

# Handbok i omdöme

LINA MARIA ELLEGÅRD

I den lågintensiva debatten om hur styrfilosofin *New Public Management* (NPM) kommit att prägla offentliga verksamheter blev filosofen Jonna Bornemark ett känt namn efter boken *Det omätbaras renässans – en uppgörelse med pedanternas världsherravälde* (Bornemark 2018). I denna bok kritiserade Bornemark övertron på dokumentation och förpappring. Utbildning, sjukvård och polisarbete är några exempel på verksamheter där avgörande aspekter av vad som utgör kvalitet är omätbara. Ändå tvingas professionella inom dessa verksamheter ägna arbetstid åt allehanda dokumentation och registrering av de verksamhetsrelaterade parametrar som trots allt går att mäta. (På senare tid har s k självvärderingar seglat upp som ännu en tidsödande aktivitet i samma genre.) Bättre att använda de mått som finns till hands, än att inte mäta något.

Nu har Bornemark skrivit en ny bok, *Horisonten finns alltid kvar*. Titeln anspelar på gränsen mellan det vetbara och det ovetbara. Inom akademien sysslar vi ständigt med att flytta denna gräns, men den försvinner aldrig och professionella i alla yrken är illa tvungna att förhålla sig till båda sidor. Ett exempel: en utåtagerande elev i ett klassrum. Det finns ingen evidensbaserad metod som föreskriver hur situationen ska hanteras, men likväl måste läraren agera på något sätt. Bornemark argumenterar för att det kryllar av dylika situationer i välfärdens kärnverksamheter och att nyckeln till att framgångsrikt hantera dessa ligger i det professionella omdömet. I ett nötskal handlar boken om vad omdöme är, hur det hotas av NPM i många

organisationer och hur det i stället kan främjas.

Boken är intressant att läsa för en nationalekonom av flera skäl. För det första härrör många av de praktiker som utvecklats inom NPM direkt från mikroekonomisk teori, låt vara att det är våra vänner företagsekonomen som genom konsultverksamhet omvandlat idéerna till en säljbar produkt. Själva utgångspunkten inom NPM är ju att de styrande står inför ett principal-agent-problem, som måste lösas genom incitament och kontroll.

För det andra skiljer sig bokens fokus på omdöme från det vi ekonomer brukar syssla med. Charmen med ekonomiska modeller är ju den reduktionism som endast lämnar spelrum för logiken. Ett omdöme är användbart vid de initiala gränsdragningarna i modellbyggandet, men har därefter en underordnad roll. Det är förmodligen denna känslökalla ansats som får vissa att rygga tillbaka för ekonomiska vetenskaper, medan andra kittlas av att undersöka vart ibland obekväma tankegångar kan leda. Icke desto mindre är det kul att för omväxlings skull låta omdömet spela huvudrollen.

I bokens första del utvecklar författaren vad omdöme är, genom att placera det i en idéhistorisk kontext. Hon lutar sig speciellt mot Aristoteles och medeltidsfilosofen/-teologen Nicolaus Cusanus. Cusanus använde sig av begreppet *intellectus* för att beskriva förmågan att utifrån den stora mängd sinnesintryck som ständigt träffar oss välja ut ett antal som är speciellt viktiga att fokusera på. Tveklöst en exercis i omdömesförmåga. Aristoteles å sin sida använde begreppet *fronesis*, ofta översatt som *praktisk klokhet*, för att beteckna förmågan att välja lämpliga handlingar i olika situationer. *Fronesis* kan inte läras ut med hjälp av generella regler utan utvecklas genom erfarenhet.

Bornemark framhåller att andra

## RECENSION

Jonna Bornemark:  
*Horisonten finns alltid kvar*, Volante, 2020,  
220 sidor, ISBN 978-  
9-189-04328-2.

Lina Maria Ellegård är doktor i nationalekonomi och verksam vid Ekonomihögskolan i Lund samt Högskolan Kristianstad.

komponenter i dessa tänkares tankesystem tillmäts betydligt större vikt i dagens samhälle. För Cusanus del syftar hon på begreppet *ratio*, som betecknar vår förmåga att ”ordna, organisera och systematisera” (s 35). Av Aristoteles begrepp är det *episteme* och *techne*, ungefär den säkra kunskapen respektive förmågan att omsätta denna i praktiken, som står högre i kurs än *fronesis* – om inte i retoriken, så i praktiken.

I bokens andra del diskuterar Bornemark hur utvecklingen och understödjandet av professionellt omdöme hindras på olika sätt – hur *ratio*, *episteme* och *techne* breder ut sig på *intellectus* och *fronesis* bekostnad. Här återkommer och utvecklas den välbekanta NPM-kritiken av fenomen som effektiviseringsjakt, mätbarhetsfetischism och digitaliseringsiver.

I denna del irriteras jag över den, förvisso inte särskilt förvånande, avsaknaden av referenser till centrala och tidiga arbeten på temat NPM-kritik. Exempelvis beskrivs på sidan 175 en arbetsplats där de anställda fokuserar på de dimensioner av verksamheten som premieras i lönesättningen och lägger mindre tid på att utveckla andra dimensioner. Bornemark anför detta som skäl att hon ”känner [sig] skeptisk till” individuell lönesättning. Men hon hade inte behövt nöja sig med att *känna sig* skeptisk – hon hade kunnat hänvisa till ekonomipristagarna Holmström och Milgroms artikel om mätbarhet och optimala incitament i vilken de identifierade just denna typ av problematik. Holmström och Milgroms artikel publicerades så tidigt som 1991 – när NPM-eran ännu låg i startgroparna. Internationell forskning är dock sällsynt i notapparaten till detta kapitel.

Bokens tredje del handlar om hur man kan utveckla sitt professionella omdöme. När jag kom hit funderade jag på att lägga ifrån mig boken, orolig för att texten skulle utvecklas till manage-

mentlitteratur. Men det visade sig vara intressant läsning. Inte minst rubriken ”Ta hjälp av vetenskapen” visar sig vara en ögonöppnare; Bornemark lyfter där fram en tillämpning av kvalitativ forskning som jag inte tänkt på förut. Som ekonom är jag ju van att tänka på kvalitativ forskning som i första hand användbar för att utveckla teori. (I den mån jag alls tänker på kvalitativ forskning. För det är ju kausalitetsanspråk som gäller i vårt skrå och då duger bara kvantitativa studier.) Bornemark uppmärksammar dock att intervjustudier kan användas som utgångspunkt för diskussion och reflektion praktiker emellan och därmed också för utveckling av det professionella omdömet. För mig förefaller det fullt rimligt: som utgångspunkt för diskussion kan även ett fåtal djupintervjuer med ett icke-representativt urval, eller de teoretiska ramverk som någon utvecklat från sådana intervjuer, vara till stor nytta.

Jag kommer osökt att tänka på högskolepedagogisk utbildning. Detta fenomen får ofta motta ganska mycket ris för dess brist på konkret innehåll. Samtidigt har alla jag hittills stött på menat att kurserna varit givande på något plan – och då främst genom att de utgör fora för den typ av case-baserad kollegial reflektion som Bornemark föreslår.

Här ska nämnas att Bornemark är professor vid Centrum för praktisk kunskap vid Södertörns högskola. Jag får erkänna att jag höjde på ögonbrynen när jag först läste centrumbildningens namn. Nog låter det som det ultimata utslaget av den idealisering av det akademiska som präglat samhället det senaste halvsekle. Efter decennier av krav på högskoleutbildning visar det sig att det som gör en till mästare inom ett yrke inte endast låter sig läras ut teoretiskt, utan dessutom måste utvecklas genom erfarenhet! Tyvärr står sig odokumenterad *fronesis* slätt som argument

i löneförhandlingen. Entré! – utbildningen i *praktisk kunskap*, där man kan validera sin klokhet och sedan återvända till förhandlingsbordet med det bäst bitande argumentet – högskolepoäng. Det hade varit kul om Bornemark lyft detta perspektiv på sin egen verksamhet.

Bornemarks blinda fläck – som hon delar med de flesta kritiker av NPM – är förekomsten av icke motiverade anställda i en verksamhet. NPM-kritiker lyfter ofta att många inom offentlig verksamhet drivs av en inre motivation för att göra ett gott arbete. Det anses således onödigt att utforma en massa incitament för att påverka deras beteende – inte minst då incitamenten, på grund av omätbarheten, tenderar att uppmuntra sämre kvalitet. (Bornemark tar ett klockrent exempel på en hemtjänstanställd som på grund av arbetsgivarens GPS-övervakning uppmuntras att tillbringa insparad tid i ett trapphus snarare än att tillbringa lite mer tid hos nästa brukare.) Man pratar också ofta om hur den inre motivationen kan urholkas av yttre incitament. Icke desto mindre (och som även understrukits av de banbrytande forskarna på området, Deci m fl 1999): det går inte att urholka icke existerande motivation. I frågan om hur oengagerade professionella ska motiveras får vi ingen ledning av boken.

En positiv sida av boken är att den helt saknar den typ av dunkla eller ogenomträngliga formuleringar som ibland präglar humaniora och kvalitativt inriktad samhällsvetenskap. Å andra sidan störs jag av vad jag uppfattar som koketta och politiskt korrekta formuleringar som förekommer här och där. Bokens närmast nyandliga avslutning drar också ned omdömet. Att erkänna att det finns horisonter för vårt vetande behöver inte medföra att man ger utlopp för mysticistiska tendenser i tryck.

På det språkliga temat ledde boken till en annan reflektion. Jag brukade tycka att ordet ”utförare” var ett fint uttryck för en verksamhet som fått i uppdrag att tillhandahålla en offentligt finansierad tjänst. Betydligt trevligare än användningen av ordet ”kund” inom exempelvis skola eller socialförsäkringsadministration. Men efter att ha läst *Horisonten finns alltid kvar* slås jag i stället av hur termen ”utförare” också kan ha en närmast avhumaniserande innebörd, som kanske inte är helt lyckad om man söker dra nytta av individers inre motivation. Utföraren: den som har att genomföra det överenskomna, varken mer eller mindre. Se så! Byt blöjan. Rätta proven. Ta fast tjuven. Utan att tillmäta språket alltför stor makt, tror jag ändå att personer som formulerar avtal och policydokument kan behöva fundera på hur man undviker att signalera en sådan syn på de professionella. Kanske kan de numera så talrika kommunikatörerna engageras för att komma till rätta med saken?

Mina invändningar mot boken är inget annat än bevis på att den väckt tankar och givit nya perspektiv. Jag rekommenderar boken till såväl omdömesgilla som omdömeslösa läsare med intresse för organisationer och verksamhetsutveckling.

#### REFERENSER

Bornemark, J (2018), *Det omätbaras renässans – en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*, Volante, Stockholm.

Deci, E L, R Koestner och R M Ryan (1999), ”A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation”, *Psychological Bulletin*, vol 125, s 627–668.

Holmström, B och P Milgrom (1991), ”Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design”, *Journal of Law, Economics & Organization*, vol 7, s 24–52.