räntepolitiska åtgärden.

Naturligtvis kan det likaväl finnas positiva sidoeffekter. Syftet med statsbidragsreformen för det kommunala flyktingmottagandet var att snabbt få ut mottagna flyktingar på arbetsmarknaden. Medvetenheten om att det har betydelse för det kommunalekonomiska resultatet hur man arbetar på den kommunala flyktingmottagningen kan leda till en allmänt sett större kostnadsmedvetenhet. En positiv sidoeffekt av reformen kunde vara att de ansvariga tjänstemännen även allmänt börjar använda sina resurser mer effektivt.

Med avseende på totala förändringar och effekter av insatsen i termer av beslutsfattarnas mål kunde vi identifiera fyra typfall. Dessa kan nu kompletteras med sidoeffekterna:

Tabell 10.3 Kombinationer av totaleffekter, insatseffekter och sidoeffekter

Total förändring	Insatseffekt	Sidoeffekter		
		Övervägande positiva	Inga	Övervägande negativa
Positiv	Positiv	I	II	III
	Ingen/negativ	IV	V	VI
Ingen/negativ	Positiv	VII	VIII	IX
	Ingen/negativ	X	XI	XII

De tolv olika utfallen kan sorteras i grupper:

Positiv förändring, positiv insatseffekt, inga eller positiva sidoeffekter (I–II): Dessa utfall är oproblematiske. Här kan man på goda grunder hävda att det utvärderade programmet har lyckats.

Ingen eller negativ förändring, positiv insatseffekt, inga eller positiva sidoeffekter (VII–VIII): I princip samma som de föregående utfallen, dock med den skillnaden att det kan vara svårare att inse att programmet betraktas som lyckosamt, då ingen gynnsam utveckling – på grund av negativa störningsfaktorer – till förstone kan iakttas.

Ingen eller negativ förändring, ingen eller negativ insatseffekt, inga eller negativa sidoeffekter (XI–XII): Det lyckade programmets motpol. Detta är det helt misslyckade programmet – också ett ur värderingssynpunkt oproblematiske utfall.

Positiv förändring, ingen eller negativ insatseffekt, inga eller negativa sidoeffekter (V–VI): Detta är också ett misslyckat program. Det kan dock vara svårare att övertyga en uppdragsgivare om att insatta åtgärder har misslyckats när utvecklingen – på grund av positivt verkande störningar – ändå går åt rätt håll.

Insats- och sidoeffekter har olika riktning (III, IV, IX): Detta är de utfall som är besvärliga att värdera. I utfallen III och IX har åtgärderna haft avsedda effekter, men medför samtidigt negativa biverkningar. I

utfall IV har åtgärderna inte haft avsedda effekter, men gynnsamma biverkningar. Det finns inte någon metod att väga sådana motstridiga tendenser mot varandra. Ytterst blir värderingen av resultatet beroende av preferenserna hos beslutsfattaren/uppdragsgivaren.

Om tiden

Om vi återigen återvänder till kausalanalysens ”Cadillac” – det klassiska experimentet – erinrar vi oss, att frågan om undersökningar av orsakssamband ytterst är en undersökning av *förändringar*. Den oberoende, förklarande, variabeln förändras och som en följd av denna förändring hoppas vi kunna iaktta en förändring av den beroende, förklarade, variabeln. Förutsättningen för att iaktta en sådan förändring är, att vi har tillgång till mätningar av det som skulle påverkas både före och efter förändringen – insatsen eller åtgärden.

Tyvärr saknas ofta en före-mätning. Alltför sent kommer man på att en åtgärd borde utvärderas. Eller också tänker man inte på att utvärdering kräver en före-mätning.

Det bör ha framgått av framställningen i den här boken, att detta inte är en unik situation för utredaren. Titt som tätt ställs man inför situationer där villkoren för att kunna genomföra en undersökning är mindre än ideala. Praktiskt taget hela metodläran innebär på detta sätt ett sökande efter andrahandslösningar. Nästan inga problem är olösliga. Däremot kan lösningarna vara mer eller mindre bra – eller kanske snarare mer eller mindre dåliga.

Om en utvärderare ställs i den situationen att han får uppdraget när åtgärden redan är vidtagen bör en första åtgärd vara att noga försöka ta reda på om det kan finnas några äldre undersökningar eller någon publicerad statistik som kan utnyttjas. De problem som framför allt kan tillstöta är att data som insamlats av andra, för andra syften kan arbeta med definitioner och operationaliseringar som bara delvis passar för vår utvärderingsuppgift. En diskussion av validitetsfrågorna blir därför av yttersta vikt för en bedömning av huruvida sådana så kallade sekundära data ska kunna utnyttjas. Om man använder publicerad offentlig statistik från flera tidigare tidpunkter måste man vara vaksam på förändringar av definitioner som kan ha skett mellan olika datainsamlingsomgångar. Slutligen ska vi också peka på att undersök-

ningar gjorda av andra måste granskas med avseende på hur olika kvalitetsaspekter har beaktats i deras undersökning. Betänk att inte alla som gör utredningar och uppsatser har läst förträffliga böcker i utredningsmetodik!

Ett annat alternativ är att använda sig av *retrospektiva frågor*. Innebörden av detta är att vi helt enkelt i dag frågar människor hur det var i går. Med hjälp av retrospektiva frågor i en intervju- eller enkätundersökning kan "före-mätningen" simsalabim genomföras samtidigt med "efter-mätningen". Retrospektiva frågor har naturligtvis alla de svagheter som är förknippade med intervju- och enkätfrågor allmänt. Dessutom ska vi komma ihåg, att de avser historiska förhållanden, och svaren borde granskas utifrån källkritiska kriterier: Hur länge sedan är den dåtid vi frågar om? Kan intervjupersonen veta något om dåtiden utifrån egen erfarenhet eller bara genom hörsägen? Har intervjupersonen någon speciell anledning att frisera och tillrättalägga sin beskrivning av dåtiden?

I en enkätundersökning några månader efter ett val tillfrågades drygt 1 200 väljare om de hade röstat i kommunalvalet. För att kontrollera svaren gjordes också en genomgång av röstlängderna för att se vilka som hade röstat och vilka som inte hade röstat. Resultatet var inte alltför uppmantrande:

Tabell 10.4 Samband mellan röstning enligt enkätsvar och röstning enligt röstlängd

Röstning enligt enkätsvar	Röstning enligt röstlängd		
	Ej röstat	Röstat	Ej rösträtt
Ej röstat	49 %	3 %	16 %
Röstat	43 %	97 %	63 %
Vet ej	4 %	0 %	2 %
Ej rösträtt	4 %	0 %	19 %
Summa	100 %	100 %	100 %
Antal	135	935	189

Av de som faktiskt hade röstat uppgav visserligen nästan alla (97 procent) att de hade röstat. Bland de icke röstberättigade och bland de röstberättigade som inte hade röstat var det däremot mer klenst be- ställt med minnet. Av de icke röstberättigade uppgav en majoritet (63

procent) att de hade röstat och av valskolkarna var det bara knappt hälften (49 procent) som på direkt fråga var beredda att medge sitt röstskolk.

Exemplet visar, att många som får en fråga om en icke alltför avlägsen historisk händelse ger fel svar. I en del fall torde felsvaren bero på glömska, men ett stort antal av felsvaren i exemplet beror nog på vad historikerna skulle kalla tendens.

Har det gått tillräckligt lång tid?

Slutligen ska en helt annan aspekt av tidsdimensionen uppmärksammas. Den beslutsfattare som beslutar om en åtgärd vill att åtgärden ska leda till ett bestämt resultat i framtiden. Orsak och verkan måste teoretiskt sett vara skilda från varandra i tiden, men hur mycket åtskilda är de? När kommunledningen i vårt tidigare exempel med kommunalt förändringsarbete ville åstadkomma förändringar med avseende på serviceproduktionens effektivitet var man förmodligen övertygad om att det skulle ta en viss tid innan resultaten skulle bli märkbara. Man hade ju också föreställningar om att det skulle inträffa vissa processer mellan insats och sluteffekt: personalens kunskaper, attityder och ekonomiska drivkrafter skulle hinna ändras. När staten ändrade statsbidragen till kommunerna för flyktingmottagandet hade man förmodligen inte väntat sig att effekterna skulle märkas redan den 2 januari 1991. Kommunerna, arbetsförmedlingskontoren och de skolor som anordnade kurser i svenska för invandrare måste få en viss tid på sig att finna nya arbets- och samarbetsformer.

Om man ska vara säker på att eventuella effekter ska ha hunnit slå igenom i systemet, är det bäst att vänta ett bra tag innan man gör "efter-mätningen". Ju senare desto säkrare kan man vara på att få ett rättvisande resultat. Mot detta står behovet att använda utvärderingen i beslutsprocessen. För att kunna vidta nya åtgärder eller korrigera de gamla om inte ett gynnsamt resultat har uppnåtts vill man så snart som möjligt veta vilka effekterna av den förra åtgärden blev.

Inte heller på detta problem finns det rätta svaret. Ett sätt att närma sig frågan är, att så långt som möjligt stycka upp den tilltänkta processen i delprocesser. Så gjorde vi i det kommunala förändringsexemplet. Så hade vi kunnat göra i exemplet med flyktingbidragen. Genom att dela upp det tänkta händelseförloppet i smådelar och så att säga utvär-

dera var och en av dem, kan vi göra mer nyanserade uttalanden – åtminstone i den händelse avsedda sluteffekter har uteblivit. Vi kan då se om effekterna har nått någonstans i den tänkta orsakskedjan, och om så är fallet hur långt. En del författare talar om sådana orsakskedjor i policy-processen som ”genomförandekedjor”.

Det ligger i beslutsfattarens intresse rent psykologiskt att få bekräftat att han eller hon har fattat rätt beslut. En utvärderare, som visar att avsedda effekter inte alls eller inte fullt ut har uppnåtts, måste därför vara beredd på invändningen att det ju ”inte har gått tillräckligt lång tid”. Utan en sådan här föreslagen processansats är utvärderaren i stort sett svarslös mot denna invändning. Processansatsen ger inte heller svaret – det kan fortfarande vara så att det inte har gått tillräckligt lång tid, men den ger i alla fall fingervisningar om hur långt den tilltänkta processen har nått.

11. *Checklistor vid projekt och utredningar*

Liten checklista för uppdragsgivare vid utredningar

Har organisationen problem, d.v.s. finns det hinder för att uppnå målen, försök först av allt att

1. identifiera de verkliga problemen. Det kan ibland vara problem med att finna de reella problemen. Ta därefter ställning till
2. hur problemen på enklaste, billigaste och bästa sätt bör förankras och åtgärdas. Är det aktuellt att tillsätta en utredning eller ett projekt bör man alltid ställa bl.a. följande frågor: Vad kostar ett sådant arrangemang i förhållande till resultatet? Vilka resurser i form av personer, pengar, teknik, lokaler m.m. behövs för undersökningen och vilken tillgång på dessa resurser finns? Väg här som i alla andra organisationssammanhang insatta resurser mot förväntade resultat. Då kanske det är möjligt att spara in en utredning eller ett projekt. Om problemområdet ändå är värt att utreda uppstår frågan om det ska ske genom
3. en gängse utredning eller med hjälp av ett projekt. Det senare är en målstyrd verksamhet, avgränsad till innehåll, tid och andra resurser. Den utförs oftast i projektorganisoriska former med en styrgrupp/ledningsgrupp, projektledare, arbetsgrupper och med eventuella referensgrupper. Projektarbetsformen brukar man använda när utredningsuppgiften
 - är stor, komplicerad och dessutom kanske ska utföras under tidspress
 - är ny och kräver kunskap från olika håll

- berör flera organisatoriska enheter och ställer stora krav på samordning
- är synnerligen kostnadskrävande
- gäller större förändrings- utvecklings- och avvecklingsarbeten
- på ett påtagligt sätt bidrar till att höja in- och avlärande i en organisation, vidga möjligheterna till delegation av befogenheter, sänka konfliktnivån samt att bättra på förmågan att arbeta tillsammans.

4. Stannar uppdragsgivaren vid att tillsätta en utredning gäller det att formulera direktiven. De bör innehålla

- *En bakgrund.* I den presenteras
 - vem som är uppdragsgivare
 - orsaker till att utredningen bör göras och själva problemformuleringarna (utnyttja med full kraft privilegiet att formulera problemen)
 - vilka som är utredningens intressenter. Ge särskilt akt på om det kan bli aktuellt att förhandla enligt medbestämmandelag och -avtal. Det ska ske om utredningsresultaten kan leda till viktigare förändringar i relationerna arbetsgivare/arbetstagar.
 - avgränsningen av resurser.
- *Syfte, mål, delmål och avgränsningar*
 - Var alltid uppmärksam på att syftet (avsikten) eller, tydligare uttryckt och konkretiserat, målen (de resultat som ska uppnås med hjälp av utredningen) är fast rotade i problemen. Jämför utredningsträdet i kapitel 3.
- *Organisation av utredningen*
 - Här slås fast om det ska bli en enmans- eller flermansutredning.
- *Kostnadsplan*
 - Vad utredningen får kosta ska anges här.
- *Tidsplan*
 - Tidpunkt när utredningen ska vara klar ska alltid anges.

Tänk på att formulera direktiven så att utredningsresultaten på sikt kan få god genomslagskraft vid genomförandet. Tänk särskilt på en successiv förankring av framtagna förslag till beslut.

5. Välj ut lämpliga utredningspersoner. Valet är naturligtvis alltid beroende av vad som ska utredas. En flyhänt person som är lätt att samarbeta med och har acceptabla kunskaper i utredningsmetod och utredningsarbete är alltid att föredra.

Väljer man en utredare med begränsade kunskaper och liten erfarenhet av utredningsarbete är det viktigt för uppdragsgivaren att avsätta tid för att instruera om utredningsarbetets "mysterier". Oavsett utredare bör uppdragsgivaren ge allt det stöd, alla de råd och all den uppmuntran som utredaren kan vara i behov av för att åstadkomma ett bra resultat. Det är också viktigt att uppdragsgivaren från början har höga men realistiska krav på utredningsarbetet och dess resultat.

6. Uppdragsgivaren ska förvissa sig om att utredaren fullt ut förstått uppdraget. Det visar sig inte minst när dispositionsplanen presenteras. Den bör innehålla:

- Bakgrund
- Syfte, mål, delmål och avgränsningar
- Metod (undersökningsteknik, tillvägagångssätt)

Här ska utredaren presentera hur han/hon tänker gå till väga för att samla in material till de mål och frågeställningar som ska hanteras. Det kan ske genom att läsa (källor och litteratur), fråga (intervjuer och enkäter) och se (observation av beteenden). Var särskilt noga vid valet av frågeundersökning – ska den ske med hjälp av intervjuer eller enkäter? Väljer man enkätundersökning ska man ta ställning till om den ska omfatta hela populationen – totalundersökning – eller utföras som urvalsundersökning. I det senare fallet ska man vara uppmärksam på vilket urvalsförfarande som ska tillämpas (se kapitel 5).

Se alltid till att utredaren i dispositionsplanen presenterar intervjufrågorna och/eller enkäten. Som uppdragsgivare har man ett huvudansvar för utredningen inklusive frågeundersökningar. Många tillfrågade personer har under årens lopp retat upp sig på både frågekonstruktioner och allmänt dåliga frågeundersökningar. Marknaden för denna typ av undersökningar har påtagligt försämrats under senare år.

- Kapitelindelning. Den preliminära kapitelindelningen presenteras här. Först redovisas sammanfattningen (den bör med hänsyn till läsarna läggas först – inte sist). Därefter följer i tur och ordning bak-

grund, syfte, mål, delmål och avgränsning samt metod. Låt därpå delmålen så långt möjligt utgöra egna kapitel. De därpå följande kapitlen ska behandla analys och slutsatser samt förslag till åtgärder. Allra sist redovisas olika bilagor samt käll- och litteraturförteckningen.

- Tidsplan. Kontrollera noga att den verkar väl planerad och realistisk. Som uppdragsgivare bör man vara särskilt uppmärksam på vilka stationer som är inlagda för "lägesrapporter" och uppföljningar. Det underlättar styrningen av utredningen fram mot de mål som ska uppnås. Uppgjorda tidsplaner bör i görligaste mån följas, vilket bör inpräntas under ett tidigt skede i utredningsarbetet.
- Kostnadsplan. Det är viktigt att från början skapa en god kostnadsmedvetenhet i utredningsarbetet. Det är minst lika viktigt att följa kostnadsplanen som tidsplanen.
- En preliminär käll- och litteraturförteckning bör finnas med i dispositionsplanen. Det ger möjlighet för uppdragsgivaren att bedöma delar av den information som kommer att utnyttjas i utredningsarbetet.

Som uppdragsgivare ska man ägna stor uppmärksamhet åt dispositionsplanen och samtidigt vara konstruktivt kritisk. En väl genomarbetad dispositionsplan ger nämligen ett bra underlag för både uppdragsgivare och utredare att styra mot de mål som är uppsatta. Redan då finns goda möjligheter att skaffa sig en uppfattning om att det som ska undersökas blir undersökt och att det som ska mätas blir mätt. Tillvägagångssätt och undersökningsmetod i utredningsarbetet kan redan nu bedömas. En genomtänkt dispositionsplan ger goda förutsättningar för såväl en hög reliabilitet som validitet.

7. Uppdragsgivaren bör hålla fast vid sin roll som uppdragsgivare under hela utredningsarbetet. Det ger stadga åt utredningen och stöd åt utredaren. Upptäcker man att det finns anledning att ändra på direktiven eller komma med tilläggsdirektiv ska man naturligtvis göra detta. Det måste alltid finnas öppenhet för flexibilitet.

Som uppdragsgivare bör man annars koncentrera sig på direktiven, godkännande av dispositionsplanen, uppföljning och bedömning av slutfaserna i utredningsarbetet inklusive slutrapporten. Däremot bör man i princip ge stort utrymme åt utredaren att själv bestämma över arbetsformer och arbetsmetoder. Efterlyser eller behöver han eller

hon instruktioner under utredningens gång, ska man naturligtvis som uppdragsgivare finnas till hands.

Liten checklista för enmansutredare

Får man ett erbjudande att planera och genomföra en utredning dyker ett flertal frågor och uppgifter upp.

1. Först av allt bör man skaffa sig en klar bild av vem som är uppdragsgivare samt vilket eller vilka problem som ska utredas. Var uppmärksam på att det är uppdragsgivaren som alltid har privilegiet att formulera problemet eller problemen. Vidare bör man uppmärksamma vilka som kommer att beröras (intressenterna inklusive närmast anhöriga till den tilltänkte utredaren) av utredningsarbetet och dess resultat. Det är dessutom viktigt att få klarhet i vilka resurser som står till buds inklusive tidpunkt när utredningen ska vara klar. Det är med andra ord direktiven som penetreras.

2. Saknas direktiv och uppdragsgivaren är ovillig att skriva ner dem eller precisera dem är det en god regel att själv skriva direktiven, noga diskutera igenom dem med uppdragsgivaren och slutligen få dem sanktionerade av honom/henne. Påbörja aldrig en utredning utan att uppdragsgivaren godkänt direktiven. Se alltid till att Du har ryggen fri från början (och även i fortsättningen). När direktiven är klara och analyserade brukar nästa fråga infinna sig, nämligen

3. "Har jag kompetens att klara av uppdraget?" Det är en god regel att tro på sig själv, men det är också bra "att ha en sund pessimistisk inställning". Även om man lär sig mycket under utredningens gång gäller det att vara realistisk och göra en bedömning av vad man klarar av och vilken kompetens man ytterligare behöver för att på ett acceptabelt sätt driva utredningsarbetet till ett lyckligt slut. Är man intresserad av att gå in i utredningsarbetet bör man diskutera med uppdragsgivaren vilka kompletterande kunskaper och färdigheter som behövs och hur de snabbt ska skaffas fram. Dessutom bör varje utredare i detta skede "förhandla fram" klara rågångar mellan utredningsarbetet och det reguljära arbetet. Det kommer dessutom en dag efter utred-

ningens slut. Diskutera gärna nu utvecklingsmöjligheter och arbetssituation när utredningen är över med uppdragsgivaren. Accepterar man uppdraget

4. gäller det nu att planera utredningen. Utnyttja gärna bilden med "utredningsträdet". Driv arbetet rationellt framåt men knussla inte med tiden under planeringsskedet. Det brukar man ha tillbaka under senare faser i utredningsarbetet. Planeringen ska leda fram till en dispositionsplan. (Jämför "Liten checklista för uppdragsgivare vid utredningar".)

5. När Du samlar in material för att få information till de frågeställningar som ska belysas, var källkritisk med hänsyn till första- eller andrahandskällor, avståndet i tiden, fullständigheten och trovärdigheten i materialet.

6. Ingen kan frigöra sig från sina värderingar men varje utredare bör sträva efter att under varje fas i utredningsarbetet – från analysen av direktiven till planeringen av utredningsarbetet, insamlingen av materialet, bearbetningen och analysen av detta över slutsatser, åtgärder, presentation och försvar av utredningen – arbeta sakligt och opartiskt så långt det är möjligt.

7. Vid bearbetningen av materialet gäller det att göra insamlat material tillgängligt för jämförelser och för att belysa utredningens frågeställningar samt att få fram kunskap om de egenskaper man undersöker. Härför kan olika metoder användas, t.ex.

- statistiska tekniker (jfr kap. 6)
- överskådliga verbala sammanställningar genom att sortera materialet i olika grupper och kategorier

8. I analyskedet gäller det att ge förklaringar och göra tolkningar till den information det bearbetade materialet ger. Samma fakta kan naturligtvis ges olika tolkningar beroende på vem som gör tolkningen. Analysera betyder egentligen sönderdelar. Vid analyser är det klokt att ställa frågan "Varför förhåller det sig nu på detta vis?" Det gör att man kan se samband och få fram förklaringar och orsaker till dessa samband.

9. Först efter analyskedet kan det bli möjligt att dra slutsatser och föreslå åtgärder. Dessa bör bygga på ordentliga krav- och konsekvensanalyser. Vilka krav ska uppfyllas? Tillgodoser de åtgärder jag föreslår dessa krav och vilka blir effekterna om dessa åtgärder vidtas? Konsekvensanalyserna bör göras med hänsyn till såväl den inre, yttre som den totala effektiviteten. Analyserna bör dessutom göras i ett kort och i ett längre perspektiv. Vad som är dåligt på kort sikt kanske är gynnsamt i det längre perspektivet och vice versa.

10. Att skriva – författa – en utredning kan ibland vålla problem. Det kan vara svårt att komma igång med själva skrivandet av utredningen. Det finns en god regel som lyder; ”Sätt Dig ner och skriv och skriv korta meningar”. Till en början kan det räcka med subjekt och predikat. Det viktigaste är att komma till skott. Komplettera gärna framställningen med pedagogiskt genomarbetade modeller, flödesscheman, kurvor, diagram, cirkelytor och andra grafiska symboler. Tänk på talesättet att ”en bra tabell eller bild kan säga mer än tusen ord”.

En utredning ska skrivas dels med precision, koncentration och organisation, dels på ett enkelt, tydligt och konkret sätt. Språket och presentationen bör anpassas till

- läsarnas kunskaps- och språknivå. Det är alltså viktigt att veta vem man skriver för.
- medvetenheten om att läsarna som regel har ont om tid. Det är därför bra med en sammanfattning, som i koncentrat ger innehållet i hela utredningen från bakgrunden till och med åtgärdspaketet. Tänk på att läsaren utan större förlust ska kunna kasta utredningen när han/hon läst sammanfattningen.

11. Bedömning av en utredning – opposition och försvar. Man kan räkna med att en opponent – oavsett det är uppdragsgivaren, remissinstanser, andra intressenter, utomstående experter eller universitetsstudenter (vid seminariebehandling) kommer att koncentrera sin granskning av utredningen kring minst fyra huvudpunkter, nämligen

- att det ska finnas ett klart samband mellan problemen, målen och de presenterade åtgärderna. Har det undersökts som verkligen skulle undersökas? Har det mätts som skulle mätas? Opponenten är alltså ute efter att undersöka validiteten.

- att metoden – undersökningstekniken – är fullt acceptabel. Om några andra gör om samma undersökning kommer de då till samma resultat? Är reliabiliteten tillfredsställande? En förutsättning för hög validitet är hög reliabilitet.
- realismen i åtgärdspaketet. Är krav- och konsekvensanalyserna tillfyllest? Är de föreslagna åtgärderna realistiska att genomföra?
- Är utredningen skriven på ett klart och enkelt språk?

Dessutom är det möjligt att opponenter vill diskutera avgränsningsfrågor, om dispositionen är klar och logisk, om objektivitetskraven är tillgodosedda, om utredningen är utförd med noggrannhet och omsorg och om käll- och litteraturförteckningen är systematiskt uppställd.

Man kan utgå från att opponenter ägnat stor uppmärksamhet åt sin opposition. Man kan kanske också räkna med att han eller hon kommer att vara ”från i sak men förhoppningsvis mild i ton”. En sådan seriös bedömning är för övrigt varje utredningsförfattare värd eftersom han eller hon lagt ner ett betydande arbete innan rapporten blivit klar för bedömning. Opponentens förhållningssätt kan bädda för en intressant och givande diskussion kring utredningsarbetet.

Som författare ska man vara lyhörd utan att för den skull vara undfallande för opponenter synpunkter. Anser man sig på goda grunder själv ha rätt så står man på sig med hjälp av en logisk argumentering. Märker man däremot att opponenter har rätt i sin kritik erkänner man som författare detta. Befogad kritik ska man tacksamt anamma och föra in i den slutliga versionen, som blir underlag för beslut och genomförande.

12. Vid föredragning av utredningsresultaten inför beslutsfattare eller andra gäller några enkla principer:

- Var väl förberedd. Skilj huvudsak från bisak, så att Du vet vad Du ska tala om. Disponera föredragningen med hjälp av stolpar eller andra systematiska metoder! Använd – men med måtta – tekniska hjälpmedel som arbetsprojektor, blädderblock och skrivtavlor. Det ger både stadga, åskådlighet och liv åt föredragningen. Det är också en hjälp för minnet samt håller en eventuell nervositet i schack.
- Var ärlig så blir Du trovärdig!
- Var naturlig! Var Dig själv!

Liten checklista för uppdragsgivare vid projekt

Punkterna 1–3 från ”Liten checklista för uppdragsgivare vid utredningar”.

4. Vid större projekt är det klokt att göra en förstudie. Den ska genom väl genomförda krav- och konsekvensanalyser ge besked om det är värt att starta ett projekt eller inte. Om förstudien leder fram till att ett projekt ska sättas igång ska målen för projektet vara klart presenterade, finansieringen angiven, kostnaderna beräknade och tidpunkten för slutrapporten bestämd.

5. För uppdragsgivaren är det viktigt att välja ut lämpliga personer till lednings-/styrgruppen. De bör vara kompetenta i sak och samtidigt ha god ledningsförmåga. Den enes kompetens bör dessutom komplettera den andres. Härigenom skapas goda förutsättningar för att vid sittande bord även fatta komplicerade beslut. Styrgruppen, som bör vara väl samstämd och överens om vilka resultaten ska bli, kommer härigenom att bli synnerligen beslutskompetent med goda möjligheter att styra projektet fram till ett lyckat slutresultat.

6. Tillsammans med uppdragsgivaren har ledningsgruppen att utse eventuella referensgrupper, som kan utnyttjas för att förstärka kompetensen i t.ex. sakfrågor, utredningsmetod och samtidigt vara ett forum för förankring av projektets idéer och förslag.

7. Uppdragsgivaren, som ofta är ordförande i lednings-/styrgruppen, har ett stort ansvar vid valet av projektledare. Huvudregeln bör vara att till projektledare välja en person med såväl hög sak- som ledningskompetens. Han eller hon bör kunna ”tala med bönder på bönders vis och med lärde män på latin.” Det brukar inge respekt i alla läger och ger projektledaren den auktoritet som så väl behövs vid projektarbeten.

8. När projektledaren brutit ner målen till delmål och aktiviteter, utarbetat planer för projektet, föreslagit organisation samt metoder för uppföljning, presenteras projektplanen. Den ska godkännas av ledningsgruppen med uppdragsgivaren i spetsen. I projektplanen ingår

- Bakgrunden till projektet
- Mål, delmål, aktiviteter
- Avgränsning
- Organisation
- Metod
- Tidsplan
- Resurser
- Kostnadsplan
- Preliminär kapitelindelning
- Preliminär käll- och litteraturförteckning. (En utredning eller ett mindre projekt har sällan mer än ett tjugotal titlar. Då kan de med fördel placeras i bokstavsordning. Exempel på hur en bearbetning presenteras i en käll- och litteraturförteckning – se avsnittet "Litteratur" i denna bok. Uppgifter bör alltså finnas om författarnamn, boktitel, upplaga, förlag och tryckår).

Jämför dispositionsplan för enmansutredning.

9. Vid behov bör ledningsgruppen med uppdragsgivaren som ordförande presentera korrigeringar och tillägg till direktiven.

10. Under själva projektarbetet har uppdragsgivaren och ledningsgruppen att aktivt följa detta enligt uppgjorda planer, redovisnings- och analystillfällen samt att på alla sätt stödja och uppmuntra projektledaren och arbetsgrupperna.

11. Det är inför ledningsgruppen som slutrapporten ska presenteras och bedömas. Jämför bedömning av utredningsrapport – enmansutredning.

Liten checklista för projektledaren

1. Under ledningsgruppen ska projektledaren som chef för arbetsgrupperna leda projektet fram till en "komplett" slutrapport.

2. Innan man åtar sig uppgiften som projektledare bör man vara väl orienterad om

- vem eller vilka som är uppdragsgivare
- vilka som i övrigt är intressenter i projektet
- varför projektet tillsatts och vilka mål som ska uppnås
- hur projektet ska finansieras
- vilka tekniska och lokalmässiga resurser som står till projektets förfogande
- möjligheterna att som projektledare ha en projektbudget med eget kostnadsansvar samt att projektledaren får stor frihet att tillsammans med sina medarbetare utforma arbetsformer och arbetsmetoder under projektets gång.
- när slutrapporten ska föreligga
- vilka personer som ingår i ledningsgruppen, deras kompetens – inklusive beslutsförmåga – och hur de kompletterar varandra
- alla de roller projektledaren kommer att få utåt, uppåt, neråt
- hur ledningsgruppen tänkt sig principerna för styrning och kontroll av projektarbetet
- ledningsgruppens principer för rekrytering av personer till eventuella referensgrupper
- principer för rekrytering av personer till arbetsgrupperna. Kommer projektledaren att få tillgång till personer som han/hon verkligen behöver? Blir det möjligt att göra en klar bodelning mellan deras reguljära arbete och arbetet i projektet?
- möjligheten att bygga upp en mindre administrativ funktion för att inte själv behöva åta sig dessa ”smörjmedelsuppgifter” inom ramen för ett effektivt projektarbete
- den egna kompetensen att ro projektet i land

3. Bestämmer sig den vidtalade personen för att bli projektledare, gäller det att som chef för projektet både vara resultatinriktad, ha social kompetens och vara öppen för förändringar.

Jämför hur effektiva grupper arbetar, hur konflikter kan hanteras (kapitel 3) och hur slutfaserna i ett utredningsarbete framskrider (checklista för enmansutredare).

Liten checklista för medarbetare i projektarbeten

Blir Du tillfrågad om att medverka i ett projekt som medarbetare i en arbetsgrupp, gå då gärna igenom satserna nedan, innan Du bestämmer Dig. Följande bör Du nämligen tänka på:

1. Att projekt är en målstyrd verksamhet, hårt avgränsad till innehåll, resurser (tid och pengar) och att projektarbetet ofta utförs i projektorganisatoriska former med

- en ledningsgrupp/styrgrupp
- projektledare
- eventuell referensgrupp
- arbetsgrupper med arbetsgruppsansvariga

Innebörden i dessa begrepp finns i kapitel 3.

2. Att man arbetar i projekt för att höja inre, yttre och total effektivitet i organisationer. Projektarbetsformen används särskilt när arbetsuppgifterna som ska lösas är

- komplicerade
- nya, och osäkerheten är stor hur de ska hanteras
- sådana att de berör flera organisationer/enheter
- kostnadskrävande med krav på speciell uppföljning
- sådana att de ska utföras under kort tid

3. Var alltid inledningsvis uppmärksam på vad som står i

a) en eventuell förstudie. Den ska ge klara besked om det är värt att sätta igång ett projekt eller inte. Gjorda krav- och konsekvensanalyser är härvidlag vägledande. I förstudien ska målen för projektet vara presenterade, finansieringen angiven, kostnaderna beräknade och tiden utsatt när projektet ska vara klart.

b) projektplanen. Ge särskilt akt på

- vad bakgrunden innehåller när det gäller
 - vem som är uppdragsgivaren (vem eller vilka har haft privilegiet att formulera problemen)
 - vilka orsakerna är till att projektet ska genomföras
 - vilka intressenterna är, d.v.s. vilka som kommer att beröras av resultatet. Är Du tillfrågad i egenskap av facklig företrädare, fundera då på hur Du ska kunna få in synpunkter från de fackliga medlemmarna samt successivt förankra projektresultaten hos dem (möten, diskussioner, informationsblad, studiecirklar, informations- och beslutsmaterial inför förhandlingar)
 - vilka målen, delmålen och aktiviteterna är. Mål och delmål ska vara klara, begripliga, mätbara, realistiska, motiverande och gärna lite utmanande. Det ska finnas ett klart samband mellan respektive mål, delmål och aktiviteter
 - hur avgränsningen är gjord. Kommer det mest centrala att beaktas enligt Din mening? Har man som gardering talat om vad som inte kommer att behandlas? Det är viktigt om många kan tänkas ha förväntningar på att just det som inte ska utredas borde ingå i projektet
 - om projektet är organiserat för effektivitet. Hur är funktioner och arbetsuppgifter fördelade inom hela projektet? Vem ska göra vad ensam eller tillsammans med andra? Hur är delegationen utformad? Vem har befogenhet att göra vad och vem är skyldig att rapportera till vem? Vem informerar om vad till vem, när, hur och varför? Hur sker styrningen, d.v.s. de medvetna försöken från ledningens sida att nå målen? Hur äger uppföljningen rum?
- resurssidan. Vilka resurser står till förfogande under projektarbetets gång i form av personer, pengar, lokaler, teknisk utrustning och administrativa resurser i övrigt?
 - Vilken/vilka personer kommer att ingå i lednings-/styrgruppen? Vilka intressen finns där företrädda? Finns där kompetens att styra mot uppsatta mål? Kan man räkna med att beslut tas vid sittande bord eller kommer de att dras i "långbänk"?
 - Är projektledaren en person som uppfyller kraven att både vara resultatnriktad och ha social förmåga att samarbeta, stödja, motivera och råda på ett bra sätt? Är Dina arbetskamrater i gruppen

kända för att "få saker ur händer" samtidigt som de är lätta att samarbeta med?

- Kommer lokalerna och den tekniska utrustningen att bidra till en god arbetsmiljö?
- Projektbudgeten. Analysera den noga – såväl finansieringen som kostnadsplanen. Var beredd att alltid arbeta kostnadsmedvetet.

c) tidsplanen. Studera den noga! Finns i den några särskilda pucklar? Var beredd att planera Ditt eventuella reguljära arbete med hänsyn till projektet. Se alltid till – om Du går in i ett projekt – att Du gör upp med Din chef och med projektledaren hur mycket tid Du ska ägna åt Ditt vanliga arbete respektive projektarbetet. Gör Din insats för att hålla tidsplanen!

Börjar det bli förseningar i projektet går luften lätt ur detta och problemen infinner sig oftast direkt. Motivation och arbetsglädje avtar, medan trycket på projektet ökar från alla håll.

Att gå med eller inte gå med i ett projekt – det är frågan

Nu har Du gjort Din egen analys av projektets förväntade starka och svaga sidor samt hur Du själv bör agera på ett effektivt sätt under projektets gång. Du har nu att ta ställning till om Du ska tacka ja eller nej till medverkan i projektet. Innan Du fattar Ditt beslut bör Du också fundera på hur projektarbetet kan komma att påverka Dig och Dina relationer till de närmast anhöriga.

Tackar Du som anställd nej, tänk då på att Du har arbetsplikt. Hamnar Du i den situationen att Du allt som oftast vill avstå från arbetsuppgifter kan det vara tid att fundera på ett annat arbete.

Tackar Du ja till att medverka i projektet måste Du också ha kompetens (teoretiska kunskaper, praktiska färdigheter, samarbetsförmåga, kreativitet, visioner m.m.) att på ett effektivt sätt klara av Din del i projektarbetet. Behöver Du komplettera Din kompetens inom något område, ta då upp detta med projektledaren, så att Du mycket snabbt kan få "fylla på" med absolut nödvändig kunskap. Det tjänar alla på.

Tänk också på att Du under ett projektarbete som fungerar bra, lär

Dig oerhört mycket och att det är verkligt utvecklande. I slutändan har Du förmodligen blivit både mer produktiv och effektiv samtidigt som Du blivit säkrare på Dig själv både i sak och som person. Missa inte en sådan chans som ett effektivt projektarbete kan bjuda!

När Du kommer med i en arbetsgrupp tänk då på vad som kännetecknar en effektiv arbetsgrupp och arbeta därefter (se kapitel 3). Skulle det ändå uppstå konflikter så är rådet att de ska angripas i sin linda. Följ gärna den analysmodell för konflikthantering som återfinns i kapitel 3.

Kvalitet i mätningar och observationer

1. *Validitet* eller giltighet är ett mätinstruments förmåga att mäta det som mätinstrumentet avser att mäta. För att det ska vara möjligt att föra ett resonemang om ett mätinstruments validitet måste det teoretiska begrepp som mätningen avser först ha givits en noggrann definition.

- *Exklusivitetsfel* innebär att mätinstrumentet endast mäter delar av vad vi avsåg att mäta.
- *Inklusivitetsfel* innebär att mätinstrumentet utöver vad det avsåg att mäta också fångar in annat.

2. *Reliabilitet* eller tillförlitlighet är ett mätinstruments förmåga att vid upprepad mätning på ett konstant objekt ge samma resultat. Om reliabiliteten är låg, måste detta bero på att något utöver det vi avsåg att mäta har påverkat mätresultaten. Följaktligen är också validiteten låg. Däremot kan hög reliabilitet inträffa samtidigt med låg validitet, nämligen om vi med god tillförlitlighet har mätt något annat än det avsedda.

3. *Skalnivå* avser i vilken utsträckning de data mätningen avsätter är kvantitativa eller kvalitativa. Med kvantitativa data menar vi sådana egenskaper där man kan säga att ett högre värde innebär att man har mer av egenskapen än om man har ett lägre värde.

- Kvalitativa data ger *nominalskalor*. Exempel på sådana skalor är människors kön och nationalitet. Man kan inte genomföra några matematiska beräkningar med hjälp av värdena på nominalskalor.
- För kvantitativa data finns tre olika skalnivåer:
 - *Ordinalskalan* innebär att de olika värdena kan rangordnas. Det är däremot inte möjligt att ange hur långt avståndet är mellan olika värden. Exempel är svar på intervjufrågor som har svarsalternativ som ”instämmer helt”, ”instämmer delvis”, ... , ”tar helt avstånd ifrån” eller liknande. Ordinalskalor har samma matematiska egenskaper som nominalskalor.
 - *Intervallskalan* innebär att vi kan rangordna värdena och beräkna avståndet mellan olika värden. Däremot saknas en absolut nollpunkt. Med absolut nollpunkt menas att det finns ett värde som vi kallar för noll, och om man har detta värde så har man ingenting av egenskapen i fråga. Värdena på en intervallskala kan på ett meningsfullt sätt adderas med och subtraheras från varandra.
 - *Kvotskalan* har samma egenskaper som intervallskalan, men dessutom en absolut nollpunkt. Värden på kvotskalor kan också på ett meningsfullt sätt multipliceras och divideras med varandra.
- Det är viktigt att bestämma skalnivån eftersom denna avgör vilka statistiska analysmetoder som kan användas. Baterialet av användbara tekniker är rikhaltigare på intervall- och kvotskalennivåerna än på nominal- och ordinalskalennivåerna. Vissa variabler har av naturen en lägre skalnivå. Hur man än anstränger sig kan man inte göra intervallskalor av dessa. Det är viktigt att tänka på att vi inte får bortse från sådana kvalitativa egenskaper bara därför att de inte ger mått på högre skalnivåer.

4. *Hårda och mjuka data* För många egenskaper och begrepp gäller att det kan vara svårt eller dyrt att göra mätningar som avsett mättekniskt bra data. Detta förhållande medför två fallgropar, som det gäller att undvika:

- *Knappologi* Man bör inte låta sig så förhäxas av kravet på mättekniskt bra data, att man börjar undersöka irrelevanta och ointressanta saker bara därför att de avsett tekniskt bra data.

- *Risken för skeva verklighetsbilder* Om vi bara undersöker i och för sig relevanta men lätt mätbara ting, löper vi risken att få en ofullständig bild av den verklighet vi vill återge.

5. *Källkritik* Källor är muntliga eller skriftliga berättelser om händelser eller förhållanden i dåtiden. Källors tillförlitlighet prövas med de källkritiska kriterierna:

- *Äkthet* Om det med någotsånär sannolikhet kan fastställas att en källa är en förfalskning eller att den inte är vad den utger sig för att vara behöver den inte ytterligare prövas.
- *Närhet i tiden* Ju längre tid som förflutit mellan händelsen och nedtecknandet av källan, desto mindre tillförlitlig kan man anta att källan är.
- *Närhet i rummet* Ju fler överföringsled från händelsen till källan desto mindre tillförlitlig är källan. En förstahandskälla är bättre än en andrahandskälla o.s.v.
- *Tendens* Om vi har anledning att misstänka att en källa för att t.ex. själv framstå i bättre dager framställer händelsen på ett osannfärdigt sätt, ska källan betraktas som mindre tillförlitlig.
- *Sammanvägning* Närhetskriterierna och tendenskriteriet kan ofta dra åt olika håll. Den samlade bedömningen av källans tillförlitlighet måste då bygga på en sammanvägning av de tre olika kriterierna.
- *Oberoende* Om två eller flera källor beskriver en händelse på samma sätt, anser vi beskrivningen som mer styrkt än om vi bara har en källa. Förutsättningen är dock att källorna är oberoende av varandra.

Datainsamlingsmetoder

1. *Observation* innebär att forskaren/utredaren själv är på plats för att observera ett händelseförlopp eller en situation. Olika observations-tekniker kan sorteras efter [1] om det är känt för den eller dem som observeras att de blir observerade och [2] i vilken utsträckning observatör och observerad samspekar med varandra.

- *Fullständig observation* är maskerad och utan samspel mellan parterna. Exempel är laboratorietekniker med tekniska hjälpmedel som titthål i väggen eller videokameror.
- *Fullständigt deltagande* är maskerat men med samspel mellan observatör och observerad. Exempel är Günther Wallraffs observationsmetoder.
- *Deltagande observation* karakteriseras av ett omaskerat samspel. Exempel är socialantropologers studier av exotiska kulturer.
- *Observerande deltagande* är omaskerat och har en låg grad av samspel. Exempel är tidsstudiemannens observationer av arbetarna.
- Maskering och låg grad av samspel syftar till att höja validiteten, i det att observatören i så liten utsträckning som möjligt påverkar det som ska observeras. Samtidigt kan dock maskering och låg samspelsnivå medföra svårigheter att förstå en situation eller ett händelseförlopp.

2. *Frågemetoder* Olika frågemetoder kan sorteras efter [1] hur många personer som tillfrågas (fåtalsintervjuer respektive massintervjuer) och [2] hur strukturerade frågor som ställs. Det finns ett samband mellan dessa båda aspekter så att massintervjuer ofta är mer strukturerade än fåtalsintervjuer. Detta beror på kravet att bearbeta massintervjuer med statistik. En tredje dimension är hur standardiserade intervjuerna är. Massintervjuer är nästan alltid standardiserade medan fåtalsintervjuer kan vara standardiserade eller ostandardiserade.

- *Intervjuarfel* är felkällor i frågeundersökningar som sammanhänger med intervjuaren: intervjuarens förväntningar om vad intervjuaren kan vilja ha för svar, intervjuarens förmåga att rätt förstå frågeformuläret, intervjuarens svar och att rätt registrera svaren. Botemedlet mot intervjuarfel är intervjuarutbildning.
- *Instrumentfel* är felkällor som beror på frågeformuläret. Frågor kan vara illa formulerade eller komma i en olämplig följd. Formuläret kan vara för långt eller för svårhanterligt.
- *Respondentfel* är fel som sammanhänger med de svarande. Viktigaste typ av respondentfel är bortfall. Bortfall kan motarbetas med morötter

och piskor, men vanligen får man nöja sig med att tjata. För att kunna driva in bortfallet måste alla frågeformulär vara identifierbara. Detta är också en förutsättning för bortfallsanalys – en jämförelse mellan svarande och bortfall för de egenskaper som är kända för samtliga.

- De olika felkällorna är olika framträdande vid olika slags frågeundersökningar. Vid fåtalsintervjuer är risken för instrumentfel obetydlig. Vid massundersökningar beror felkällornas betydelse på hur undersökningen genomförs:
 - Vid *postenkäter* finns inga intervjuarfel. Däremot är risken för instrument- och respondentfel (bortfall) avsevärt mycket större än vid besöksintervjuer.
 - *Telefonintervjuer* har många av besöksintervjuns fördelar. Det som framför allt saknas är den "tysta kommunikationen" mellan intervjuare och intervjuperson. Denna brist innebär både positiva och negativa intervjuareffekter.
 - *Gruppenkäter* innebär att en enkät kan delas ut till personer som finns samlade i en och samma lokal. Risken för bortfall är mindre än vid postenkäter, och det kan vara möjligt att reducera instrumenteffekterna något.

Att arbeta med dokument

1. Dokument innehåller meddelanden som är en del av en kommunikationsprocess. Innehållsanalys innebär primärt en analys av dessa meddelanden. Ofta syftar dock innehållsanalysen till att möjliggöra slutsatser om andra delar av kommunikationsprocessen, som sändarens avsikter eller hur mottagaren uppfattar meddelandet.

2. *Kvantitativ innehållsanalys* innebär att förekomsten av vissa förutbestämda symboler (t.ex. ord, meningar, teman) räknas eller mäts. Avsikten är att de symboler som räknas är indikatorer på begrepp som vi har gett en teoretisk bestämning.

3. *Kvalitativ innehållsanalys* är alla andra sätt att analysera en text. Av alla tänkbara kvalitativa innehållsanalytiska tekniker har vi diskuterat en speciell sådan:

- *Pro-et-contra-analys* syftar till att ordna argumenten i en debatt. Man utgår från en spetsformulering (det som förespråkarna vill åstadkomma) och dess antites. Argumenten sorteras sedan efter om de stöder spetsformuleringen eller antitesen. Argument av andra ordningen stöder eller försvagar argument som direkt stöder eller försvagar spetsformuleringen o.s.v. Om man vill gå vidare i analysen och bedöma argumentens hållbarhet måste man göra en bedömning av varje arguments [1] relevans och [2] sannolikhet.

Några råd till frågvisa

1. Alla utfrågningar måste *planeras*. I massundersökningar är instrumentet frågeformuläret. I fåtalsintervjuer måste man för intervjuarens eget bruk ha en intervjumall – en lista över de frågeställningar som ska beröras i intervjun. I enkätundersökningar är kraven på frågeformuläret särskilt stora.

- Undvik ledande frågor, d.v.s. frågor som styr den svarande att svara på ett bestämt sätt.
- Om du har frågor med fasta svarsalternativ, tänk på att svarsalternativen ska vara [1] uttömmande (d.v.s. alla tänkbara svar ska ha ett svarsalternativ) och [2] ömsesidigt uteslutande (endast ett svarsalternativ ska vara möjligt att markera för ett bestämt svar).
- Gör inte så långa intervjuer (enkätformulär) att det är risk för att intervjupersonen blir utmattad. Det sänker kvaliteten på svaren och ökar risken för bortfall.
- Inled intervjun med faktafrågor som är lätta att besvara, för att senare övergå till känsligare eller på annat sätt svåra frågor.
- Tänk på att svar på en fråga kan påverkas av vilken eller vilka frågor som ställts nyligen. I enkäter kan också omedelbart följande frågor påverka svaren på en tidigare fråga.
- Undvik i enkäter att ha komplicerade hänvisningar som försvårar ifyllandet.

- Tänk på att intervjupersonen svarar på frågan så som han eller hon uppfattar den, vilket inte nödvändigtvis är detsamma som den exakta frågeformuleringen.

2. Om du inte intervjuar själv, se till att du har *utbildat* dina intervjuare så att de alla förstår frågorna på samma sätt, och på samma sätt som du.

3. En intervjuare måste tänka på att uppträda så neutralt som möjligt gentemot intervjupersonerna, för att skapa så lite förväntningar som möjligt hos dessa om vilka svar som förväntas.

4. Särskilt vid enkäter men även vid besöksintervjuer är det viktigt att hålla *bortfallet* så litet som möjligt.

- Om det är resursmässigt möjligt kan man belöna svarande.
- Enkätundersökningar måste ha en plan för påminnelser och annan indrivning av svaren.
- Vid alla massundersökningar måste det göras en bortfallsanalys, vilket innebär att de svarande jämförs med bortfallet med avseende på de egenskaper som kan vara kända för båda grupperna.
- En förutsättning för att driva in svar och att genomföra en bortfallsanalys, är att intervju- och enkätformulär är identifierbara.

5. Vid massintervjuer och enkäter *registreras* svaren bäst direkt i formuläret. Vid besöksintervjuer kan svaren registreras genom noggranna anteckningar eller med bandspelare.

- Om du vill använda bandspelare, fråga alltid intervjupersonen om lov.
- Om intervjun dokumenteras med anteckningar är det viktigt att dessa renskrivs så snart som möjligt efter intervjun.

Beskrivande statistik

1. *Datamatrixen* är den beskrivande statistikens utgångspunkt. Datamatrixen, som struktureras kolumnvis i variabler (egenskaper) och radvis i observationsenheter innehåller all insamlad information. Den statistiska beskrivningen syftar till att göra delar av datamatrixen mer överskådliga och begripliga. Samtidigt med att överskådligheten ökar gör vi informationsförluster.

2. *Endimensionell analys* undersöker en kolumn i datamatrixen (en variabel) i taget.

- *Frekvenstabeller* anger hur många individer (observationsenheter) som har respektive variabelvärde. I stället för antal kan relativa frekvenser (procentandelar) användas.
- *Frekvensdiagram* är ett alternativt sätt att återge frekvensfördelningar. De vanligaste typerna är stolpdiagram och histogram (stapeldiagram).
- *Statistiska mått* sammanfattar en viss egenskap hos frekvensfördelningen. Vanligast är centraltendensmått (medelvärden). Vilket medelvärdesmått som ska användas bestäms framför allt av skalnivån. Andra förekommande mått är mått på spridning och skevhet.

3. *Tvådimensionell analys* undersöker två variabler samtidigt.

- *Tvådimensionella frekvenstabeller* talar om hur många individer som har de olika möjliga kombinationerna av värden på de båda Tvådimensionella frekvenstabeller organiseras vanligen som korstabeller. Relativa frekvenser kan beräknas [1] på totala antalet observationer, [2] kolumnvis eller [3] radvis. Rad- eller kolumnvis procentberäkning är vanligen att föredra.
- *Spridningsdiagram* är ett vanligt sätt att grafiskt återge en tvådimensionell frekvensfördelning. I ett spridningsdiagram prickas alla observationsenheter in i ett koordinatdiagram, där axlarna utgörs av de båda variablerna. För att ett spridningsdiagram ska vara meningsfullt ska båda variablerna vara kvantitativa.

- *Samband* definieras så att sannolikheten att en observation ska ha ett bestämt värde på den ena variabeln är beroende av vilket värde observationen har på den andra variabeln. Samband mäts med korrelationskoefficienter.

4. *Flerdimensionell analys* undersöker samtidigt tre eller flera variabler. En tredimensionell frekvenstabell byggs upp av flera olika tvådimensionella tabeller – en för varje värde på den tredje variabeln. Varje sådan tvådimensionell tabell kallas för ett ”skikt”. En tredimensionell tabell kan organiseras på tre olika sätt beroende på vilken av de tre variablerna vi utser till skiktningensvariabel.

Utvärderingar

1. Utvärderingar är utredningar som har till syfte att i efterhand utvärdera effekterna av en åtgärd (insats). Utvärderingar bör vara en grund för nya beslut.

2. *Operationaliseringsproblemet* Ett vanligt problem i utvärderingar är att de mål som en åtgärd syftade till inte är så precist angivna, att man i efterhand kan se om eller i vilken utsträckning målen har uppnåtts. Man kan närma sig problemet genom att [1] tillämpa kriterierna för måltolkning (se nedan) inklusive rekonstruktion och genom att [2] förankra sin måltolkning hos uppdragsgivaren/beslutsfattaren.

- *Att identifiera politiska mål* Ett antal kriterier för tolkningen av målformuleringar har föreslagits:
 - *Normalt språkbruk* Innan annat visats bör man utgå från att ord som används har sin normala innebörd.
 - *Motsägelsefrihet* Om vi har två olika tolkningar att välja mellan och den ena innebär att det tolkade målet kommer att strida mot andra mål, bör vi välja den tolkning där målen inte strider mot varandra.
 - *Systematik* Man bör utgå från att ett dokument är sammanhängande, så att en del av texten kan bidra till tolkningen av andra delar.
 - *Rekonstruktion* Politiska beslut och åtgärder syftar vanligen till att uppnå något av ett begränsat antal värden som exempelvis jämlik-

– het, rättvisa, demokrati. Man kan försöka avgöra vilket av ett sådant begränsat antal kriterier beslutsfattarna rimligen har avsett.

3. *Det kausala problemet* För att kunna avgöra effekten av en vidtagen åtgärd, måste vi skaffa oss en bild av vad som hade hänt om åtgärden inte hade vidtagits. Ett antal lösningar har föreslagits:

- *Experiment* Vid ett experiment indelas populationen slumpmässigt i två grupper – en experimentgrupp som utsätts för åtgärden och en kontrollgrupp. Respektive grupps värden på de beroende variablerna uppmäts både före och efter insatsen. Genom att jämföra förändringarna i de båda grupperna kan slutsatser dras om hur stor del av förändringen som kan förklaras med insatsen och hur stor del som beror på annat (störningsfaktorer).
- *Matchad kontroll* Den grupp som utsätts för en åtgärd jämförs med en annan grupp som inte blivit åtgärdad. De båda grupperna ska vara så lika varandra som möjligt i relevanta avseenden.
- *Generisk kontroll* Den åtgärdade gruppen jämförs med någon större population som den är en del av.
- *Flerdimensionell statistisk analys* I flerdimensionell statistisk analys kan effekterna av störningsfaktorer kontrolleras. Liksom matchning och generisk kontroll förutsätter denna analys att inte alla enheter har utsatts för insatsen i samma utsträckning.
- *Reflexiv kontroll* Utvecklingen i försöksgruppen mäts vid flera tillfällen före insatsen och vid flera tillfällen efter. En variant kan vara att sambanden mellan den beroende variabeln och störningsvariablerna undersöks vid en tvärsnittsundersökning och att dessa samband därefter antas verka också över tid.
- *Skuggkontroll* innebär att vi försöker få välplacerade bedömare att uttala sig om vad som skulle ha hänt om åtgärden inte vidtagits.

4. *Sidoeffekter* Utöver eventuella avsedda effekter kan varje åtgärd ha positiva eller negativa biverkningar. Sådana bör tas med i totalbedömningen av en åtgärd. Särskilt svårbedömda är då de utfall där den av-

sedda effekten vunnits till priset av negativa biverkningar eller då positiva sidoeffekter uppstått, men det avsedda resultatet har uteblivit.

5. *Behovet av före-mätning* För att kunna avgöra en åtgärds effekt måste vi ha mått på sakernas tillstånd före åtgärden. Detta saknas ofta.

- *Äldre utredningar och befintlig statistik* är ett sätt att närma sig problemet. Man bör vara uppmärksam på hur olika begrepp har definierats, och med vilken kvalitet mätningar av andra har genomförts.
- *Retrospektiva frågor* innebär att man i en frågeundersökning ställer frågor om hur det var förr. Man bör vara medveten om att det är särskilt vanligt med olika slags mätfel när man frågar om förgången tid.

6. *Det har inte gått tillräckligt lång tid* Förändringar tar tid, och om avsedda effekter har uteblivit går det alltid att invända att det inte har gått tillräckligt lång tid. Ett sätt att närma sig problemet är att stycka upp den tänkta processen i flera olika mindre delar och utvärdera dem var för sig. Man kan då åtminstone få en bild av hur långt processen har hunnit, om någonstans.

Bilaga

En projektplan – ett konkret exempel

Detta exempel bygger på avveckling och utveckling av flyktingförläggningar i en frivilligorganisation. Projektet kom att sammanfalla med en utbildning i projektarbete och projektadministration under ett par månader 1991, vilken i sin tur ingick som slutfas i en större ledarskapsutbildning. Utbildning och verklighet kom därför att helt integreras under projektarbetets gång.

Bakgrund

Förläggningsverksamheten drevs i projektform. Den var baserad på ett ramavtal mellan Statens invandrarverk (SIV) och frivilligorganisationen i fråga. Detta avtal sades upp av Invandrarverket vid juletid 1990 med den naturliga konsekvensen att förläggningsverksamheten skulle avslutas vid avtalets utgång. Ett påtagligt skäl härför var att regeringens beslut från 1989 i asylärenden nu höll på att få effekter. Enligt gjorda beräkningar skulle nämligen antalet asylsökande till Sverige minska från 31 000 förläggningsplatser vid årsskiftet 1990/91 till 14 000 platser 1/7 1992 och ytterligare till 7 000 platser ett år senare. Dessutom visade sig samarbetet på lokal nivå, d.v.s. på förläggningarna mellan Statens Invandrarverk och frivilligorganisationen, vara något problematiskt. Det berodde på ett dubbelt huvudmannaskap, vilket bland annat tog sig uttryck i dubbla ledningsfunktioner på varje förläggning.

Samtidigt som avtalet satsas upp till den 31/12 1991 inbjöd Invandrarverket till nya överläggningar om samarbete. Under tiden skedde en omorganisation och decentralisering av Invandrarverkets verksamhet. Då uppstod problem vid avtalstolkningen mellan Invandrarverket centralt och dess regioner. Samtidigt betonades från politiskt ansvarigt håll att samhällets behov av insatser från frivilligorganisationerna ökat. Det gällde också inom området för flyktingmottagande.

Budskapen om flyktingförläggningarnas vara eller inte vara var därför något oklara. (Parentetiskt sagt är dubbla budskap inte så ovanliga numera med hänsyn till den snabba samhällsutvecklingen och den osäkerhet som därigenom skapas.) För den här frivilligorganisationen blev det i alla fall naturligt att i projektform satsa på så väl avveckling av någon flyktingförläggning som på utveckling av någon annan.

Övergripande mål

Med utgångspunkt från samhällsutvecklingen, inklusive flyktingpolitiken, ska ett förslag till avvecklings- respektive utvecklingsplan för frivilligorganisationens förläggningsprojekt utarbetas och presenteras. Planerna ska genomsyras av förläggningsprojektets verksamhetsidé, personalidé och ledarskapsidé.

Avsikten med avvecklingsplanen är också att den ska få en sådan utformning att den kan realiseras parallellt med att verksamhetsplanerna för 1991 genomförs.

Delmål och aktiviteter för avvecklingsenheterna

Asylsökande

- | | |
|-------------|---|
| Delmål | – att minimera oron för alla dem som vistas på förläggningarna fram till och med 31/12 1991 |
| Aktiviteter | – att förbereda information som på ett relevant sätt beskriver hur avvecklingen går till och ger svar på när, vart och hur flyttningen sker
– att personalen ska ansvara för information till asylsökande om avvecklingen av frivilligorganisationens för- |

läggningsverksamhet. Det innebär att de anställda ska kunna redogöra för de asylsökande om bakgrund, beslutsprocess och konsekvenser av avvecklingsprocessen för frivilligorganisationens anställda och asylsökande.

- att kommunikationen ska ta hänsyn till varje språk-/etnisk grupps specifika behov, vilket kräver en noga planering av åtgärder som också leder till en ökad medvetenhet och medverkan av personalen i avvecklingsprocessen

Personal

- Delmål**
- att all personal känner stöd och trygghet under avvecklingsprocessen
 - att all personal som slutar sin anställning vid frivilligorganisationens flyktingförläggningar fortsätter att vara engagerade i frivilligorganisationen
- Aktiviteter**
- att konkret förbereda hur samverkan mellan ledning och personal ska ske
 - att vidta ett antal trygghetsskapande åtgärder
 - att vidta ett antal motivationsskapande åtgärder så att verksamhetsplanerna för 1991 kan genomföras

Administration

- Delmål**
- att dokumentation och kunskapsöverföring görs på ett sådant sätt att den finns tillgänglig för frivilligorganisationen, SIV och andra intressenter efter förläggningsprojektens slut
 - att avtal och kontrakt behandlas enligt god affärssed
 - att bokslut ska upprättas enligt god redovisningssed
- Aktiviteter**
- ta fram pedagogiska modeller för hur kunskapsöverföringen ska ske
 - ta fram modeller för dokumentation
 - inventera de regler som gäller för hur avslutning och förvaring av sjukvårdsjournaler, mediciner, ekonomi- och personalunderlag, bokslut, deklARATIONER, kvarlämnade effekter, avtal och försäkringar ska ske

Inventarier

- Delmål – att avyttringen av inventarier sker på ett sätt som i första hand tillfredsställer kvarvarande förläggningar, i andra hand flyktingenheten
- att eventuell försäljning av inventarier ska ske till marknadsmässiga priser
- Aktiviteter – ta fram inventarieförteckning
- värdera frivilligorganisationens inventarier till marknadsmässiga priser
- ta fram principer vid försäljning av inventarier

Intressenter utom asylsökande och personal

- Delmål – att på ett opartiskt sätt tillfredsställa så många aktörer som möjligt
- Aktiviteter – ta fram skyldigheter gentemot och med hänsyn till avvecklingen relevanta behov hos de intressenter, som inte berörts under någon av rubrikerna ovan
- arbeta fram en informationsplan som svarar på: vad ska informeras om, av vem, till vem, när, var och hur

Avvecklingskostnad

- Delmål – att arbeta fram en avvecklingsbudget för frivilligorganisationens förlägningsprojekt
- Aktiviteter – definiera kostnaderna för de föreslagna åtgärderna

Beredskap för utveckling

- Delmål – att under avvecklingsprocessen kunna ändra riktning och arbeta mot en fortsatt förlägningsverksamhet i frivilligorganisationens regi
- att förbereda åtgärder för att få asylsökande och personal att gå över till en utvecklingsprocess från en avvecklingsprocess

Delmål och aktiviteter för utvecklingsenheterna

Verksamhet

- Delmål**
- att verksamheten speglar samhällsutvecklingen
 - att de asylsökandes människovärde och integritet respekteras
 - att de asylsökandes erfarenheter och resurser tas till vara
 - att frivilliga integreras
- Aktiviteter**
- inventera behov och önskemål angående verksamheten hos frivilligorganisationen (centralt, regionalt och på lokal nivå), arbetsmarknadsdepartementet, SIV (centralt och regionalt) och hos de asylsökande
 - analysera erfarenheterna från verksamheten inom förläggningsprojektet
 - presentera olika tänkbara scenarier för frivilligorganisationens eventuella förläggningsverksamhet på 1990-talet

Organisation

- Delmål**
- att lämna förslag på tänkbara huvudmän
 - att redogöra för konsekvenserna om frivilligorganisationen åtar sig ett ”definierat myndighetsansvar” från staten
- Aktiviteter**
- att ge förslag till hur ledningsfunktionen ska fungera
 - inventera och argumentera för olika tänkbara huvudmän
 - ur ett ideologiskt perspektiv inventera och belysa eventuella konflikter mellan myndighetsutövning och frivilligorganisationens grundprinciper
 - utifrån förläggningsprojektets verksamhets-, personal- och ledarskapsidé konkretisera ledarskapsfunktionen

Resurser

- Delmål**
- att upprätta resursplaner för de olika scenarier som presenteras. Resursplanerna skall beakta personal, teknik, lokaler, finansiering

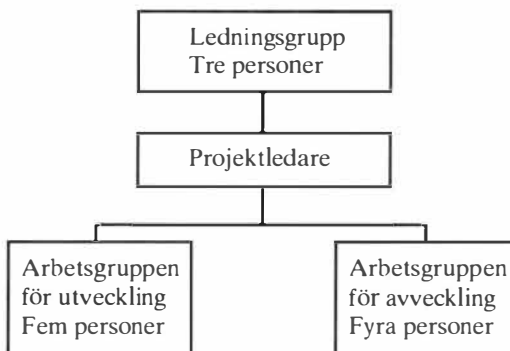
- Aktiviteter
- personal: vilken blir personalens framtida roll? ”Handledare”? Psykosocial stödroll?
 - lokaler: definiera vilka krav som kommer att ställas på dels boende, dels verksamhets- och administrativa lokaler
 - teknik: Vilka krav kan komma att ställas på teknik samt sambanden mellan människa och teknik?
 - finansiering: Hur ska verksamheten finansieras?

Avgränsning

Som konstaterats i det övergripande målet är det avvecklings- respektive utvecklingsplaner som ska tas fram. Ett eventuellt genomförande av planerna ligger alltså i ett senare skede. Projektarbetet ska alltså begränsas till att planera HUR avveckling respektive utveckling på ett operativt sätt ska genomföras. Redovisningen av slutrapporten ska ske i kommenterad punktform.

Organisation

Projektorganisationen för utveckling/avveckling av flyktingförläggningen visas i figuren nedan.



Ledningsgruppen

Projektet leds av en styrgrupp bestående av tre personer, nämligen

- chefen för flyktingprojektet
- huvudansvarige för ledarskapsutbildningen inklusive projektverksamheten
- projektledaren (centralt direkt underställd chefen för flyktingprojektet som samordnare)

Projektledaren

(se ovan)

Arbetsgrupperna

Totalt kommer nio personer att ingå i arbetsgrupperna. Dessa personer består av chefer från de fyra flyktingförläggningarna. Det är ganska naturligt att organisera projektet i två arbetsgrupper – en för utveckling och en för avveckling. Eftersom det råder en viss osäkerhet om vilken eller vilka förläggningar som ska läggas ner respektive utvecklas fördelas cheferna så, att från varje förläggning finns minst en person med i avvecklingsgruppen och minst en med i utvecklingsgruppen. Härigenom kommer det att finnas en reell beredskap på varje förläggning för alternativa lösningar på förläggningsverksamheten.

Eftersom projektet är stationerat till frivilligorganisationens platsledningsgrupp för förläggningsverksamheten kommer denna grupp att avsätta resurser för administrativa göromål inom projektet.

Metod

Insamling av material till de skilda frågeställningarna sker genom litteraturstudier, intervjuer, studieresor och i mån av tid även personalsamtal.

Ett drygt tiotal namngivna personer ska intervjuas. De kommer huvudsakligen från frivilligorganisationen och dess olika nivåer samt från den del av den offentliga sektorn som på olika nivåer har ansvar för flyktingpolitiken och dess genomförande.

Två studieresor är inplanerade till frivilligorganisationens systerföreningar i ett par nordiska länder. Utvecklingsgruppen ska besöka Danmark för att där få ta del av erfarenheter med myndighetsutövande funktioner inom frivilligorganisationer.

Avvecklingsgruppen ska besöka systerorganisationen i Norge, som har erfarenheter av avveckling av förläggningsverksamhet.

Tidsplan

<i>Aktiviteter</i>	<i>Tid</i>
Projektutbildning	7/2 ————— 15/3
Målformulering, planering, organisation utarbetande av projektplan	* 10/2
Projektplan diskuteras med konsulten	* 11/2
Projektplan diskuteras i arbetsgrupperna	* 12/2
Projektplanen godkänns av ledningsgruppen	* 13/2
Insamling, bearbetning och analys av materialet	14/2 ————— 19/3
Norge- och Danmarksdagarna	18/2 — 20/2
Lägesrapport inför ledningsgruppen	* 21/2
Utskrift	10/3 — 11/3
Distribution av slutrapporten	* 11/3
Redovisning och bedömning av slutrapporten	* 15/3

Kommentar till tidsplanen. Som synes är det en mycket pressad tidsplan. Att det ändå var möjligt att följa planen och kunna diskutera en acceptabel slutrapport den 15/3 i samband med att ledarskapsutbildningen då av speciella skäl måste vara avslutad beror på den höga kompetens som fanns att tillgå för projektarbetet inom frivilligorganisationen. Alla berörda chefer inklusive projektledaren var synnerligen väl insatta i den materia som skulle behandlas. De hade dessutom stor vana att snabbt anpassa sig efter de krav samhällsutveckling och andra faktorer ställde på deras organisationer. Stora delar av resurssidan var med andra ord väl tillgodosedda.

Resurser

- Platsledningsgruppen
- Chefer och medarbetare på respektive förläggning
- Projektledaren som arbetar (mer än) heltid med projektet. Det var planerat från början
- Tid i form av att projektet ska prioriteras i förhållande till den ordinarie förläggningsverksamheten
- Centralstyrelsens sekretariat
- Konsultationer med utbildningskonsulten vid behov

Kostnadsplan

Personalkostnader

10 arbetsdagar för 9 personer	57 010:– kr
Sociala avgifter, 50 procent	28 500:– kr

Konferenskostnader

7/2	9 060:– kr
19–20/2	18 000:– kr
14–15/3	22 910:– kr

Studieresor

Norge (2 personer)	11 000:– kr
Danmark (3 personer)	18 000:– kr

Resekostnader/traktamenten	20 000:– kr
Administration	<u>5 000:– kr</u>
Summa	189 480:– kr

Preliminär kapitelindelning

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Bakgrund

Övergripande mål och delmål

Metod

Utvecklingsföreläggningarna

Flyktingpolitik och flyktingmottagande

i går, i dag och i morgon

Verksamhet

Organisation

Resurser

Bilagor

Käll- och litteraturförteckning

Avvecklingsföreläggningarna

Asylsökande

Personal

Administration

Inventarier

Intressenter utom personal och asylsökande

Avvecklingskostnader

Beredskap för utveckling

Bilagor

Käll- och litteraturförteckning

(Som synes följer kapitelindelningen som tidigare rekommenderats mycket nära uppdelningen på delmål.)

Preliminär käll- och litteraturförteckning

Här presenteras ett tiotal titlar uppställda i bokstavsordning (vilket rekommenderas när förteckningen har ett begränsat antal titlar – upp emot ett tjugotal). Förteckningen omfattar av naturliga skäl ett antal utredningar, propositioner och skrivelser om flyktingpolitik, d.v.s. offentligt tryck. Dessutom finns ca fem skrifter som rör frivilligorganisationens policy i flyktingfrågor.

Litteratur

För den som vill lära sig mer om forskningsmetoder, projektarbete och presentationsteknik

- Angelöw, B., *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*, Studentlitteratur, Lund 1991.
- Bakka, J. och Fivelsdal, E., *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*, Liber, Malmö 1991.
- de Bono, E., *Konflikter*, Brombergs, Stockholm 1986.
- Bruzelius, L. och Skärvad, P-H., *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund 1989.
- Byström, J., *Grundkurs i statistik*, Natur och Kultur, Stockholm 1991.
- Ekholm, M. och Fransson, A., *Praktisk intervjueteknik*, AWE/Geber, Stockholm 1984.
- Hageman, G., *Konsten att motivera*, Liber, Malmö 1991.
- Halvarson, A., *Sveriges statsskick – fakta och perspektiv*, 9:e uppl., Almqvist & Wiksell, Stockholm 1992.
- Hellevik, O., *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*, Natur och Kultur, Stockholm 1987.
- Hermerén, G., "Objektivitet i massmedier", *Statsvetenskaplig tidskrift*, 3/1977.
- Holm, E., "Konsultmaterial om konflikter".
- Jarrick, A. och Josephson, O., *Från tanke till text. En språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*, Studentlitteratur, Lund 1988.
- de Klerk, A., *Att hantera konflikter*, Timbro, Stockholm 1991.
- Lennér-Axelsson, B. och Thylefors, I. *Arbetsgruppens psykologi*, Natur och Kultur, Stockholm 1982.
- Lindblad, I., *Om den politiska vetenskapens grunder*, AWE/Geber, Stockholm 1981.
- Lundahl, U. och Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund 1982.
- Naess, A., *Empirisk semantik*, Almqvist & Wiksell, Stockholm 1992.
- Nilstun, T., "Att identifiera mål i offentlig politik", *Statsvetenskaplig tidskrift*, 4/1985.
- Nordenfelt, L., *Kunskap, värdering, förståelse. Introduktion till humanvetenskapernas teori och metod*, Liber, Malmö 1982.
- Pihlgren, G. och Svensson, A., *Målstyrning – 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*, Liber, Stockholm 1989.
- Projektledaren*, Statskonsult Projekt Styrning AB, Liber, Stockholm 1982.
- Projektstyrning*, Statskonsult AB.
- Rombach, B., *Det går inte att styra med mål!*, Studentlitteratur, Lund 1991.

- Rosengren, K. E. och Arvidson, P., *Sociologisk metodik*, Almqvist & Wiksell, Stockholm 1992.
- Rosing, H., *Vetenskapens logiska grunder*, Schildts, Helsingfors 1982.
- Stalfelt, S.O. och Strid, P-Å, *Talarens bok.Handledning i muntlig framställning*, Utbildningshuset, Lund 1978.
- Stenson, P., *Tala i tjänsten*, Timbro, Stockholm 1991.
- Svedberg, L., *Gruppsykologi*, Studentlitteratur, Lund 1992.
- Wahlund, I., *Projektarbete i arbetsliv och fack*, Studentlitteratur, Lund 1988.
- Vedung, E., *Utvärdering i politik och förvaltning*, Studentlitteratur, Lund 1991.
- Ögren, T., *Att vara eller inte vara – projektledarens roller*, SIPU Förlag, Stockholm 1984.

För den som vill läsa mer om några av bokens tillämpningsexempel

- Bachrach, P. och Baratz, M.S., *Makt och fattigdom. Maktproblemet i dagens samhälle: teoribildning och praktisk tillämpning*, Wahlström & Widstrand, Stockholm 1972.
- Bäck, H., Wallin, G. och Sandqvist, J., *Sollentuna en kreativ kommun? Utvärdering av ett reformprojekt i den kommunala förvaltningen*, Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm 1991.
- Johansson, J., *Det statliga kommittéväsendet. Kunskap, kontroll, konsensus*, Stockholms universitet, Statsvetenskapliga institutionen, Studies in Politics 41, Stockholm 1992.
- Petersson, O. (red.), *Maktbegreppet*, Carlssons, Stockholm 1987.
- Riegert, K., *The Lebanon Crisis: The Influence of Foreign Policy Orientation in International Reporting*, Stockholms universitet, Statsvetenskapliga institutionen (lic-avhandling), Stockholm 1990.
- Wallenberg, J., *Effektiv demokrati*, Liber, Stockholm 1986.

Register

- Analys 109ff.
 - endimensionell 109ff.
 - flerdimensionell 116ff.
 - tvådimensionell 111ff.
- Andrahandskälla 79
- Arbetsgrupp 53ff.
- Aritmetiskt medelvärde 111
- Attityd 160
- Avbildning 141

- Begrepp 64
- Beskrivning 128
- Beslut, modeller för 152ff.
 - begränsad rationalitet 153
 - economic-man 153
 - inkrementalistisk 153
 - politisk 153
 - soptunne- 153
- Beslutsprocess, rationell 133
- Beteende 160

- Centraltendens 110
- Checklistor
 - enmansutredare 187
 - medarbetare i projektarbeten 194
 - projektledare 192
 - uppdragsgivare vid projekt 191
 - uppdragsgivare vid utredningar 183

- Datamatrix 107ff.
- Definition 65f.
 - operationell 65
- Delmål 36, 48
- Dispositionsplan 37ff.

- Economic-man-modell 153
- Effekt, vid värdering 175ff.
 - bi- 177
 - insats- 176
 - sido- 177
 - störnings- 176
 - total- 176

- Effektivitet 16ff.
 - inre 16ff.
 - total 16ff.
 - yttre 16ff.
- Enkätundersökning 92f.
- Ethos 147
- Exklusivitetsfel 67
- Experiment 119ff.

- Forskning, tillämpad 19
- Frekvenstabell 110
- Frågeundersökning 87
- Funktion, utredningens
 - latent 132
 - manifest 132
 - politisk 132
 - symbolisk 132
- Fåtalsintervju 89
- Förankring 168
- Förklaring 129f.
- Förstahandskälla 79
- Förstudie 41

- Generisk kontroll 170, 172
- Grundforskning 19

- Histogram 110

- Implementering 154
- Inferensteori 89, 94
- Inklusivitetsfel 66f.
- Inkrementalistisk modell 153
- Innehållsanalys 96ff.
 - kvantitativ 98
- Instrument 90
- Instrumentfel 91
- Intersubjektivitet 77
- Intervallskala 71
- Intervjuare 90
- Intervjuarfel 91
- Intervjumall 90
- Intervjuperson 90

- Intressent 10ff.
- Kommunikationsmodell 96, 146
- Koncentration 139
- Konflikt 56ff.
 intresse- 59
 pseudo- 58
 roll- 58
 sak- 58
 värderings- 59
- Konsekvensanalys 189
- Kontroll 170f.
 generisk 170, 172
 matchad 170
 reflexiv 170, 173
 skugg- 170, 175
 statistisk 170, 172
- Korrelationskoefficient 115
- Korstabell 112
- Kravanalys 189
- Kunskapsproduktion 64
- Kvalitet 16ff.
- Kvotskala 71
- Källkritik 78ff.
- Ledningsgrupp 42f.
- Logos 147
- Massintervju 89
- Matchad kontroll 170
- Medelvärde 111
 aritmetiskt 111
- Median 111
- Motsägelserfrihet 167
- Måldokument 166
- Målformulering 166
- Målstyrning 27ff.
- Nerifrån-och-upp-perspektiv 155
- Nervositet 148
- Nominalskala 70
- Norm 160
- Normalt språkbruk 167
- Nyckeltal 169
- Observation 82ff.
 deltagande 84
 direkt 82
 fullständig 84
 maskerad 83
 omaskerad 83
- Observerande deltagande 84
- Opartiskhet 77
- Opponent 143
- Opponentroll 144
- Opposition 144
- Ordinalskala 71
- Organisation 10ff., 159f.
 Organisationskultur 15, 160
 Organisationsutvecklingsnivå 160
 Organisatoriska knäcknötter 52
 Orsakssamband 118
- Pathos 147
- Planering 37f., 50ff.
- Politisk modell 153
- Politiskt mål 164ff.
- Population 94
- Precision 138
- Problemformuleringsprivilegium 20
- Produktivitet 16ff.
- Produktmomentkorrelations-
 koefficient 115
- Prognos 130f.
- Projekt 22ff.
- Projektarbetsform 25ff.
- Projektledare 43ff.
- Projektorganisation 24, 26ff.
- Reflexiv kontroll 170, 173
- Registreringsmedium 90
- Rekonstruktion 168
- Relevans 76
- Reliabilitet 19, 68, 144f.
- Respondentfel 92
- Respons 160
- Saklighet 133
- Skalnivå 70ff.
- Skiktningssvariabel 116
- Skuggkontroll 170, 175
- Soptunnemodell 153
- SOR-modell 159
- Spridning 111

Spridningsdiagram 114
Språk, vetenskapligt 139
Statistisk kontroll 170, 172
Stimuli 159
Stolpdiagram 110
Systematik 168

Tendenskriterium 79
Tidsdimension 126f., 181
Totalundersökning 94

Uppdragsgivare 19, 41f.
Uppifrån-och-ner-perspektiv 155
Urval, slumpmässigt 94
Utredning 22ff.
Utvärdering 162ff.

Validitet 19, 66, 143, 145
Variabel 70
 kvalitativ 70
 kvantitativ 70

Äkthetsprövning 79

METODBOK

Inom alla typer av organisationer, i alla funktioner och på alla nivåer, fattas beslut. Rationella beslut förutsätter kunskap. *Ett* sätt att skaffa sig kunskap är att göra utredningar.

Den här boken behandlar utrednings- och projektarbete från idé till återkoppling. Vad bör man beakta när man planerar utredningar och projekt? Vilka metoder är att föredra när man ska samla in material? Hur väljer man lämpliga modeller för bearbetning och analys? Vilka krav bör man ställa på slutsatser och åtgärdsförslag? Vilka olika tekniker finns det för att presentera det färdiga resultatet? Hur lägger man upp en opposition, och hur bedömer man en rapport? Hur gick det sedan, efter det att rapporten har presenterats – resulterade arbetet i beslut och genomförande, fick föreslagna åtgärder avsedda effekter?

Boken lämpar sig såväl för undervisning vid universitet och högskolor som för personalutbildning inom företag och andra organisationer.

*

Författarna har stor erfarenhet av utrednings- och projektarbete, både av att undervisa i ämnet och av att själv leda projekt och utredningar. Docent Henry Bäck är verksam vid statsvetenskapliga institutionen, Stockholms universitet. Fil. lic. Arne Halvarson har tidigare varit verksam som högskolelektor vid samma institution men arbetar numera som fristående konsult och läromedelsförfattare.

