

Masteruppsats i offentlig förvaltning [HT14]
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet 30hp
Angelica Haga 9012105582
Handledare: Ylva Norén-Bretzer
Examinator: Björn Rombach

Har de lärt sig?

En dokumentstudie, ur ett organisatoriskt lärande perspektiv på två svenska kommuner
som genomgått korruptionsskandaler



UNIVERSITY OF
GOTHENBURG

Sammanfattning

Titel: Har de lärt sig? – En dokumentstudie, ur ett organisatoriskt lärande perspektiv på två svenska kommuner som genomgått korruptionsskandaler.

Nivå: Master

Författare: Angelica Haga

Handledare: Ylva Norén-Bretzer

Institution: Samhällsvetenskapliga fakulteten, Göteborgs Universitet

Syfte: Syftet med mitt arbete är att ta reda på om ett organisatorisk lärande ägt rum i två svenska kommuner. **Metod:** En kvalitativ fallstudiedesign med styrdokument och revisionsrapporter samt citat ur intervjuer som empiri.

Teoretisk referensram: Studiens teoretiska del bygger på teorier om organisatoriskt lärande med fokus på Peter Senge fem inlärningsprinciper.

Slutsats: Det går inte att ge ett starkt svar, även om det blir ett ja-svar, på om Motala kommun och Göteborgs kommun har genomgått ett organisatoriskt lärande. Detta beror till stor del på vald metod samt huvuddelen i valda teorin. I slutdiskussionen argumenteras för dessa resultat samt varför det blev så.

Nyckelord: Organisatoriskt lärande, skandaler, korruption, Temalärande, Gemensamma visioner, Systemtänkande, Tankemodeller, Personligt mästerskap.

Förord

Ett varmt tack till Fredrik och Anita för er ständiga support!

Angelica Haga

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTIONSKAPITEL	1
1.1 MOTALAS SPRITNOTOR VS POSEIDONS MUTHÄRVA	1
1.2 KORRUPTION OCH SKANDAL, VAD ÄR SKILLNADEN?	2
1.3 KORRUPTION I VÄRLDEN	3
1.4 VAR FINNS KORRUPTIONEN?	4
1.5 ATT STOPPA KORRUPTION	5
1.6 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.7 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	7
1.8 TIDIGARE FORSKNING	7
1.9 AVGRÄNSNINGAR	9
2. DE BÅDA FALLEN	9
2.1 MOTALASKANDALEN	10
2.2 GÖTEBORGSÄRVA	12
3. TEORI	13
3.1 ORGANISATORISKT LÄRANDE	13
3.2 BETEENDE- OCH KOGNITIVT ORIENTERADE LINJERNA	17
3.3 DEFINITION AV BEGREPP	19
3.4 ICKE-LÄRANDE	20
3.5 OLIKA TYPER AV LÄRANDE	20
3.6 KRITIK MOT ORGANISATORISKT LÄRANDE	21
3.7 ANALYSRAM	24
4. METOD	27
4.1 FALLSTUDIE	27
4.2 DOKUMENTINSAMLING	28
4.3 URVAL AV ANALYSENHETER	29
4.4 INDIKATORER PÅ ORGANISATORISKT LÄRANDE OCH ANALYSINSTRUMENT	30
4.5 VALIDITET OCH RELIABILITET	32
4.6 METODPROBLEM	32
5. EMPIRI	33
5.1 RESULTATREDOVISNING	33
5.2 ANALYSINSTRUMENT	35

5.3 RESULTATUTVÄRDERING.....	45
5.4 DISKUSSION OCH SLUTSATSER	46
5.4.1 GÅR DET ATT IDENTIFIERA ETT ORGANISATORISKT LÄRANDE I GÖTEBORGS KOMMUN RESPEKTIVE MOTALA KOMMUN, OCH PÅ VILKA GRUNDER I SÅ FALL?	46
5.4.2 VILKEN TYP AV LÄRANDE GÅR ATT IDENTIFIERA I RESPEKTIVE KOMMUN?.....	49
REFERENSLISTA.....	52

1. Introduktionskapitel

I detta kapitel kommer jag göra en kort presentation av de två fall som min studie bygger på. Sedan följer två viktiga områden, nämligen skandal och korrupktion.

1.1 Motalas spritnotor vs Poseidons muthärva

I salongerna på Stadshotellet i Motala, på festvåningen utom synhåll för andra gäster höll Motalas kommunalpolitiker till. Avslutade diskussioner eller styrelsemöte avrundades gärna här med en smörgås på stätt (Motalas stadshotell), vilket innebar allt från en bit lax till tre rätter med drink, snaps, vin och avec. Vid hemgång fick grundaren till bostadsstiftelsen Platen, Thore Pettersson med sig en påse med spritflaskor, vilket fakturerades på bostadsstiftelsen Platen. Vid jul packades flera påsar med sprit till flera av kommunens högst uppsatta personer, något Stadshotellet själva stod för då kommunen var den största kunden och även hyresvärd. Anställda på Stadshotellet ifrågasatte aldrig önskemålen från kommunens mäktigaste personer, även om det var olagligt (Citron 1999, s.176).

Det som kallas för Göteborgshärvan är det beloppsmässigt största mutmålet sedan Uppdrag Granskning på SVT avslöjade oegentligheter för fyra år sedan. De brottsliga aktiviteterna började redan 2003 men kom upp till ytan först 2010 (Hernadi, 2011). Målet handlar om en fastighetsingenjör som jobbade på det kommunala bostadsbolaget Poseidon i Göteborg. Denne man skulle riva sin gammal villa och bygga en ny och för att göra detta tog han hjälp av en företrädare för ett byggföretag som var högst beroende av uppdrag från Poseidon. Företrädaren fakturerade Poseidon genom osanna fakturor, med fastighetsingenjörens goda minne.

Även ett elföretag med samma beroendeställning drogs in i härvan då deras arbeten fakturerades så att fastighetsingenjören bara behövde betala en del av dem (gp.se, 2014).

1.2 Korruption och skandal, vad är skillnaden?

Min studie handlar om två fall där korruption och skandal är huvudbegrepp och jag kommer här att visa koppling mellan dessa begrepp.

Korruption: “mutsystem, mutor” (Malmström, Györki och Sjögrens, s.280).

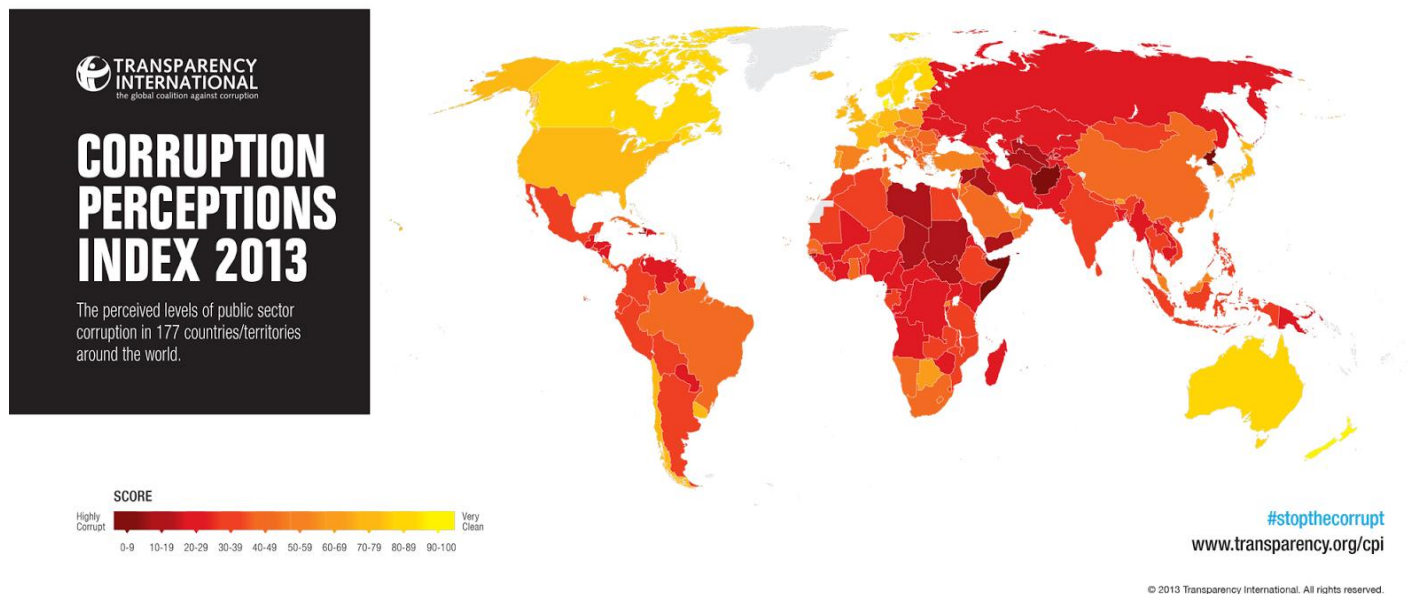
Polisen definierar korruption som: “Korruption är ett samlingsbegrepp för att ge och ta emot muta, trolöshet mot huvudman och att utnyttja sin ställning för att uppnå otillbörlig fördel för egen eller annans vinning.” (polisen.se). Polisen hävdar på sin hemsida att det är svårt att definiera begreppet korruption och de refererar till Transparency Internationals definition av korruption: “Att utnyttja sin ställning för att uppnå otillbörlig fördel för egen eller annans vinning “ (a.a.). Denna definition tillhör de mer vanliga definitionerna. (Gustafsson, Sørensson 2012 s.10). En annan definition som finns av begreppet korruption är när en statsanställd eller en byråkratisk medarbetare bryter mot regelverket eller lagen för personlig vinning. Denna typ av definition syftar inte enbart till korruption som beskrivet ovan utan även till nepotism, alltså d.v.s. där en stadsanställd ger t.ex. ett kontrakt till en städfirma för att firman ägs av den stadsanställdes syskon, istället för att ge andra firmor en ärlig chans att erbjuda sina tjänster till förmånligaste pris. Definitionen av korruption syftar även till situationer där en anställd inte är på plats under en viss tid men tar ändå ut ekonomisk kompensation (Banerjee, Mullainathan och Hanna 2012, s.6-7). Om det är svårt med en enhetlig uppfattning kring vad korruption är så blir det också svårt att avgöra hur utbrett det är som problem. De straffrättsliga bestämmelserna täcker endast det som benämns som mutgivande och muttagande medan det i massmedia beskrivs som något mycket mera vidsträckt som inkluderar fel eller oegentligheter som tjänstemän och politiker begår.

Skandal: “Händelse som väcker obehagligt uppseende eller allmän förargelse” (Malmström, Györki och Sjögrens, s.490). Begreppet skandal används vid beskrivning av en serie händelser där flertalet överträdelser ägt rum och som när de blir allmänt kända anses vara så pass allvarliga att det framkallar fördömanden och ogillande. Själva fenomenet skandal är ofta en offentlig händelse. Även om händelserna som lett fram till det faktum att det blivit en skandal har skett bakom stängda dörrar, så blir det en skandal så fort någon annan får kännedom om vad som hänt, eller någon/några är övertygade om att det har hänt. Det är i detta avseende som begreppet skandal skiljer sig från

begreppet korruption. En skandal kan baseras enbart på avslöjandet av korruption medan korruption ofta existerar utan att någon vet om det och blir därmed ingen skandal (de Leeuw 2001, s.1).

1.3 Korruption i världen

Här presenteras organisationen Transparency Internationals bild av Sverige som ett av de mest korruptionsbefriande länderna i världen.



(Transparency International, 2013)

Transparency International Sverige definierar begreppet korruption precis som Transparency International: “korruption är att utnyttja sin ställning för att uppnå otillbörlig fördel för egens eller annans vinning”, (Transparency International Sverige) vilket även är den definition som den svenska polisen använder (polisen.se), se kapitel ovan. Bilden av Sverige när det kommer till korruption är att vi tillhör ett av de få länder som av sin egen befolkning anses vara minst korrupta. Kartan ovan demonstrerar detta genom att de länder som är ljusast är de som anses vara minst korrupta, gentemot de länder som är mörkast och anses vara mer korrupta. Redan 1995 låg Sverige i topp 6 över de länder som ansågs vara minst korrupta och 2013 ligger vi kvar i topp 5, (Transparency International, 1995). Dock så har CPI (Corruption Price Index) som ligger till underlag för bilden ovan, fått utstå en del kritik då det är ett index som bygger på opinionsundersökningar, vilket har anförts bygger på olika saker eftersom begreppet korruption

inte är definierat på samma sätt överallt. Det faktum att underliggande metodologi ändras kontinuerligt har skapat kritiska röster som säger att det inte går att jämföra med säkerhet, resultatet över tid. Även om Sverige är ett land som nästan alltid hamnat i toppen som ett av världens mest korruptionsbefriade länder så menar svenska forskare att det är inte grund för att ignorera korruptionsproblem. Deras argument vilar på tidigare utredningar som visat att svenska institutioner inte har tillräckligt med resurser eller förmåga för att upptäcka och förhindra korruption (Gustafsson, Sørensson 2012, s.38).

1.4 Var finns korruptionen?

Trots Transparency Internationals positiva bild av Sverige så är korruption vanligare än vad många tror. Motala kommun och Göteborg kommun är inte ensamma i det offentliga Sverige när det handlar om institutioner som råkat ut för korruption.

Brå, brottsförebyggande rådet har sammanställt hur mycket korruption som finns i varje län i Sverige. Stockholm har högst siffror i både den statliga sektorn och den kommunala, sen kommer Västra Götaland följt av Skåne. Brå har i tidigare gjort bedömningen att korruption sträcker sig såväl utanför landets gränser som innanför. Det finns flera anledningar till detta så som girighet, maktmissbruk, okunskap och kulturkrockar, framförallt om korruptionen är institutionaliserad och en del av den rådande kulturen. Om ett företag där en stor ägarandel tillhör staten är involverad i korruption blir det en stor förlust på legitimiteten. Enligt Brå så är det bland de ärenden som Riksenheten mot korruption har registrerat vanligast med tagande av muta och givande av muta. I den statliga och den kommunala sektorn är det vanligast med tagande av mutor medan den privata sektorn har störst andel givande av mutor. Det finns även ärenden som är brott som inte avser givande eller tagande av muta. Bland dessa är trolöshet mot huvudman, tjänstefel och bedrägeri vanligast i både den statliga och kommunala sektorn. Om vi tittar närmare på den kommunala sektorn så är det vanligast med korruption i form av mutor i teknisk förvaltning 34 %, social omsorg 24 %, plan- och byggverksamhet 17 %, kommunledning 13 %, kommunalråd 6 %. Landstingen står för 24 % av de utpekade gärningsmännen inom kommunal sektor och av dessa personer är 95 % verksamma inom hälso- och sjukvård (Brå 2013:15, s.22-32).

1.5 Att stoppa korruption

Nu när det är konstaterat att Sverige har en del korruptionsproblem så är nästa viktiga punkt att adresser hur korruption kan stoppas.

Oavsett vilken miljö en organisation är verksam i så måste det finnas skydd för verksamheten mot korruption. I Riksrevisionens granskning presenteras Regeringen syn på organisationers skydd mot korruption som finns i tre delar. Dels så finns svensk mutlagstiftning, dels finns förordningar och även värdegrund. Regeringen har listat några åtgärder som de anser begränsar korruption (RIR 2013:2, s.22), Riktlinjer mot korruption, Fyra-ögon-principen (jobba två och två för ökad insyn), Arbetsrotation, Väl utarbetat kontrollsystem, Utbildning och Nära ledarskap (a.a. 2013, s.33). Riksrevisionen menar att organisationer och myndigheter som är medvetna om riskerna för korruption kan hantera dem. Trots det är det många organisationer som inte gjort riskanalyser, men de bedömer samtidigt att riskerna för korruption är mycket små. Anledningen till bristen på riskanalyser sägs vara en naiv tro på att det inte finns korruption i Sverige, enligt rapporten (a.a. 2013, s.58). Gärningsmannen bakom en korrupt handling har ofta systematisk och under en längre period ägnat sig åt korruption, vilket indikerar att upptäckten av korruption är låg. Alla inblandade parter har intressen av att hålla handlingen dold, det är sällan det finns något fysiskt brottsoffer och då det är vanligt att det står ord mot ord är det svårt att upptäcka och anmäla korruption. Oftast är det privatpersoner som både upptäcker och anmäler om korruptionsbrott. Tyvärr så har privatpersonen i fler fall gjort sin upptäckt via media och därmed är det svårt att gå vidare med anmälningen då det inte är en person med insyn i verksamheten som anmält. Om arbetsgivare och arbetstagare griper in och gör en anmälan så leder det ärendet i hög utsträckning till en fällande dom. Anmälningar som kommer från privatpersoner är ofta bristfälliga och detta gör det ännu mer viktigt för verksamheter att samarbeta med polis och myndigheter (Brå 2013:15, s.59-61). Annledningarna till att arbetsgivaren sällan är den som gör anmälan är ofta att verksamhetens varumärke väger tyngre än att få den skyldiga dömd. De som sitter bekvämt med höga positioner kan få sig en törn och förlora sin position om det avslöjas att de inte kunnat hantera sin egen verksamhet. Vidare kan det finnas en misstro mot rättväsendet eller helt enkelt tanken om att problemet löses bäst via interna vägar (a.a., s.62).

För att komma till rätta med korruptions relaterade problem finns det olika åtgärder som BRÅ presenterat som en verksamhet kan vidta. Dels genomföra kontroller i realtid så att det går att fastställa att en viss tjänst blivit utförd som det var sagt och där det var bestämt från början. Verksamheten har också möjlighet att ställa ökade krav på fakturaunderlaget så att det blir svårare för mutgivare och muttagare att dölja sina spår. För att underlätta för anställda att göra en anmälan kan verksamheten införa en visselblåsarfunktion dit tips om oegentligheter kan lämnas (a.a.,s. 65-66). Brå diskuterar även ett antal olika tillvägagångssätt för att motarbeta korruption. De verkar för att inom verksamheten är det viktigt att prata om korruption och inte förneka när något händer samt att ställa skyldiga till svars för att inte förlora tilliten gentemot medarbetarna såväl som yttre samarbetspartners. En ökad medvetenhet kring debatten om korruptionens konsekvenser sägs ha en dämpande effekt på just konsekvenserna och därför kan utbildningar eller samarbete med polis och branschorganisationer vara en lösning. Det är också viktigt att ha tydliga etiska riktlinjer och vara konsekvent i att aldrig otillbörligt påverka. Genom att genomföra medarbetarundersökningar är det enklare att identifiera attityder kring policy och riktlinjer och därigenom kan diverse problemområden identifieras (Brå 2013:15, s.34-35).

QoG-programmet (Institutet för forskning om korruption och samhällsstyrningens kvalitet), på Göteborgs universitet arbetar sedan 2006 med politiska institutionernas kvalitet. Syftet med programmet är att bedriva och understödja förekomsten av opartiska, pålitliga, kompetenta och icke-korrupta offentliga myndigheter och institutioner (Gustafsson, Sørensson 2012, s.55). Om en offentlig myndighet är korrupt kommer det uppstå fatala konsekvenser p.g.a. de långtgående effekter som frågor som rör den goda demokratin och det goda politiska styret. Programmet fokuserar mycket på de formella korruption för med sig. Effekterna är bl.a. social polarisering, odemokratiskt handlande och avledande av finansieringar som är avsedda för utveckling och begränsning av respekt för de mänskliga rättigheterna Demokratiska institutioner blir försvagade och den rättvisa konkurrens baserad på priser, kvalitet och förnyelse försvinner när korruption istället leder till konkurrensbetonade mutor som missgynnar handeln och minskar investeringar. En av de värsta effekterna som kan uppstå är när medlemmar inom politiken agerar på ett sätt som hindrar utövningen av ansvarsutkrävande. Detta beror till stor del på att demokratiska länder så

som Sverige vilar på en grundläggande princip om att offentligt ansvarsutkrävande ska finnas i beslutsfattandet (Lindstedt 2005, s.8-9).

1.6 Problemformulering

Brå diskuterar inte vikten av styrdokument som ett verktyg för att motverka korruption vilket är intressant då styrdokumenterna är de som ska styra verksamheten och ge riktlinjer för att komma bort från t.ex. korruption. Samtidigt diskuterar de inte heller hur en organisation som faktiskt drabbats av korruption kan använda sina styrdokument för att skapa nya riktlinjer så det inte händer igen (Brå 2013:15). Givet ovanstående text så vet vi att korruption förekommer och vi vet även till viss del var den finns. Denna uppsats kommer att undersöka om Motala-och Göteborgs kommun har genomgått ett organisatoriskt lärande som följd av de korruptioner som inträffat i respektive kommun.

1.7 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna uppsats är att ta reda på om Motala kommun och Göteborg kommun har genomgått ett organisatoriskt lärande efter sina respektive inträffade skandaler. Detta kommer göras genom en analys av både styrdokument och revisionsrapporter. Uppsats ska göra ett bidrag till området för kommuners lärandeprocesser, med syfte att identifiera ett organisatoriskt lärande samt försöka förstå hur ett organisatorisk lärande kan se ut i en kommun och även vad det är. Forskningsfrågan lyder: *Går det att identifiera ett organisatoriskt lärande i Göteborgs kommun respektive Motala kommun, och på vilka grunder i så fall?* Med följdfrågan:

- Vilken typ av lärande går att identifiera i respektive kommun?

1.8 Tidigare forskning

Området för skandaler är brett med många möjliga ingångsvinklar för en studie, vilket framkommer i detta kapitel där jag presenterar tidigare forskning på området.

Den forskning som jag hittat och anser vara relevant för min studie rör sig inom området för förändring. Robert Jonsson (2013) skriver om behovet av flera studier på området för hur kommunala ledningsorganisationer förändras. I sin studie *”Organisatoriska bakslag”* förklarar han behovet utifrån ett forskningsprogram benämnt förändringsarbete i offentliga organisationer, där ett antal empiriska studier genomfördes som i sin tur dåvarande teorier inte kunde påvisa fullt ut skälen till att en förändring sker. Forskningsprogrammet genomfördes på sent 90-tal och tidiga

2000-talet och tillämpade institutionella teorier som redan tillämpats på tidigare studier kring offentliga studiers förändring. I de studier som genomfördes via forskningsprogrammet visade det sig att organisationer förändras som en följd av att ledande aktörer vill ta till sig idéer som är aktuella och på modet för att själva framstå som legitima samt få organisationen att framstå som legitim. Studierna visade också att kommunala organisationer förändras som en följd av brister i legitimerade institutioner som exempelvis öppenhet, rättvisa och kostnadseffektivitet (Jonsson 2013, s.9). Patrik Johansson (2004) har studerat hur legitimiteten förändras i svenska kommuner efter att korruption har upptäckts. Genom att bl.a. intervjuva kommunledningarna så har han identifierat olika följder som kan komma av en skandal. Han menar att det finns någon form av överträdelser i en skandal. Den överträdelsen som är vanligast är den som handlar om pengar. För anställda inom offentlig sektor gäller det att vara ärlig och inte girig. Jämställdhet är en annan överträdelse som sker när en aktör har en syn på jämställdhet som inte stämmer överens med den syn som de förväntas ha i egenskap av tjänstemän eller politiker. En skandal är något som har stark påverkan på en organisations lära, och i sin avhandling presenterar Patrik Johansson (2004) en forskare vid namn John Thompsons (2000) som i sin tur skapat fyra perspektiv på vad skandaler kan orsaka. Det första perspektivet handlar om att skandaler inte har några följder. De kan ge nöje för en stund men är till större del medias överfokuserade intresse på en enskild individ. Patrik Johansson (2004) håller med John Thompsons (2000) resonemang där han anser att skandaler faktiskt kan orsaka följder. De båda menar att det finns gott om exempel där det visas tydliga effekter efter en skandal, t.ex. tar Johansson (2004) upp Mona Sahlin-skandalen där hon fick betala ett högt pris för att bevara demokratin. Vidare diskuterar de nästa perspektiv som handlar om att skandaler konserverar normer d.v.s. här stärks befintliga normer och värden. En aktör gör eller säger något som inte går i linje med organisationens riktlinjer vilket resulterar i en tillsägning. Detta handlingsätt innebär att det som är dåligt lyfts fram så det kan bli åtgärdat, och när det är gjort så återgår allt till det normala igen, vilket leder till att det som anses rätt och riktigt konserveras som riktlinjer. Det tredje perspektivet handlar om att skandaler trivialiserar debatten, d.v.s. när media fokuserar på en skandal så sänks kvalitén på den politiska debatten och diskussionen styrs bort från de viktiga frågorna och in på trivialiteter. Att titta på skandaler som uttryck för en ökad tabloidisering och kommersialisering av media är ett sätt att se på skandalens följder, men det är samtidigt att missa det skandalerna faktiskt handlar om vilket är makt, anseende, förtroende och ansvaret politikerna har gentemot medborgarna. Det sista av Thompsons

(2000) perspektiv handlar om att skandaler är ett uttryck för subversivitet, d.v.s. de omkullkastar hela debatten kring trivialisering, och istället så leder det till att de normer som makthavare och journalister reproducerar ifrågasätts (Johansson 2004, s.125-132).

1.9 Avgränsningar

Forskningsområdet på korruption och skandaler är brett med många olika vinklar för framtida studier. Jag har valt att skriva denna uppsats utifrån två skandaler som ägt rum inom den offentliga sektorn. Mina avgränsningar kommer att utföras på kommunnivå, d.v.s. båda fallen har inträffat i kommunal verksamhet. Min studie kommer inte att ha ett representativt urval för hela Sverige då jag inte har mängder med fall utan använder endast två fall som avstamp i tiden, Motalaskandalen och Göteborgsskandalen, utan blir mer av en djupgående studie (Bryman 2008, s.168). Jag är medveten om att dessa två kommuner är väldigt olika varandra i geografisk storlek och befolkningens mängd men det visar bara på att oegentligheter förekommer oaktat den geografiska storleken och folkmängden. För att underlätta mitt sökande efter material har jag valt mina kriterier ur ett bekvämlighetsurval (a.a., s.194). Kriterierna är: att båda har upptäckts efter utomstående granskning, båda ligger på kommunnivå, båda har genomgått en rättslig process med fällande dom. Jag har avgränsat mig till att göra en dokumentstudie och använda mig enbart av styrdokument och revisionsrapporter. Motiveringen till att jag inte kommer göra några intervjuer är mitt tidsperspektiv. Tidsperspektivet innebär att jag kommer titta från 90-talet fram till idag på båda kommuner, med utgångspunkt i årtalen för skandalerna för att avgöra om det har skett ett organisatoriskt lärande.

2. De båda fallen

Här kommer en djupare presentation av båda fallen, Motalaskandalen och Göteborgshärvan för att ge läsaren en tydlig inblick i respektive fall och en möjlighet att relatera fallen till kommande teori som presenteras i nästa kapitel. Då skandalerna utspelat sig i en kommun och ett kommunalt bolag börjar kapitlet med en kort presentation av skillnaden mellan dessa två.

En svensk kommun betraktas som en självstyrande enhet med uppdrag att utföra olika uppgifter ålagda av riksdagen. Uppgiften för kommunerna är att verka som välfärdstatens förlängda arm. Under de senaste decennierna så har decentralisering blivit ett starkt kännetecken, d.v.s. att kommuner och landsting fått ansvar för nya uppgifter (Montin 2012, s.32-46). Det kommunalt bolag är ett sätt för kommunen att bedriva näringsverksamhet av någon form. I kommunallagen

tydliggörs att en kommun endast får bedriva näringsverksamhet som begränsas till “sedvanlig kommunal näringsverksamhet”, vilket innebär bl.a. bostadsföretag, värmeverk, saluhallar, hamnar och flygplatser (Laurent, 2007).

2.1 Motalaskandalen

Det som skulle bli en av de mest kända kommunkandalerna började under hösten 1995, då Motala var en industristad som drabbats av en massiv arbetsmarknadskris och när Sahlinaffären precis avslutats, så ber helt plötsligt ordförande i den kommunala bostadsstiftelsen Platen i Motala, stiftelsens ekonomichef om hjälp för att gå igenom sina kontokortsräkningar.

Ordförande, Leif Cederqvist säger att han vill veta om han glömt reglera några privata inköp, detta gör han trots att han vet vad revisorn kommer att hitta. Samtidigt som detta sker så får Motala tidning, där journalisten Britt-Marie Citron precis börjat, en ny chefredaktör efter 26 år. Denna kvinnliga chefredaktör blir inbjuden till en smokingmiddag av näringslivskonsulten Sölve Conradsson, som jobbar i kommunen med uppdrag att upprätthålla en god relation till industripamparna, trots krisen. Att bli bjuden på smokingmiddag anses lite vräkigt från chefredaktörens sida men det är Conradsson i ett nötskal. Det som förvånar med inbjudan är att anmälan ska göras till kommunalrådets sekreterare, vilket kan tolkas som att kommunen betalar och det i sig är märkligt då Motala kommun hade en spritfri representation enligt Citron (Citron 1999, s.27-30).

Det är under år 1995 som Citron börjar få misstankar och börjar granska i Conradssons kontokortsräkningar. Ganska snabbt märker hon att det fattas en del papper på kvitton som är ersatta med ”specifikation finns hos kommundirektören” eller “Underlag finns hos Östen”. Tillsammans med en kollega börjar hon gräva efter svar på frågor som handlar om redovisningssed, sprit och representation. Från Sölve Conradssons verksamheter finner hon att 200 000kr gått till representation och 100 000kr gått till “likvid för måltider och musik i anslutning till Motala kommuns företagardag”. Det visar sig senare att bakom den notan låg egentligen Conradssons 60-årsdag. Det tar inte lång tid för ryktet att sprida sig i kommunhuset att Motala tidning rotar runt bland Conradsson kontokortsräkningar. Conradsson själv agerar genom att få tre medlemmar, inklusive vd:n för Motalaföretag i samverkan, MFS, att skriva under en lögn på ett papper. Längre fram i grävandet kommer det fram att Conradsson åkt med familjen på

semester för 46 160kr varav 4400 för bokningsavgiften har han betalat ur egen ficka, resten fick MFS stå för. Vid ett annat tillfälle bjöd han tre anställda på mat för 1600kr, spriten kostade 3084kr (Citron 1999, s.37-46). Allt eftersom Motala tidning publicerar fler och fler artiklar kring det Citron gräver fram börjar många invånare ringa in till tidningen och uttrycka sin ilska och frustration över situationen. Det kommer in tips i mängder via telefon på vad Conradsson gör, många stämmer också bra. Detta leder till att tidningen öppnar ett telefonväkteri så människor kan ringa in och berätta hur de känner. Detta får tidningen senare kritik för från politiker och etablissemang då det anses vara kränkande och osmakligt (a.a. 1999, s.52-54).

Citron och hennes kollega gräver upp flera tillfällen där Conradsson och Östen Skoglund åkt iväg med sina respektive partners och gått på restaurang och kulturella evenemang för att sedan skriva i andra namn på notorna och hävda att det varit konsulter eller andra tjänstemän som de rest med (a.b. 1999, s.66-68). Citron börjar gräva i en Berlin-resa som Conradsson m.fl. ska ha gjort för att diskutera med tilltänkta kunder i Tyskland åt Motala-företagen. Conradsson vill inte namnge alla personer som varit med på resan, som senare visar vara fruarna.

Något som är konstigt är att resan gjordes under pingsthelgen, då handelskammaren i Tyskland är stängd. Återigen har Citron skapat panik i kommunhuset och återigen ringer Conradsson, den här gången Vattenfalls VD i Motala, och säger åt honom exakt vad han ska säga när Citron senare ringer dit (a.c. 1999, s.87-90). Från den tyska resebyrån som hjälpt till vid Berlin-resan kommer en bokningslista som bekräftar att inte 9 personer var med utan 14, 7 män och 7 kvinnor (a.d.1999, s.107-110). Ungefär nu får övrig media upp ögonen för vad som pågår i Motala och det växer fram ett starkt missnöje från arbetarsidan bland medborgarna. Detta tvingar revisorerna till hårdare tag och de måste gå igenom varenda krognota igen, fast den här gången med Riksskatteverkets regler för representation som utgångspunkt (a.e. 1999, s.100).

Till slut börjar de inblandade känna av konsekvenserna av att alla dessa uppgifter kommer ut i media. Kommunalråden Bertil Thoren och Håkan Carlsson uppmanas att avgå av kommunjuristen Ronny Hardarzon och media-konsulten som kommunen anställt från Stockholm för att ta sig an riksmidia (Citron 1999, s.128-129). Conradsson sjukskriver sig i ett halvår, försvinner under jorden, och flyttar sen till Ängelholm (a.a. 1999, s.135-136). I september 1996 är

förundersökningen kring åren 91-95 äntligen klar. På 1300 sidor står det att i bedrägeriet som pågått under längre tid har Sölve Conradsson varje år fört över hundratusentals kronor från kommunen till MFS avräkningskonto i syfte att täcka utgifter som behövde döljas. Han har även beordrat MFS att skicka räkningarna till kommunen, t.ex. vid Berlin-resan. Alla resor är nu klarlagda i detalj. Ca 30 resor på 5 år. Det är utlandsresor och Sverigeresor både med och utan fruar, familj, vänner och kollegor. Inför varje resa har Conradsson tagit ut mellan 20,000 till 30,000 kr i fickpengar samtidigt som kommunens kort använts flitigt. Han åtalas för grov trolöshet mot huvudman medan övriga åtalas för trolöshet mot huvudman. Under rättegången vittnar två psykiatriker som blivit lösta från tystnadsplikten om Conradssons svåra depression, självmordstankar och skamkänslor. Detta kommer senare ha betydelse för domen som kommer i början av januari 1998. Tingsrätten i Motala argumenterar att detta handlar om erfarna politiker, förnuftiga människor som kan skilja rätt och fel även om det inte finns skrivna regler. Att skylla på att man handlat utefter order från överordnade eller arbetsgivare är inte acceptabelt. De åtalade har därtill för höga positioner. Alla har haft eget ansvar för kommunens ekonomi. Det går inte att skylla på att det inte finns några regler i kommunen. Conradssons döms till fängelse i ett och ett halvt år, vilket senare utökas till två år när han även döms för att ha köpt en bil för skattebetalarnas pengar. Håkan Carlsson får fyra månader i fängelse, övriga får böter och villkorligt, och en frias (a.b 1999, s.160- 175).

2.2 Göteborgshärvan

Denna idag kända skandal skulle kanske aldrig kommit upp till ytan och blivit en skandal om det inte 2010 startade en granskning, initierat av ett tv-program då de begärde ut ett antal kopior på fakturor mellan byggföretaget och bostadsbolaget samt elföretag och bostadsbolaget (Institutet mot mutor, 2014). Detta fall handlar om mutbrott, trolöshet mot huvudman, bestickning och undertryckande av urkund och urkundsförfalskning. Den mest centrala personen var en tjänsteman, anställd vid ett kommunalt bostadsbolag, som ansvarade bl.a. granskningen av fakturor som kom in till bostadsbolaget från underleverantörer. Efter han gett sitt godkännande skickade han fakturorna vidare till sin chef som i sin tur godkände dem. Under 2005-2006 godkände tjänstemannen felaktigt tre fakturor på ett belopp över 1 miljon kronor vilket tjänstemannen hävdar var ett rent misstag. Enligt åklagaren fick tjänstemannen hjälp av en anställd vid byggföretaget som skickade iväg osanna fakturor, medveten om att tjänstemannen skulle godkänna dessa. Dessutom mottog tjänstemannen en muta värd flera miljoner kronor av

byggföretaget då han lät dem ansvara för vissa arbeten. Det handlade bl.a. om bygge vid hans privata villa. Utöver detta så ska tjänstemannen förfalskat en signatur vid ett tillfälle (a.a.)

Tingsrätten kom fram till i sin bedömning att tjänstemannen och den anställde på byggföretaget medvetet skapat de osanna fakturorna. Vidare sa tingsrätten även att tjänstemannen betalat underpris för byggnationen vid sin villa och elinstallationer för ca 1,6 miljoner kronor. Enligt tingsrätten hade tjänstemannen gjort sig skyldig till mottagande av muta och arbetsledaren som ansvarade för elinstallationerna hade gjort sig skyldig till bestickning. Då tjänstemannen vid ett tillfälle förfalskat en signatur fann de honom även skyldig till undertryckande av urkund och urkundsförfalskning. Tjänstemannen dömdes till 1 år och 2 månader i fängelse för mutbrott, trolöshet mot huvudman, undertryckande av urkund samt urkundsförfalskning.

Den anställde på byggföretaget dömdes även han till 1 år och 2 månader i fängelse för bestickning och medhjälp till trolöshet mot huvudman. Arbetsledaren för elföretaget fick inga påföljder alls (a.b.).

3. Teori

I detta kapitel presenterar jag teorin organisatoriskt lärande som kommer att ligga till grund för min analys i kommande kapitel längre fram i studien.

3.1 Organisatoriskt lärande

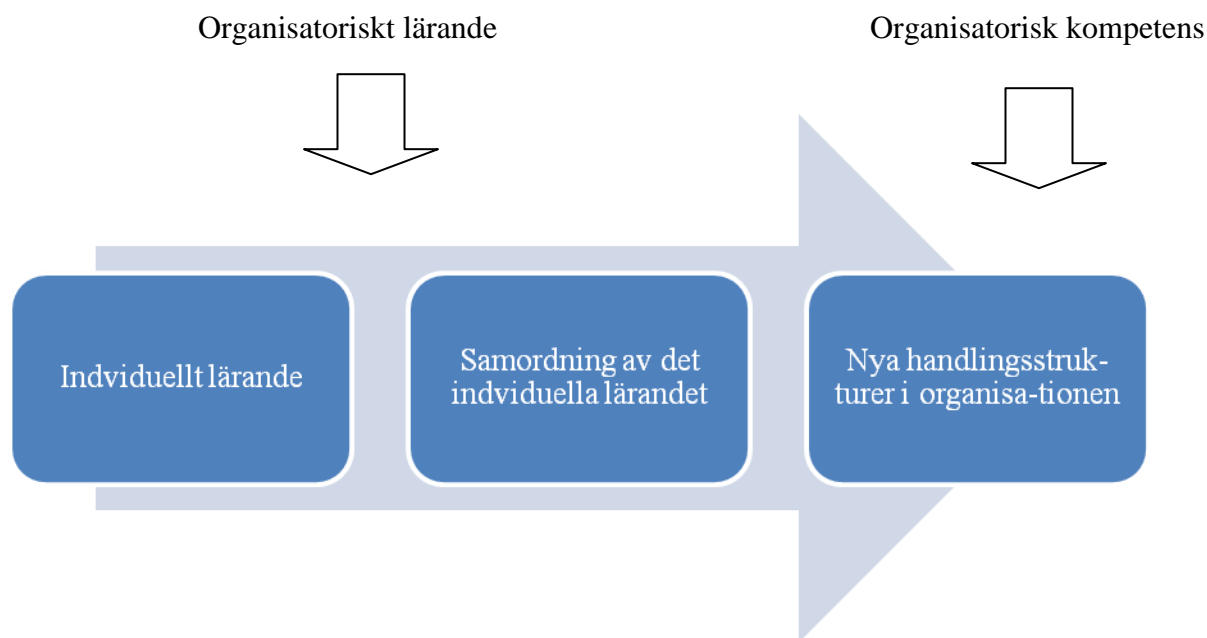
Det var först på 1970-talet som organisatoriskt lärande började dyka upp då konkurrensen ökade och strukturomvandlingen accelererade. Stabilitet ersattes av flexibilitet genom målstyrning, projektorganisering, decentralisering och senare även genom marknadsorientering och avreglering. Kraven på högre flexibilitet och strategiskt nytänkande ledde till nya ledningsfilosofier och ledningsidéer (Söderström 1996, s.58-59). Det finns flera olika definitioner av organisatoriskt lärande. Enligt Santos (2002) så kan organisatoriskt lärande ses som en adaptiv förändringsprocess som påverkas av tidigare erfarenheter med fokus på att utveckla eller förändra rutiner och stöd för organisationen (Jonssons 2012, s.62). Enligt Örtenblad (2009) ska organisatoriskt lärande ses som ett sätt att förstå den lärande organisationen. Synsättet om lärande organisationer betraktas inte som en teori på samma sätt som organisatoriskt lärande då lärande organisationer tillskrivs konsulter och praktiker, och man har inte tagit någon hänsyn till de maktrelationer som finns mellan medarbetare och ledning och medarbetarnas vilja att lära sig, och

inte heller till politiska och kulturella aspekter (Jonsson 2012, s.70). Den definition som jag kommer återkoppla till i min uppsats är Thornberg och Thelins (2011) definition då den får starkt medhåll av flera organisationsteoretiker. Thornberg och Thelin menar på att lärandet begränsar sig inte enbart till sättet att tänka om och förstå olika fenomen i organisationen, utan leder även till förändringar i organisationen när det gäller sättet att organisera och agera i den. De förändringar som äger rum i en lärande organisation är med andra ord resultatet av en lärandeprocess och den föregås därmed av förändringar i sättet att tänka om och förstå den egna organisationen (Thornberg, Thelin 2011, s.73). Kortfattat går det att beskriva organisatoriskt lärande som den process där individer gör ett utbyte med erfarenheter och drar nya lärdomar som sedan kommer till nytta i organisationen. Fokus ligger på själva processerna för lärandet och hur dessa kan bidra till förbättrade resultat i organisationen. Det organisatoriska lärandet uppstår först när de etablerade föreställningarna ändras. Detta kan ske när det framkommer kritik eller nya föreställningar tar över. Själva lärandet uppstår när en grupp av individer ändrar sina tidigare system av föreställningar. Det handlar inte om den enskilda individen utan hela gruppens föreställningar. Något som kan påverka föreställningar är institutionella betingelser. Dessa betingelser kan utgöras av lagstiftning som påverkar hur en organisation styrs, branschorganisationer som påverkar normer bland medlemmarna och starka yrkesgrupper som påverkar organisationen. Genom att dessa betingelser påverkar föreställningar så påverkar de även det organisatoriska lärandet. Det organisatoriska lärandet kan beskrivas som en process i vilken organisationen lär sig av sina erfarenheter. Fokus ligger på insamlandet och bearbetningen av information som sedan ändrar föreställningar. Även om organisationer lär sig av sina tidigare erfarenheter så väljer de allt för ofta att härma andra organisationer i samma bransch när det kommer till att lösa problem och därmed blir det inga unika lösningar (Müllern, Östergren 1995, s.10-12). Annalill Ekman (2004) har i sin doktorsavhandling *Lärande organisationer I teori och praktik: Apoteket lär*, gjort en litteraturgenomgång av begreppet lärande organisation. Syftet är att förståelsen för den lärande organisationen som fenomen ska öka och att diskutera innebörden av begreppet. Både Senge, Argyris och Schön utgör stora delar i avhandlingen och Ekman (2004) konstaterar att dessa personer har bidragit starkt till att forma begreppet lärande organisation. Senge står för en syn på den lärande organisationen som ser ut som en strukturerad ide som försätter organisationer i en framåtrörelse. Denna framåtrörelse fungerar som hjälp för att delar av organisationen ska utvecklas. Enligt denna syn så kan ingen organisation uppnå att bli en lärande

organisation, vilket inte är oförenligt med Argyris och Schöns syn som snarare går ut på att både medarbetare och chefer bör reflektera kritiskt kring sitt eget beteende för att det ska bli ett effektivt lärande i organisationen. Man behöver inse på både grupp - och individnivå hur man påverkar och kan skapa problem och aktivt arbeta för att förändra sitt handlande i organisationen. På detta sätt kan organisationen uppnå grundläggande mål och behålla en inre struktur samt anpassa sig till förändringar i omvärlden (Ekman 2004).

Organisationers förmåga att lära är en förutsättning för att de ska anpassa sig till förändringar i omgivningen. När organisationer förändras beskrivs det som en fråga om lärande, om-lärande och avlärande som handlar om att lära sig nya beteendemönster och att göra sig av med gamla beteendemönster, och lärandet som en förutsättning för en effektiv verksamhet. Forskaren Pär Larsson (2004) har gjort en sammanställning av det teoretiska fältet som finns kring organisatoriskt lärande. Han skriver om två aspekter som är goda förutsättningar för individuellt lärande och att den kompetens som utvecklas sprids och samordnas så att nya sätt att agera i organisationen skapas. Dessa aspekter utgör kärnan i de allra flesta definitioner av organisatoriskt lärande. Skillnaden mellan olika teorier kan beskrivas på olika sätt. Dels som en fråga att betrakta organisatoriskt lärande som individens lärande i ett organisatoriskt sammanhang, eller som att betrakta organisationer som att de vore individer där deras lärande ses som en modell för hur hela organisationer lär. Skillnaden kan dels också beskrivas som antingen betoningen på den process som lärandet innebär eller på resultatet i form av förändrade handlingsmönster (Larsson 2004, s.43-45).

Larsson har skapat en modell som han använder för att definiera organisatoriskt lärande som *“en process där individer i det dagliga arbetet utvecklar sin kompetens i samverkan med andra, och samordnar och integrerar detta lärande till nya handlingsstrukturer i organisationen.”* (Larsson 2004, s.52) Modellen ser ut som följer:



Resonemanget bakom denna modell är att enskilda individer utvecklar sin egen kompetens i det dagliga arbetet när de samverkar med andra på arbetsplatsen. De erfarenheter som individer skapar i arbetet och den kompetens som utvecklas behöver samverkas och integreras till en gemensam organisatorisk kompetens. Resultatet av organisatoriskt lärande blir därmed att den organisatoriska kompetensen förändras på så vis att den skapas i första hand av individer i interaktion och uttrycks i kollektivets praktiska arbete genom organisatoriska handlingsstrukturer som är typiska för varje organisation. Dessa handlingsstrukturer kan också beskrivas som procedurer som i sin tur kan beskrivas som organisationers minne vilket är ett resultat av organisatoriskt lärande (Larsson 2004, s.52).

Då det finns många olika definitioner av organisatoriskt lärande så höjer professor i organisation och ledarskap, A. Örtenblad (2009) ett finger och menar på att det finns en problematik kring att många likställer begreppet lärande organisationer med teorin organisatorisk lärande. Begreppen ligger väldigt nära varandra men för att skilja dem åt kan begreppet lärande organisation beskrivas som mer normativt där ambitionen är att förklara hur en organisation bör lära, medan begreppet organisatoriskt lärande beskrivs mer deskriptivt där ambitionen är att förklara hur en organisation lär. Min studie har alltså ett mer deskriptivt perspektiv då jag använder mig av teorin

organisatoriskt lärande för att förklara hur de två kommuner som jag har valt, har lärt. Det organisatoriska lärandet kan dessutom särskiljas från det individuella lärandet som begrepp genom att organisationer har sina system oberoende av medarbetare som kommer och går, och tack vare systemen så har de sina minnen som finns i normer, vanor, beteenden, manualer, traditioner och symboler. Det organisatoriska lärandet inkluderar utöver dessa minnen även strukturer, principer, aktiviteter och processer vilka skapar goda förutsättningar för individers lärande genom samverkan med andra. Att individer förändrar sina gemensamma föreställningar om hur organisationen ska arbeta är en del av organisatoriskt lärande (Larsson 2004, s.42). Från en teoretisk synpunkt är det intressant att ta reda på hur lärande på organisationsnivå går till. Systemteoretiska litteraturen förklarar lärandet som en mekanisk anpassning till yttre betingelser som förändrats och ibland som en synergieffekt. Idag har denna yttre effekt ersatts med perspektiv som belyser de inre förutsättningarna för lärande. Numera står det i litteraturen att sambandet mellan organisationsstruktur, kultur och lärande är klart och tydligt (Söderström 1996, s.60).

3.2 Beteende- och kognitivt orienterade linjerna

Det finns två huvudlinjer i organisatoriskt lärande. Den ena av huvudlinjerna är beteendeorienterad där fokus ligger på att påverka organisationens prestationer, och den andra huvudlinjen är kognitiv med fokus på lärandeprocessen och vilka åtgärder som kan tas för att stödja den. Problem som kan uppstå med dessa två linjer är att det är sällan som förutsättningarna för lärande studeras och det är sällan som det uppmärksammas att organisationer skiljer sig åt när det kommer till förutsättningarna för att skapa ett lärande. Det finns utöver detta problem med att överföra den kognitionspsykologiska synen (alltså den vetenskapliga forskningen kring minne och inläring, information och informationsbehandling) som görs kring individlärande till organisationen. Det finns även ett ledningsperspektiv som döljer det organisatoriska lärandet genom att det endast fokuserar på en grupp av aktörer istället för hela organisationen. Även förekomsten av skilda föreställningar som döljs i organisationen anses vara problematiskt (Müllern, Östergren 1995, s.9-10). Tittar vi närmare på de två huvudlinjerna och vad de innebär, så kan vi börja med grundtanken i den beteendeorienterade definitionen av organisatoriskt lärande som går ut på att någon form av förändrat agerande krävs för att lärande ska kunna sägas ha uppstått. Föreställningen om organisationen som en aktör, som kan förbättra sitt sätt att fungera genom en kognitiv process, d.v.s. en process som gäller lagring och bearbetning av information. Betoningen ligger dock på hur väl beteendet lyckats ändrats i organisationen och inte på hur den

kognitiva processen ser ut. Litteraturen presenterar en mängd olika aspekter på det beteendeorienterade temat. En av alla dessa aspekter handlar om *respons på yttre händelser* där organisatorisk lärande kopplas till organisationens förmåga att hantera yttre händelser med åtgärder som anses lämpliga. Organisationen är adaptiv d.v.s. den befinner sig i interaktion med sin omgivning och måste anpassa sig till denna, och ju snabbare en organisation reagerar på yttre händelser, desto mer anpassningsbar blir den och därmed blir det organisatoriska lärandet högt. En annan aspekt som ligger nära till hands med den första är *tolkning och respons på ny information*. Lärandet beskriver här hur organisationen möter krav från sin omgivning. Agerandet och responsen är två intressanta delar i denna aspekt men informationssamlandet och tolkandet har även de centrala rollerna här. Det är då ingen slump att informationssamlande och tolkande blir centrala delar kring organisatoriskt lärande. Ytterligare en aspekt är *förmågan att skapa innovation*. Här definieras organisatoriskt lärande som den ökande förmågan att vara innovativ och lärandet är verktyget för att skapa innovation (Muller, Östergren 1995, s.70-71). Innovationsförmågan är tätt förbunden med på vilket sätt som organisationen är strukturerad. En organisation som kan uppvisa många innovationer, och där åtföljande förändring av hela verksamheten tagit plats har organiska strukturer. En sista viktig aspekt är *förbättra organisationens prestationer*, vilket innebär att tidigare agerande utvärderas för att förbättras genom kunskap och förståelse (a.a. 1995, s.70-71). Det beteendeinriktade synsättet har varit det mest framträdande när forskare studerat själva lärandeprocessen men många forskare menar även på att lärandeprocessen måste studeras som ett kognitivt (inlärnings) fenomen. Det finns flera skäl till detta, bl.a. att ett förändrat agerande inte per definition är en egenskap hos lärande, som de beteendeinriktade synsättet förespråkar. Lärande kan uppstå utan en förändring i agerandet, och i många fall är det lärandet som leder till ett förändrat agerande. Detta kallas för beteendeförändringar och det finns även andra orsaker till beteendeförändringar, så som yttre tvång eller slumpmässiga faktorer. Ett annat skäl till att studera lärandeprocessen ur ett kognitivt perspektiv är att processen är beroende av olika tankemässiga processer. En tankemässig process är formlerna av kognitiva (inlärnings) scheman där lärandet omformade eller följde dessa, d.v.s. motiven till varför vi agerar som vi gör studeras. Ett tredje och väldigt centralt skäl till att studera inlärningsprocessen ur ett kognitivt perspektiv är att det handlar om förståelsevärdet av ett ensidigt fokuserande på agerande och förändringarna i detta. Genom att studera de kognitiva inlärningsprocesserna skapar det en större förståelse till varför eventuella förändringar i agerandet

kommer till stånd. Ett ensidigt fokus på agerande ger inte svar på varför detta kommer till stånd och det riskerar att dölja tolkningar av agerandet som finns i organisationen. Med ett tydligt fokus på de kognitiva inlärningsaspekterna av lärandeprocessen ges en bättre bild av de olika tolkningarna som kan förekomma (Muller, Östergren 1995, s.72-73).

3.3 Definition av begrepp

Chris Argyris är en av de mest inflytelserika teoretikerna på området organisatorisk lärande och tillsammans med Donald Schön skrev han om två organisations modeller, den första modellen karaktäriseras av vad Argyris och Schön kallar *singel-loop* lärande som handlar om när någon upptäcker och rättar till organisatoriska problem för att sedan fortsätta med sin nuvarande politik och uppnå sina mål, alltså problemet rättas till men målen förändras inte vilket ger lösningar som håller på kort sikt. Modellen fokuserar på att ledare lägger sitt fokus på att etablera individuella mål. De är ensamvargar och påtalar inte när det uppstår problem i organisationen. Målet med denna strategi är att skapa konspiration av tystnad så att alla medarbetare håller sig under radarn. I denna modell så är ledarna villiga att ändra andra men de vägrar att själva ändra sitt tankesätt och sina arbetsmetoder. *Singel-looplärande* uppstår alltså när ett fel upptäcks, men felet i sig går att korrigera utan att de underliggande värderingarna ifrågasätts. Genom *singel-loopslärande* kan organisationer lösa problem utan att behöva ändra själva kärnan i organisationen, något som är vanligt efter en kris. Denna lära är ett slags enkelkretslärande som inte skapar lärande organisationer då den inte leder till ny kunskap utan till justeringar. För att kunna hantera större svagheter med mer än bara justeringar krävs ett *double-looplärande*. I kontrast till modell ett så har de skapat modell två som kan producera mer långsiktiga lösningar. Organisationer utövar vad de kallar här ett *double-loop* lärande som handlar om att organisatoriska problem upptäcks och rättas till på ett sådant sätt att de modifierar normer, politik och mål. Ledarna agerar på information genom att de diskuterar och svarar på frågor och är beredda att göra förändringar. Denna lära har ett dubbelkretstänkande vilket innebär att det reflekteras och analyseras för att sedan gå vidare och göra förändringar. De problem som uppstått justeras inte, utan värderingar och rutiner utvärderas och ändras innan en förändring genomförs. Ett *double-looplärande* kastar omkull normer och ifrågasätter organisationens kärna vilket kan vara plågsamt. Argyris och Schön har konstaterat att de flesta organisationer kan jobba efter ett *singel-loop* lärande utan större problem men de flesta klarar inte av ett *double-loop* lärande då de fokuserar på att bara uppnå

målen utan att göra rätta bedömningar av de värden som ska efterlevas för att uppnå målen (Lord 2012, s.12).

3.4 Icke-lärande

Hinder för organisatoriskt lärande handlar om människors handlingsteorier och är något som lärs in tidigt i livet. Argyris (1990) menar att det är individerna som producerar det beteendet som leder till ett lärande. I och med det så kan man säga att icke-lärande börjar hos individerna. Föreställningar som individer bär med sig in i organisationen är det som påverkar hur individer och grupper löser problem. Fokus hamnar på fel som är svåra att upptäcka och som utformas av människor själva. Vanligtvis så är inte en människa motiverad till att producera något som hon eller han inte önskar eller vill. Samtidigt som dessa fel utformas och produceras så skapar de detta dilemma där institutioner utvecklas på ett sätt som att utformade fel faktiskt blir nödvändiga för dess överlevnad. Här finns en paradox. Det som står i vägen för effektivitet leder till överlevnad som blir alltmer grundad på slätstruket lärande och kompetens samt slätstruken rättvisa. Genom att dessa fel skapas så skadar de ledningen och därför händer det ofta att felen täcks över och man försöker även täcka över själva övertäckningen. Att lära människor att täcka över med syfte att hjälpa organisationen och dess överlevnad så lär sig människorna att dessa handlingar är nödvändiga, realistiska, praktiska och omsorgsfulla. Hamnar man i den situationen så slutar människor att ifrågasätta varför dessa fel uppstått och de slutar att leta efter nya fel (Argyris 1990, kap 3).

3.5 Olika typer av lärande

I organisatoriskt lärande är lärandet en process som är pågående snarare än ett färdigt resultat. Lärandets betydelse har allt mer ökat i och med att organisationer strävar efter att bli mer flexibla, kundinriktade och innovativa. Det är individerna i organisationen som genomför själva förändringen, men bara för att en eller flera individer har lärt sig något så innebär det inte att organisationen följer efter. Organisationen kan göra något som medlemmarna inte stödjer (Lord 2012, s.14). Ingrid Lord (2012) har gjort en arbetsrapport där hon studerat redaktioner, myndigheter och resebyråer i samband med tsunamivarningen 2012. I sin studie presenterar hon olika typer av lärande - formellt, informellt, externt och internt. Lärandet i organisationsförändringar kan ske kontinuerligt genom formella processer eller sporadiskt och informellt. Det formella lärandet sker genom ansträngningar som syftar till ny kunskap och

informellt lärande sker utan att aktörerna anstränger sig (a.a. 2012, s.12). För att beskriva internt och externt lärande använder Lord (2012) en modell som kallas för den dynamiska förnyelsemodellen. Modellen innehåller fyra dimensioner av förnyelse och lärandeprocesser. Den första dimensionen kallad *Structured environmental learning* (utåtriktad och formellt) innebär att lärandet sker genom att omvärlden scannas av och analyseras genom att t.ex. nyhetsredaktioner kan tack vare dagens teknik hålla koll på vilka artiklar som läses flitigast på webben och kan därmed påverka nyhetsvärderingen och arbetet på redaktionen. Den andra dimensionen kallad *Experiential learning* (inåtriktad och informellt) innebär lärande av erfarenheter. Att ha erfarenheten av en kris gör att personen agerar snabbare då hon vet hur arbetet bör struktureras upp, vem som ska kontaktas och vilka konsekvenser som kan komma från varje beslut. Dock så inträffar stora kriser sällan i organisationer och personalen får istället hålla sig till hands med övningar, rapporter och berättelser som komplement. *Vicarious learning* (utåtriktad och informellt) innebär lärande från andra och går hand i hand med att de som har erfarenheter av en kris kan dela det med dem som inte har, d.v.s. organisationer lär sig inte enbart från sina egna upplevda kriser utan den kunskapen och kompetensen bör kompletteras med personliga erfarenheter. En väg som många organisationer tenderar att ta är den där de försöker efterlikna andra organisationer inom samma fält för att framstå som legitima. Det är olika hur snabbt en organisation ändrar sig efter påtryckningar utifrån, en del stora äldre organisationer kan komma till en punkt där de dominerar miljöer snarare än att de anpassar sig. Den sista dimensionen, *Customer based learning* (inåtriktad och formellt) innebär undersöka och analysera vad kundernas uppfattning kring en produkt är och förbättra vid behov. Det som är svårast för organisationer att lära är när problemen är pinsamma, hotande eller besvärliga. Under en pågående kris är det ofta rädslan som sätter stopp för ett effektivt agerande. Detta är även synbart efter en kris då ledare inte är först med att vända uppochnen på allt för att ta reda på vad som gått fel. Det är även kostsamt att tillsätta utvärderingar och det kan vara svårt att komma överens om vilka åtgärder som ska tas för att förhindra att nya kriser inträffar (Lord 2012, s.12-15).

3.6 Kritik mot organisatoriskt lärande

Många forskare riktar kritik mot att det råder brist på samstämmighet inom forskningsfältet för organisatoriskt lärande. Denna brist bottnar i att det är olika utgångspunkter för studierna som görs. I en del fall så studeras lärande som ett eget fenomen medan det i andra fall studeras som en aspekt på effektivitet, förändring och innovation. Det riktas även kritik mot bristen på

systematiska, jämförande empiriska studier. Det är mer vanligt med en normativ utgångspunkt om vad organisatorisk lärande borde vara och inte vad det faktiskt är. Detta leder till svårigheter i bedömning av kausalitetsfrågan dvs. hur sambandet mellan lärandet och andra organisatoriska fenomen ser ut. Organisatoriskt lärande sätts sällan i samband med den yttre miljö som lärandet sker i (Müllern, Östergren 1995, s.68). Jag anser att eftersom begreppet organisatoriskt lärande är ett ganska vagt begrepp, då det finns en stark oenighet om vad själva definitionen på begreppet är, så är det stort utrymme för tolkningar från såväl forskare, chefer, ledare som studenter. Begreppet blir väldigt vagt när flera olika forskare definierar olika egenskaper inom begreppet vilket det leder till en brist på konsensus. Enligt Örtenblad (2009) så stärker förekomsten av de olika synsätten i diskursen kring den lärande organisationen tesen om vagheten i begreppet. Vagheten är en direkt förutsättning för att en managementidé ska slå igenom och bli populär på en bred front, vilket konsulter snabbt utnyttjar. Just på grund av begreppets vaghet så är det svårt att kritisera, utom för det faktum att det är ett vagt begrepp (Örtenblad 2009, kap 15).

Begreppet organisatoriskt lärande anser jag vara lite motsägelsefullt då en organisation, t.ex. en kommun ska vara strukturerad och det ska råda ordning och stabilitet, men organisatoriskt lärande handlar snarare om förändringar och omväxling. Om det hela tiden ställs krav på att ny kunskap ska in i organisationen så anser jag att det sätter en enorm press på medarbetarna. Även om teorin säger att ett organisatoriskt lärande uppstår först när vissa villkor infrias eller organisationen går igenom en viss process, så är det till viss del i praktiken ledningen som står för lärandet. Det är ledningen som sätter villkoren för hur lärandet ska se ut och organisatoriskt lärande blir då ett styrmedel. Att ledningen sen sätter upp gemensamma visioner och mål är ett sätt att motverka motsättningar mellan medarbetare och ledning. Forskningsfältet anses präglas av en brist och splittring på en sammanhållen teoribildning. Detta då miljön där lärandet sker i fokuseras i normativa sammanhang där diskussionen kretsar kring hur det är möjligt, med hjälp av olika ledningssatser för att öka organisatoriskt lärande. Lärandet ger sken av att då endast handla om medveten kompetensutveckling (Müllern, Östergren 1995, s.68).

Innan jag går vidare vill jag adressera en del av den kritik som är riktad mot Peter Senge teori och argumentera varför jag har anser denna teori passar bra till min studie. Den kritik som professorn Mark. K. Smith riktar mot Senge teori (infed.org) handlar om att det är väldigt få organisationer som lyckas med att uppfylla alla fem inlärningsprinciper och därmed ett organisatoriskt lärande.

Inom ett kapitalistiskt system är Senge vision att organisationer och företag som helhjärtat vänder sig till inläring av medlemmar något som bara uppnås i vissa fall. Medan de som ansvarar för organisationerna försöker se till den långsiktiga tillväxten och hållbarheten fokuserar de inte på de mänskliga resurserna. Fokus ligger istället på status och varumärkeskänedom, utveckla intellektuellt kapital och kunskap, leverera produktinnovation samt se till att produktionskostnader och distributionskostnader hålls nere. Dessa villkor är knappast något som bygger den lärande organisationen som Senge är ute efter. Kritiken fokuserar på att inom kapitalistiska organisationer där syftet är vinst är den grundläggande frågan om lärande och utveckling av medarbetare helt enkel för idealistisk (infed.org) Eftersom en kommun är en organisation som inte drivs med vinstsyfte utan med medborgarnas bästa som syfte så anser jag att alla av Senge inlärningsprinciper borde vara lättare att identifiera än vad de är i organisationer som drivs i privat regi och därmed är de ett bra val till denna studie. Jag kommer dock avvika från Senge krav på att alla fem inlärningsprinciper måste vara uppfyllda till att säga i min studie så måste 4 av 5 inlärningsprinciper gå att identifiera i respektive kommun samt att det måste vara en majoritet av dokument som matchar in på lärande. Instämmer mina resultat i detta så anser jag att ett organisatoriskt lärande har skett. Att välja just 4 av 5 gör jag då jag anser att det måste vara en majoritet av inlärningsprinciper som går att identifiera samt att Senge själv inte har hävdad att det inte skulle kunna funka (Senge, 2006). Att jag avviker från Senge krav och hävdar att ett organisatoriskt lärande ändå har skett gör jag då jag anser att en majoritet av dokument som matchar Lärande väger tillräckligt tungt för att fylla upp det rum som blir kvar för en femte inlärningsprincip. Visserligen hävdar Senge att alla inlärningsprinciper hänger ihop, men han hävdar aldrig att om bara 4 av 5 principer är uppfyllda så faller alla andra principer, bara att enligt honom så är inte ett organisatoriskt lärande uppfyllt. Jag anser att identifieras 4 av 5 inlärningsprinciper klart och tydligt så är organisationen på god väg mot ett organisatoriskt lärande, och kan jag då komplettera med en majoritet av dokument som matchar Lärande så finns det ändå utrymme för att säga att ett organisatoriskt lärande har skett. Att jag matchar ett dokument mot Lärande innebär att jag identifierar minst en inlärningsprincip i det dokumentet, alla fem principer bör finnas i alla dokument tillsammans för att uppfylla den idealiska organisatoriska läran, som Senge hävdar (Senge 2006).

3.7 Analysram

Analysramen är byggd på organisatoriskt lärande som handlar om samordning av det individuella lärandet, vilket omformar sig och blir till nya handlingsstrukturer i organisationen och genom det individuella lärandet kommer det organisatoriska lärandet. Med det beteende-inriktade spåret så läggs fokus på slutresultatet vilket innebär att endast först efter att ett agerande ägt rum kan det sägas att ett organisatoriskt lärande har uppstått. Tanken är att kunna förstå hur ett organisatoriskt lärande kan stärka organisationen. Perspektivet ger dock inga svar på vad lärande är eller vilka betingelser som påverkar uppkomsten. Det kognitivt-inriktade spåret ställer sig lite tvärtemot och menar att det likväl kan vara lärandet som leder till ett förändrat agerande. Perspektivet förskjuter intresset från resultatet av lärandet till lärande processen och svarar på vad som händer tankemässigt sett vid ett organisatoriskt lärande. (Müllern, Östergren 1995, s.121). Mitt syfte med denna uppsats är inte att bidra med ytterligare ett perspektiv på organisatoriskt lärande utan att undersöka om ett organisatorisk lärande ägt rum i två svenska kommuner och försöka identifiera vilken typ av organisatoriskt lärande det är. Detta ämnar jag att göra genom en analys av styrdokument och revisionsrapporter som förhoppningsvis kommer visa respektive kommuns lärandeprocess. De förändringar som äger rum i en lärande organisation är resultatet av en lärandeprocess som föregås av förändringar i sättet att tänka om och förstå den egna organisationen hos individerna (Thornberg, Thelin 2011, s.73) och det är det som jag hoppas kunna påvisa genom styrdokumenterna och revisionsrapporterna. Styrdokumenterna och revisionsrapporterna kommer analyseras med hjälp av Senge fem inlärningsprinciper (Senge, 2006). Argumentet för mitt val är dels att dessa principer påvisar att lärande på individnivå leder till lärande på organisatorisk nivå samt dels att då kritiken mot Senge inlärningsprinciper grundar sig i resultat från privata organisationer så anser jag att det är intressant att använda dem i en studie för offentliga organisationer (infed.org). En kombination av det individuella lärandet och det kognitiva lärandet är en förutsättning för att kunna skapa ett förändrat agerande. Jag anser att det är lätt för en människa att skylla problem på yttre faktorer istället för att erkänna att det är det egna agerandet som ligger bakom. Att i sådana fall välja snabba lösningar anser jag bara leder till mer problem längre fram i tiden i organisationen. Därför är det viktigt med långtidslösningar, reglementen och styrdokument som organisationen och individerna i organisationen kan förhålla sig till. Stannar vi upp och analyserar vårt beteende kan vi förhindra nya problem, eller som i min uppsats, nya

skandaler. Ska en organisation ha ett lyckat organisatoriskt lärande anser jag att det börjar på individnivå, och därför utgår jag i min analys ifrån Senge fem inlärningsprinciper.

Senge fem inlärningsprinciper presenteras här nedan.

- Personligt mästerskap

Organisationer lär sig när enskilda individer lär sig. Även om enskilda individers utveckling är en förutsättning så är det ingen garanti för att organisationen ska utvecklas. Individer som har en hög grad av personligt mästerskap arbetar med förändringarna istället för att bekämpa dem.

Individernas utveckling går hand i hand med organisationens utveckling. Här utvecklas en egen vision och omgivningen ses som den är, och det gäller att vara medveten vid varje situation om vad som är viktigast (Senge 2006, del III).

- Systemtänkande

Denna disciplin anses vara hörnstenen i organisatorisk lärande då den fogar samman de andra disciplinerna. Genom ett systemtänkande kan vi se dynamiska förlopp och mönster samt förändringsprocesser istället för stillbilder. Det tillhandahåller verktyg som kan användas för att hantera problem där varje situation är under ständig förändring. Misstaget som görs är att människan tror på enkla lösningar då vi ser på världen i enkla och linjära termer, vilket leder till lösningar som har kortsiktiga effekter. Detta gör att problemet försvinner och inte syns men återkommer efter en tid och måste lösas på nytt. Disciplinen handlar om att förstå och påverka mönstret i tillvaron, och uppfatta hur komplexa företeelser hänger ihop och påverkar. Istället för att tänka linjärt bör vi använda ett cirkulärt tänkande som med hjälp av feedback stärker och stabiliserar processerna. Då vi konstant utsätts för ny information i stor mängd kan vi använda systemtänkandet som ett verktyg för att skapa struktur i vardagen (a.a. 2006, del III).

- Gemensamma visioner

Ledningen skapar och delar med medarbetarna "bilder av framtiden" som främjar ett genuint engagemang i organisationen. En gemensam vision uppmuntrar innovation och experimenterande samt ger en nödvändig och grundläggande känsla av långsiktighet, vilket är en förutsättning för temalärande. Denna disciplin uppmuntrar personliga visioner och skapar engagemang och

synergieffekt genom samspel med systemtänkande. "Visionen målar upp en bild av det vi vill skapa och systemtänkandet avslöjar hur vi har skapat det vi för tillfället har." (Senge 2006, s.213) Gemensamma visioner är nödvändiga för att organisationer ska bli effektiva. Förutsättningarna för gemensamma visioner är personligt mästerskap och personliga visioner (a.b. 2006, del III).

- Teamlärande

Den kollektiva förmågan hos en grupp människor att utvecklas tillsammans, och om gruppen lär sig så lär sig med största sannolikhet hela organisationen. Temalärande är en rättningsprocess med syfte att utveckla grupperns förmåga att prestera resultat som de vill prestera.

Inläringen förmedlas i gruppen som då sprider sig och därmed påverkar organisationen på ett mer effektivt sätt än vad individuell inläring gör, vilket ibland också kan vara helt irrelevant för organisationen. Det finns tre viktiga aspekter på tematärande. Dels så måste komplexa frågor hanteras på ett insiktsfullt sätt vilket innebär att individerna måste lyssna på varandra då mer kunskap utvecklas på detta sätt. Dels så måste varje individ i organisationen vara medveten om andra individer på ett sätt som gör att individens insatser kompletterar andra individers insatser, vilket leder till en innovativ samverkan. Till sist så måste det finnas en förståelse för hur olika grupper påverkar och samverkar med varandra då det kan uppstå situationer där ett beslut som fattas i en grupp ska förverkligas av andra grupper i organisationen (a.c. 2006, del III).

- Tankemodeller

Många bra idéer i en organisation blir tyvärr liggande då felaktiga tankemodeller som beskriver verkligheten inte stämmer med nya idéer och tankar. Människan måste lära sig att påverka tankemodeller vilket innebär att värdera och revidera sina föreställningar. En tankemodell kan bestå av enkla generaliseringar eller komplicerade teorier som beskriver verkligheten.

Det finns en signifikant koppling mellan tankemodeller och systemtänkande då försök att stimulera systemtänkande misslyckas på grund av trögheten i gamla tankemodeller.

Organisatoriskt lärande handlar om värderingar, visioner och tankemodeller och medarbetarna har förmågan att skapa tankemodeller som driver organisationen att utveckla sig och hantera många olika situationer. För att organisationen ska kunna sätta tankemodeller i praktiken måste det dels

finnas en tydlig uppfattning om verksamheten som bedrivs då tankemodeller är effektivast om de delas av nyckelpersoner. Dels så är det viktigt att utveckla ledningens och medarbetarnas förmåga att lära varandra och att lära av varandra (a.d. 2006, del III).

Analysram

Teori om organisatorisk lärande



Begrepp:

Personligt mästerskap, Tankemodeller

Temalärande, Gemensamma visioner,

Systemtänkande

4. Metod

Här presenterar jag samt argumenterar för mitt val av att göra en fallstudiedesign och vilka fördelar samt hinder detta medför längs vägen.

4.1 Fallstudie

Valet av fallstudiedesign till denna studie grundar sig på antalet urvalsenheter. En fallstudiedesign tillämpas när det är endast ett fåtal fall och gör studien mer detaljerad samt ingående. Detta i sin tur möjliggör att studera den komplexitet och specifika natur som mina fall kan uppvisa, vilket gör det möjligt att gå på djupet och upptäcka saker som en mer ytlig undersökning inte hade upptäckt (Bryman 2008,s.73). Oftast är termen "fall" förknippat med en speciell plats så som ett bostadsområde, organisation eller samhälle, och i denna studie så är fallen de två skandalerna. Det som skiljer en fallstudie åt från andra tillvägagångssätt är att den erbjuder en möjlighet att förklara varför vissa resultat uppstår, mer än ta reda på vilka resultaten är (a.a. 2008, s.74-75). Det jag vill förklara i min studie är om, och vilken typ av organisatorisk lärande har uppstått. Något som ofta påpekas och som jag är väl medveten om är att med en studie på endast ett par fall går det inte att generalisera eller säga att det är representativt. Jag har valt att göra en kvalitativ studie för att undersöka den organisatoriska lärandeprocessen närmare, därför kan inte generella slutsatser dras som vid en kvantitativ studie där det är lättare att inhämta objektiv fakta (a.b. 2008, s.77). Det är inte heller mitt syfte med denna studie. En annan av fördelarna med att göra en fallstudie är att det

går att använda olika metoder för insamlande av data (Gyberg, Karlsson och Ingelstam 2005, s.91-92). Jag kan använda både kvalitativ och kvantitativ information, men jag valde att använda mig av kvalitativ information i form av styrdokument och revisionsrapporter. Utöver detta kommer jag att inkludera citat från intervjuer som gjordes i en fallstudie där syftet var att undersöka legitimiteten i svenska kommuner efter en inträffad skandal. De citat som jag använder kommer från intervjuer gjorda med Motalas kommunledningar och intervjuerna baseras på Motalaskandalen. För mig blir dessa citat relevanta då jag kan hitta indikatorer i citaten som förstärker bilden av ett organisatoriskt lärande.

Det finns gott om studier som använt sig av en fallstudiedesign på olika sätt. Leonard (2004) gjorde en tvärsnittsdesign som liknade en fallstudie då hon utförde semistrukturerade intervjuer för att ta reda på hur en grannskapskänsla kan skapas. Hennes "fall" var då att hon riktat in sig på ett specifikt katolskt område samtidigt som hennes tvärsnittsdesign bestod i att hon kopplade sitt resultat till den relevans som socialt kapital som begrepp hade (Bryman 2008, s.76). Ett annat intressant exempel på hur en fallstudie kan genomföras får vi från Holdaway (1982,1983) som i egenskap av forskarstudent genomförde sin avhandling på den polisstation där han samtidigt jobbade. Genom att han agerade som observatör var det ingen som var medveten om att en studie höll på att genomföras, vilket också är en kontroversiell sak. Holdaways "fall" var det att han specifikt riktat in sig på den polisstation där han själv jobbade för att ta reda på mer hur yrkeskulturen såg ut (a.a. 2008,s.74).

4.2 Dokumentinsamling

Min studie kommer att genomföras på kommunnivå, d.v.s. att stor mängd data kommer samlas in från kommunernas hemsidor samt att analysen kommer att behandla ett kommunperspektiv. Det finns flera olika typer av dokument som är aktuella för en fallstudiedesign men de dokument som är mest relevanta för mig är virtuella dokument och officiella dokument från kommunernas hemsidor vilket blir styrdokument och revisionsrapporter (Bryman 2008, s.494-499). Officiella dokument är allt från statistik till olika texter som riksdagsprotokoll (a.a. 2008, s.494-498), virtuella dokument är de dokument som finns tillgängliga på nätet. Eftersom det finns oändliga mängder av dokument på internet så går det att hitta både kvantitativa och kvalitativa dokument (a.b. 2008, s.499). Det som är viktigt vid användning av ett brett sökområde för dokument är att de har en bra kvalitet. Till hjälp finns vissa kriterier som jag kan använda mig utav för att säkerställa kvalitén på de inhämtade

dokumentet. Först och främst måste dokumenten vara av ett otvetydigt ursprung, autenticitet måste gå att bekräfta, vilket jag anser att den gör då källan är kommunernas hemsidor. Sen måste jag avgöra om dokumentet är trovärdigt och inte har några förvrängningar eller felaktigheter, vilket jag gör genom att bekräfta att dokumentet är aktualiserat. Representativiteten är också viktig, är dokumenten typiska i den kategori de samlats in, och om de inte är det, till vilken grad är de inte typiska? Jag kommer att utgå från ett antal teman för att samla in dokument. Teman som är representativa för båda kommuner. Till sist måste dokumentet vara meningsfullt, alltså det ska vara tydligt och begripligt (a.c. 2008, s.489), är dokumentet inte tydligt kommer det inte vara användbart i min studie.

Jag kommer att inhämta styrdokument från både Motala kommun- och Göteborg kommuns hemsidor samt revisionsrapporter. Dessa dokument kommer jag vid ett senare skede att analysera för att kunna ge ett svar på min forskningsfråga samt följdfrågorna. Styrdokument är de dokument som politikerna styr genom. Det finns olika typer av styrdokument bl.a. Vision, Budget och verksamhetsplan, Policy, Program, Plan, Riktlinjer, Stadgar/lokala föreskrifter, Reglemente, Regler och Rutiner (hjo.se). Revision är den redovisning och den granskning som i efterhand genomförs av ett företags eller annan organisations redovisning och förvaltning (ne.se). En revisionsrapport är alltså en rapport angående kommunens verksamhetsarbete.

4.3 Urval av analysenheter

Denna studie inkluderar både en kommun och ett kommunalt bolag med argumentet att det är två fall som valts utefter samma kriterier. Båda fallen har genomgått en rättslig process och det finns en dom, båda fallen har ägt rum på kommunnivå, båda fall har kommit fram efter granskande av utomstående parter och det har gått flera år mellan båda fall vilket lyfter tidsperspektivet till en intressant del av studien. Med två fall blir mitt område för hämtning av datamaterial större och därmed blir min analys mer omfattande och mina resultat intressantare än om jag bara haft ett fall i studien. Kommunerna i sig är inte så lika när det kommer till befolkningsmängd och geografisk yta, och jag hade kunnat välja två fall som är mer snarlika ur de perspektiven, men dessa två faktorer har ingen större inverkan på min studie, och ingår därför inte bland mina kriterier. Att välja en småstadskommun och en storstadskommun möjliggör i analysen för skillnader mellan dessa två att komma fram då en fallstudie gräver ner sig mer specifikt på varje fall istället för att generalisera utifrån många fall. Mitt urval blir en form av bekvämlighetsurval då jag har valt två fall som det finns mycket dokumenterat kring (Bryman 2008, s.194), och det visar att korruption är lika utbrett bland stora som små organisationer.

4.4 Indikatorer på organisatoriskt lärande och analysinstrument

För att säkerställa om ett organisatoriskt lärande har skett så kommer jag använda mig av indikatorer. En indikator är ett konkret exempel på ett organisatoriskt lärande. Konkreta exempel i mitt fall är styrdokument som antagits/gäller från efter skandalerna ägt rum eller innan och därmed påvisar en förändring som i sin tur kan indikera ett lärande. Revisionsrapporter samt citat som också är daterade efter att skandalerna ägt rum är indikatorer.- Områden med indikatorer är attest, ekonomi, mutor, representation, information och intern kontroll.

Innan jag börjar att leta efter indikatorer ska jag först tillämpa den valda teorin på min empiri för att bekräfta eller dementera att ett organisatoriskt lärande har skett. För att kunna tillämpa Senge teori om organisatoriskt lärande så måste, enligt honom, alla fem inlärningsprinciper vara närvarande. Jag kommer att bygga ett analysinstrument för alla insamlade dokument där jag redovisar vilka som matchar Senge fem inlärningsprinciper och vilka som inte gör det. Steg ett blir att redovisa dokumenten utefter respektive kommun och tema. Jag har valt 6 olika teman: Mutor, Revision, Representation, Intern kontroll, Information, Övriga dokument. Alla teman utom övriga dokument finns på respektive kommuns hemsida under styrdokument. Det finns dokument från en eller båda kommuner i alla dessa teman vilket dels gör min studie mer enhetlig då kommunerna har väldigt snarlika dokument, vilket underlättar för jämförelser, och dels utökar min empiri och ger mig möjlighet till en mer omfattande analys. Det sista temat, övriga dokument har jag lagt till för att få med styrdokument och revisionsrapporter som inte går in under något av de andra temana men som jag anser ändå är relevanta för min studie. Steg två är att matcha varje dokument mot Peter Senge fem inlärningsprinciper om organisatoriskt lärande. Senge inlärningsprinciper beskriver till stor del att lärande på individnivå leder till ett lärande på organisatorisk nivå, vilket gör att dessa principer utgör ett bra analysinstrument anser jag. Själva matchningsprocessen kommer gå till så att jag väljer ut nyckelord och fraser för varje princip av Senge fem inlärningsprinciper, jag kommer sen söka i varje dokument efter dessa nyckelord och fraser för att kunna avgöra om dokumentet matchar till någon av de fem inlärningsprinciperna. Ju fler nyckelord/fraser som går att matcha mot flera inlärningsprinciper desto fler dokument kommer att matcha mot Lärande. Dessa nyckelord och fraser har jag valt till respektive princip: Personligt mästerskap - Enskilda mål och visioner för varje medarbetare. Gemensamma visioner - Mål, visioner, information, engagemang.

Temalärande - Utveckling, utbildning, gruppaktiviteter, internt samarbete.

Tankemodeller - Erfarenhet, organisationskultur, ledningens öppenhet och transparens (Senge del III, 2006).

Systemtänkande - Möjlighet att påverka, attityd mot kunder viktigt, attityd mot leverantörer är partnerskap och samarbete, ledningen agerar på systemet, motivation är inneboende (vanguardconsult.se). Nyckelorden och fraserna är själva definitionen på principerna t.ex. gemensamma visioner innebär mål, visioner, engagemang och information genom hela organisationen och för alla medarbetare medan personligt mästerskap innebär mål och visioner för varje enskild medarbetare i organisationen o.s.v. När jag vet om ett dokument matchar eller ej kommer jag för in det i mitt analysinstrument, vilket blir steg tre och som ser ut som följer:

Tema xxx

Kommun

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Dokument xxx		Någon/några av Senge fem inlärningsprinciper	Mina nyckelord/fraser

I varje tabell redovisas Motala kommun för sig och Göteborgs kommun för sig indelat efter teman. Om dokumenten matchar en eller flera inlärningsprinciper skrivs de in under Lärande, och om det inte matchar med någon inlärningsprincip så skrivs de in under Ej lärande. I kolumn tre skrivs sedan den inlärningsprincip in som dokumentet matchar och i kolumn fyra skrivs de nyckelord/fraser in som identifierats i dokumentet i relation till inlärningsprincipen. Självklart kommer det finnas en viss tolkningsprocent då jag kan hitta fraser som inte ordagrant är samma som i ett dokument, men har ändå snarlik innebörd som en fras i dokumentet. För att minimera denna tolkningsprocent och säkerställa mitt material kommer jag vara noga med att minst ett nyckelord matchar eller har samma innebörd som något av nyckelorden/fraserna jag har till Senge inlärningsprinciper. För att få ett så tydligt svar som möjligt så krävs det att det ska finnas indikatorer såväl som matchning mot lärande på Senge inlärningsprinciper i empirin. Jag har tidigare argumenterat för antalet inlärningsprinciper som jag anser krävs för att fastslå ett

organisatoriskt lärande (se 3.6), och jag håller fast vid argumentet att det bör räcka med 4 av 5 inlärningsprinciper i samtliga dokument för respektive kommun samt att Senge hävdar aldrig att det inte skulle fungera. Ju fler inlärningsprinciper som matchas i ett dokument, desto mer säkerställs att det är en användbar empiri. Om jag får en majoritet av dokument under lärande så måste jag ändå ha ett antal indikatorer för att kunna säga att det skett ett organisatoriskt lärande. Det viktiga är att det finns indikatorer, inte hur många, då detta är det enda sättet att påvisa ett organisatoriskt lärande med min metod.

4.5 Validitet och reliabilitet

Jag kommer att använda validiteten vid datainsamlingen för att avgöra om jag lyckats skapa ett tillräckligt underlag för en trovärdig tolkning och analys. För att få en hög validitet så kommer jag att kommunicera tolkningarna i studien genom att skapa en tillgänglig text så innebörden blir lättläst och tydlig (Davidson, Patel 2003, kap 4). Extern validitet behandlar hur pass generaliserbara resultaten är, och i min studie kommer det inte finnas en hög grad av extern validitet då jag utgått från två fall, vilket inte är generaliserbart. Reliabiliteten tyder på i hur stor utsträckning undersökningen kommer få samma resultat om den upprepas, och används samma empiri och samma teori kommer inte reliabiliteten ändras något nämnvärt i denna studie.

Reliabiliteten är mer användbar på kvantitativa metoder än kvalitativa metoder där det är svårare att bestämma en verklighet (Gyber, Karlsson och Ingelstam 2005, s.92-93).

4.6 Metodproblem

Ett problem som kan uppstå är frågan om extern validitet och generaliserbarhet. Att min studie inte kan agera som ett typfall är jag väl medveten om. Denna studie skulle säkerligen gå att utvidga till att inkludera en mängd kommuner men syftet här är att ta reda på vad som hänt i två specifika kommuner då jag utgår ifrån två specifika fall. För att säkerställa en hög validitet kommer jag se till att de dokument som inhämtas kommer från en säker källa och har hög autenticitet kommunernas hemsidor (Bryman 2008, s. 489). Svårigheterna med generaliserbarheten i relation till fallstudier är att det tolkas på samma sätt som vid experimentella studier. Vid en studie av experimentellt slag så försäkras generaliserbarheten genom förhandsbetingelser som grundar sig på en överensstämmelse mellan urval och population, kontroll av urvalets storlek och slumpmässighet. Detta kallas för statistisk generalisering och utifrån detta perspektiv lönar det sig inte att generalisera från ett enda fall som valts ut utifrån

ändamålsenlighet istället för slumpmässighet. Vid en fallstudie är det bättre att använda sig av en analytisk generalisering som bygger på en logisk analys av likheter och skillnader mellan studien och ett annat fall, vilket avgör i vilken mån resultatet är generaliserbart (Gyberg, Karlsson, och Ingelstam 2005, s.93).

Jag kommer att komplettera dokumenten för Motala kommun med utvalda citat ur en intervju med fyra kommunledningar i syfte att hitta indikatorer på ett organisatoriskt lärande. Denna studie hade kunnat inkludera intervjuer från Göteborgs kommun också, men då skulle mina resultat inte bli lika jämförelsebara eftersom jag inte haft tillgång till hela intervjun från Motala kommun. Indikatorerna i min studie kommer att vara konkreta exempel på att det har skett en förändring. Problemet är att beroende på inom vilka områden jag väljer att leta efter indikatorer så kan jag hitta olika många och därmed påverkas svaret på forskningsfrågan lätt. Genom att välja indikatorer som relaterar till båda fallen så blir svaret på forskningsfrågan mer kvalitetssäkrat.

5. Empiri

5.1 Resultatredovisning

Jag kommer här redogöra för min insamling av de styrdokument, revisionsrapporter, indikatorer samt citat som utgör min empiri. Jag redovisar först mitt analysinstrument sedan citaten och till sist indikatorerna.

Dokument för Göteborg, de i kursiv stil är revisionsrapporter, resterande är styrdokument.

Mutor: Policy och riktlinje mot mutor i Göteborgs Stad,

Revision: Göteborgs kommun har inget eget dokument angående kommunal revision, utan de använder sig av ett allmänt dokument som gäller för alla kommuner och landsting: Sveriges kommuner och landsting - God revisionssed i kommunal verksamhet. Jag kommer inte att använda mig utav detta dokument då jag endast är ute efter dokument som kommunen själva har beslutat om (Göteborg Kommun, 2014).

Representation: Policy och riktlinje för representation

Intern kontroll: Reglemente för Göteborgs kommunstyrelse, Bolagsförordning för bostadsaktiebolaget Poseidon, Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och tillämpning av resultatutjämningsreserv, Allmänna bestämmelser för heltidssysselsatta kommunala förtroendevalda i Göteborgs stad ABF-G, Riktlinjer för intern kontroll inom Göteborgs Stad (Göteborg kommun, 2014), *Riskhantering i Göteborgs stad finansiella verksamhet, Perspektiv*

på intern kontroll, (bilaga i mail) Styrning och uppföljning av kommunfullmäktiges prioriterade mål, (Göteborg kommun, 2014)

Information: Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad,

Övriga dokument: Finanspolicy och finansiella riktlinjer för Göteborgs stad, Policy och riktlinje för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad, Regler för attest i Göteborgs stad (Göteborg Kommun, 2014)

Dokument för Motala, de i *kursiv stil* är revisionsrapporter, resterande är styrdokument.

Mutor: *Förebyggande arbete i syfte att undvika mutor, korruption och oegentligheter, (Motala Kommun 2014)* Gemensamma anvisningar mot mutor

Revision: Reglemente för Motala kommuns revisorer (Motala Kommun, 2014),
Revisionsberättelse för år 2009, Revisionsberättelse för år 2010,

Representation: Reglemente för representation för Motala kommun

Intern kontroll: Reglemente för internkontroll i Motala kommun, Etiska regler för förtroendevalda, Personalpolitiskt program, Reglemente för kommunstyrelsen i Motala kommun (Motala Kommun, 2014), *Ledarskapets villkor - granskning av enhetschefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap i Motala kommun, Granskning av kommunstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten, Granskning av nämndernas arbete med internkontroll, Granskning av nämndernas arbete med verksamhetsuppföljning (Motala Kommun, 2014)*

Information: Kommunikationspolicy, Riktlinjer för informationsdokumentation

Övriga dokument: Riktlinjer för uppföljning, Upphandlingspolicy med tillhörande riktlinjer, Riktlinjer för debitering, kreditering och kravhantering, Attestreglemente för Motala kommun, Regler för företagskort (Motala Kommun, 2014)

5.2 Analysinstrument

Jag redovisar här resultatet av mitt analysinstrument för alla insamlade dokument samt alla indikatorer som jag har hittat. Se kapitel 4.4 för metod-förklaring.

Tema Mutor

Göteborg

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Policy och riktlinjer mot mutor för Göteborgs stad		Systemtänkande Gemensamma visioner	Attityd mot kunder Information

Motala

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Gemensamma anvisningar mot mutor		Systemtänkande	Attityd mot kunder
	Förebyggande arbete i syfte att undvika mutor, korruption och oegentligheter (revisionsrapport)		

Båda kommuner har dokument under temat mutor. Två styrdokument matchade in under

Lärande och en revisionsrapport matchade in under Ej Lärande och två av fem

inlärningsprinciper återfinns i två av tre dokument. Totalt fanns tre indikatorer i detta tema.

Förebyggande arbete i syfte att undvika mutor, korruption och oegentligheter Motala, april 2013.

Den interna kontrollen ger intrycket av att vara väl utvecklad med etablerade rutiner (Motala kommun, 2014). I denna rapport, drygt tio år efter skandalen så konstaterar revisorerna att den interna kontrollen är på plats och fungerar. Vilket indikerar ett förändringsarbete som pågått under lång tid.

Gemensamma anvisningar mot mutor Motala, Gäller från- 2012-08-24.

Här står det klart och tydligt att kommunen ska använda sina resurser så att de kommer skattebetalarna till del (Motala kommun, 2014). Detta dokument började gälla efter skandalen, och indikerar en förändring då man inte använde sina resurser till skattebetalarnas fördel på 90-talet.

Policy och riktlinje mot mutor i Göteborgs Stad, Gällande from 2012-05-31.

Anställda och förtroendevalda ska iaktta saklighet och opartiskhet i sin tjänsteutövning (Göteborg kommun, 2014). Huvudmannen i skandalen har inte agerat sakligt och opartiskt (Institutet mot mutor, 2014), och dessa riktlinjer blev gällande relativt snabbt efter skandalen, vilket är en indikator på ett snabbt agerande och en snabb förändring.

Tema Revision

Göteborg - inga aktuella dokument

Motala

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Revisionsberättelse för år 2009		Gemensamma visioner	Mål
Revisionsberättelse för år 2010		Gemensamma visioner	Mål
	Reglemente för Motala kommuns revisorer		

Bara Motala kommun hade relevanta dokument i detta tema. Detta beror på att Göteborg kommun hade ett dokument som gäller för alla landets revisorer, och har inte skapat ett eget. Av de dokument som fanns i Motala kommun så matchade två in under Lärande och ett under Ej Lärande. Här återfinns bara en av fem inlärningsprinciper. Här fanns inga indikatorer.

Tema Representation

Göteborg

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Policy och riktlinjer för representation		Temalärande Systemtänkande	Gruppaktiviteter Attityd mot kunder, Attityd mot leverantörer är partnerskap och samarbete

Motala

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Reglemente för representation för Motala Kommun		Systemtänkande	Attityd mot kunder

Båda kommuner har dokument i detta tema som matchar Lärande, och totalt finns två inlärningsprinciper men bara en indikator i Motalas fall.

Reglemente för representation Motala, antagen - 2011-02-28, gäller från- 2015-01-01. Dokumentet beskriver att det är återhållsamhet som gäller vid servering av alkoholhaltiga drycker (Motala kommun, 2014). Detta är en av de mest konkreta indikatorerna då en av kärndelarna i skandalen var just mängden av alkohol som serverades på skattebetalarnas bekostnad och ingen återhållsamhets fanns då (Citron, 1999) men något som finns nu.

Tema Intern Kontroll

Göteborg

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Perspektiv på intern kontroll (revisionsrapport)		Temalärande Systemtänkande Gemensamma visioner Tankemodeller	Gruppaktiviteter, utveckling Attityd mot kunder Mål, information Organisationskultur
Reglemente för Göteborgs kommunstyrelse		Gemensamma visioner	Information, Mål
Styrning och uppföljning av kommunfullmäktiges prioriterade mål (revisionsrapport)		Gemensamma visioner Temalärande	Mål Internt samarbete
	Bolagsförordning för bostadsaktiebolaget Poseidon		
	Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och tillämpning av resultatutjämningsreserv		
	Allmänna bestämmelser för heltidssysselsatta kommunala förtroendevalde i Göteborgs stad		
	Riktlinjer för intern kontroll inom Göteborgs stad		
	Riskhantering i Göteborgs stads finansiella verksamhet		

Motala

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Personalpolitiskt program		Gemensamma visioner Tankemodeller Personligt mästerskap	Visioner, mål, engagemang Ledningens öppenhet Enskilda mål och visioner för varje medarbetare
Reglementen för kommunstyrelsen		Gemensamma visioner	Mål
Ledarskapets villkorgranskning av enhetschefrens förutsättningar att utöva sitt ledarskap i Motala kommun (revisionsrapport)		Personligt mästerskap	Enskilda mål och visioner för varje medarbetare
Granskning av kommunstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten (revisionsrapport)		Gemensamma visioner	Mål
Granskning av nämndernas arbete med verksamhetsuppföljning (revisionsrapport)		Gemensamma visioner	Mål
	Reglementen för intern kontroll i Motala kommun		
	Etiska regler för kommunalt förtroendevalda i Motala kommun		

	Granskning av nämndernas arbete med intern kontroll (revisionsrapport)		
--	--	--	--

Intern kontroll är ett av de mest relevanta teman, vilket märks på mängden dokument. 8 dokument matchar Lärande och 8 Ej Lärande. Det är alltså väldigt jämt fördelat vilket härleds till de inlärningsprinciperna som gick att identifiera, vilket faktiskt är totalt fem av fem, och det gör att Senge teori är mest framträdande här. Totalt fanns tre indikatorer.

Reglemente för internkontroll i Motala kommun, gäller fr.o.m. 2002-04-01.

Dokumentet handlar om att säkerställa en tillfredställande intern kontroll. Utifrån gällande datum så verkar det som att innan 2002 så fanns det inget liknande dokument, vilket indikerar att nya reglementen har införts efter skandalen för att hindra att historien upprepar sig (Motala kommun, 2014).

Riktlinjer för intern kontroll inom Göteborgs Stad, Gällande from 2009-03-26.

Intern kontroll syftar till att upprätthållas för att i rimlig grad eliminera eller upptäcka allvarliga fel och brister (Göteborg kommun, 2014). Detta dokument fanns innan skandalen uppdagades och är en indikator på en förändring som behöver göras då bolagets styrelse helt klart inte haft en tillräcklig intern kontroll för att hinna upptäcka allvarliga fel samt brister.

Reglemente för Göteborgs kommunstyrelse, Gällande from 2011-09-08.

Reglementet beskriver att de ska finnas en fortlöpande uppsikt över verksamheten i de bolag som staden helt eller delvis äger (Göteborg kommun, 2014). Dokumentet är gällande drygt ett år efter att skandalen uppdagades vilket indikerar en snabb respons på något som behövdes rättas till.

Tema information

Göteborg

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Göteborgs stads informationspolicy och riktlinjer för information		Gemensamma visioner Systemtänkande	Mål, information Attityd mot kunder

och kommunikationsarbete inom Göteborgs stad			
--	--	--	--

Motala

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
Kommunikationspolicy		Gemensamma visioner	Information
	Riktlinjer för informationsdokument		

Här blev det två dokument som matchar Lärande och ett som matchar Ej Lärande samt två inlärningsprinciper. Bara en indikator från Motala fanns.

Kommunikationspolicy Motala Antagen av fullmäktige 2004-08-30, reviderad 2009-01-12.

Anställda i Motala kommun måste vara väl informerade för att kunna ge god service och svara på frågor (Motala kommun, 2014). Klart vid skandalen var att medarbetarna inte var alls väl informerade och kunde inte hantera alla frågor som kom från invånarna (Citron, 1999), vilket gör detta dokument till en nödvändig förändring och därmed indikator.

Övriga dokument

Göteborg

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
	Policy och riktlinjer för upphandling och inköp inom Göteborgs stad		
	Finanspolicy och finansiella riktlinjer för Göteborgs stad		

	Regler för attest i Göteborgs stad		
--	------------------------------------	--	--

Motala

Lärande	Ej Lärande	Inlärningsprincip som dokumentet matchar	Nyckelord/fras i dokumentet som matchar respektive inlärningsprincip
	Riktlinjer för uppföljning		
	Upphandlingspolicy med tillhörande riktlinjer		
	Riktlinjer för debitering, kreditering och kravhantering		
	Attestreglemente för Motala kommun		
	Regler för företagskort		

Här är det intressant att se att inget av de valda dokumenten matchar Lärande. Det är 8 stycken som matchar Ej Lärande. Det handlar inte om att dokumenten i sig inte är intressanta och relevanta, utan att jag inte kunde identifiera några nyckelord eller fraser. Dessa 8 dokument gör att det bara blir en liten majoritet på Ej Lärande. Här fanns flest indikatorer, fyra stycken.

Attestreglemente för Motala kommun, beslutad- 2005-10-24, reviderad- 2010-02-15.

Kommunstyrelsen ansvarar också för övergripande kontroll, uppföljning och utvärdering av dessa regler samt för att vid behov ta initiativ till förändring av dessa regler (Motala kommun, 2014). Detta är en förändring som kom 2005, ca tio år efter att skandalen varit. Det är kommunstyrelsen som ansvarar för övergripande kontroll, uppföljning och utvärdering, vilket kommunstyrelsen inte kan ha gjort innan, i och med att kommunstyrelsen under 90-talet inte hade uppmärksammat den pågående korruptionen. Istället var det en extern part som uppmärksammade detta (Citron, 1999).

Riktlinjer för debitering, kreditering och kravhantering Motala, gäller från- 2013-01-01.

Dokumentet beskriver riktlinjerna för styrelsen samt nämnderna vid fakturering och kravhantering (Motala kommun, 2014). Dessa riktlinjer fanns på plats redan innan skandalen, men har sen dess fram till 2013 reviderats flera gånger, vilket är en indikator på att det behövdes nya/ändrade riktlinjer då de ursprungliga inte fungerade.

Regler för företagskort Motala, ersätter KFS 1997:16, gäller från- 2006-01-01.

Det är kortinnehavaren som ansvarar fullt ut för fakturan oavsett om det är ett tjänste- eller privat utlägg, och kommunen ger inget garantiåtagande (Motala kommun, 2014). Dokumentet ersätter ett som var från 1997, vilket var mitt under skandalen. Det fanns ingen antydning till fullt ansvarstagande av de inblandade som använde företagskortet (Citron, 1999) vilket gör detta reviderade dokument till en indikator.

Regler för attest i Göteborgs Stad, Gällande from 2013-06-13.

Syftet med dokumentet är att fastställa regler för kontroll av ekonomiska händelser och skapa säkra rutiner för dessa händelser, vilket bidrar till en god intern styrning och kontroll (Göteborg kommun, 2014). Ett konkret exempel på ett dokument som tillkommit efter att skandalen uppdagades och som behandlar skandalens kärna. Man hade inte koll på att vissa ekonomiska händelser inte stämde överens med verksamhetens uppdrag helt enkelt och behövde förändra något.

Citaten som jag har valt att komplettera min empiri med kommer ur en avhandling som Patrik Johansson (2004) genomfört. I avhandlingen finns intervjuer med 4st kommunledningar från Motala kommun med syfte att ta reda på deras resonemang kring legitimiteten efter skandalen som inträffade 1995. Om jag kan hitta indikatorer i citaten så förstärker de bilden av ett organisatoriskt lärande. Det som är markerat i **fet stil** är vad jag kallar indikatorer, i detta fall fraser där respondenterna pratar om förändringar, som är en följd av konsekvenserna av skandalerna.

*“Skandaler betyder en hel del för en kommun. **Det är ett tillfälle att ändra organisationen, arbetssättet och att kunna skapa handlingsberedskap.** Det handlar också om att man lider skada, åtminstone en tid, om legitimiteten för kommunen och ledarna i den. En tredje del är att man försöker gör något positivt av en skandal. Man lär sig mycket, blir rustad och räds inte lika mycket - och så hoppas man verkligen slippa vara med om en skandal till.”*

(a.a. 2004, s.161)

*“Det man kunde konstatera av Alundaskandalen -95, -96 var att det fanns ingen strategi alls vilket gjorde att det blev ett gatlopp i princip. **Det har vi lärt oss, så fort något händer så sätter vi oss ned och försöker arbeta fram en strategi.**” (a.b. 2004, s.156)*

*“Jag menar inte att man ska dölja något, tvärtom, **utan jag menar att man ska ha en strategi för att möta kravet på information.**” (a.c. 2004, s.156)*

*“Man vill minska osäkerhet och därmed spekulationer. Både för dem som anklagas och för allmänhetens förväntningar på att kommunen sköter sin verksamhet. Det är vad det går ut på. Vi måste tala om vad som händer. **Det var det som hände -95, det fanns ingen beredskap.**” (a.d. 2004, s.157)*

*“Men vetskapen om att vi varit med om det, vi har en beredskap och vi vet ungefär vad vi ska göra. Vi har lärt oss otroligt mycket av skandalen, både som individer och organisation, vi är beredda, **vi har en handlingsberedskap.**” (a.e. 2004, s.157)*

*“**Vi har ändrat en del i kommunen, förutom reglementen, regeländringar och rutiner... I den politiska organisationen har vi öppnat och arbetar nu helt annorlunda.**” (a.g. 2004, s.158)*

Det som respondenterna säger är att de har ändrat en del i kommunen samt att i och med en skandal så ger det organisationen tillfälle att skapa handlingsberedskap. Så fort något händer så sätter de sig ner och arbetar fram en strategi, så att man även kan möta kravet på information. Skillnaden idag är att dessa rutiner inte fanns -95 (Johansson 2004). Viktiga begrepp i Senge teori är bl.a. förändringar, lärande och rutiner, vilka är begrepp som förekommer (Senge, 2006) i citaten och jag anser därför att citaten är ett bra komplement i min empiri. Då jag inte har någon intervju från Göteborg kommun så ger det mig samtidigt en intressant möjlighet att se om det finns signifikanta skillnader i analysen mellan kommunerna senare.

5.3 Resultatutvärdering

Indikatorerna bland styrdokumenterna och revisionsrapporterna är totalt 12 stycken, 4 för Göteborg och 8 för Motala. Båda kommuner har samma upplägg på sina hemsidor för både styrdokument och revisionsrapporter. Att samla in styrdokument för respektive kommun var inte svårt, däremot var det inte lika enkelt att samla in revisionsrapporter. På Göteborgs kommuns hemsida fanns bara rapporter från åren 2012-2014. Genom mail-kontakt med kommunikationsansvarig på Göteborgs stad så fick jag snabbt tillgång till rapporter från 2005 fram till 2014. Däremot när jag hade mail-kontakt med en person på kommunledningsförvaltningen på Motala kommun så var de inte alls lika hjälpsamma. Där fick jag svaret att ville jag ha rapporter från 2007 och bakåt i tiden var jag tvungen att boka tid och sedan betala om jag önskade att hämta ut rapporter. De hade rapporter från 2008 fram till 2013 på deras hemsida. Det blev till slut styrdokumenterna som utgör största delen av min empiri. Detta beror till stor del på att styrdokumenterna redan fanns under olika teman när jag hämtade ut dem samt att det inte fanns många revisionsrapporter alls som var kompatibla med mina teman. Det visade sig att det fanns minst ett dokument från någon av kommunerna i alla valda teman, jag vill tydliggöra att när jag skriver dokument så menar jag styrdokument och revisionsrapporter. Däremot fanns det inte dokument från båda kommuner i alla teman.

I min studie visade det sig att temat intern kontroll var det som hade flest dokument från båda kommuner och tema mutor och tema information hade minst antal dokument. I temat revision så har inte Göteborg något representativt dokument för min studie då det styrdokument som de använder är ett samlat dokument som gäller för alla svenska kommuners revisorer. Eftersom jag fokuserar på två specifika kommuner är målet att bara använda dokument som är skapade av kommunen för att säkerställa kvalitén i analysen. Genom en snabblick på mina tabeller så visar det sig att antalet dokument är jämt fördelade på Lärande och Ej Lärande mellan båda kommuner. De citat som jag valde att komplettera min studie med visade sig innehålla ord som lärt sig, bättre beredskap, ändrat arbetssätt, intern miljö, dålig beredskap, visionärt och verksamhet blev begränsad. Dessa ord går igen i teorin om organisatoriskt lärande (Johansson 2004, s. 157-161) vilket tyder på att det var ett bra val att ta med dessa citat. I nästa kapitel kommer en djupare diskussion föras kring slutresultatet.

5.4 Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt kommer jag att besvara min forskningsfråga och följdfrågan som jag presenterade syfte och problemformulering.

Forskningsfråga: Går det att identifiera ett organisatoriskt lärande i Göteborgs kommun respektive Motala kommun, och på vilka grunder i så fall?

Följdfråga: Vilken typ av lärande går det att identifiera i respektive kommun?

5.4.1 Går det att identifiera ett organisatoriskt lärande i Göteborgs kommun respektive Motala kommun, och på vilka grunder i så fall?

Thornberg och Thelins (2011) definition av organisatoriskt lärande förespråkar förändringar, vilket jag anser att jag har fått fram i mitt resultat genom de indikatorer som framträtt. Trots detta så är det svårt att ge ett starkt ja på forskningsfrågan vilket härleds till den valda insamlingen av empiri. I och med att jag valde styrdokument som huvudkällan för min empiri så blev det svårt att ta reda på faktiska förändringar då styrdokumenten är formella och inte diskuterande. Hade jag istället använt djupintervjuer hade jag kunnat få ett starkare svar utifrån respondenternas egna uppfattningar.

Analysen på Göteborgs kommun är inte lika omfattande som på Motala kommun, vilket är ett direkt resultat av att Göteborgskandalen inträffade relativt nyligen (Hernadi, 2011), och det finns därför inte lika mycket material att inhämta. I min studie så visar det sig att det är 16 dokument under Lärande och 19 dokument under Ej Lärande. Av de styrdokument och revisionsrapporter som jag inhämtat från Motala kommun så matchar 10 Lärande och 11 Ej Lärande medan i Göteborgs fall så matchar 6 Lärande och 8 Ej Lärande. Det är en relativt jämn fördelning på dokumenten och Senge fem inlärningsprinciper återfanns alla under intern kontroll för båda kommunerna tillsammans men inte för respektive kommun. När det kommer till indikatorerna så finns det 8 dokument i Motalas fall och 4 i Göteborgs fall som antyder att ett organisatoriskt lärande har skett. Citaten gäller endast för Motalas del och bland dem så finns det också ett antal indikatorer på ett organisatoriskt lärande. Även om det är ett svagt ja på forskningsfrågan så anser jag att min empiri har varit väl användbar.

När det nu står klart varför det blev ett ja-svar på forskningsfrågan är nästa steg att ta reda på varför det blev ett svagt ja-svar. Den enkla förklaringen är att Senge teori med fem inlärningsprinciper inte har slagit igenom helt. Teorin har fått kritik p.g.a. det är väldigt få organisationer som når upp till att de blir en lärande organisation då de inte uppfyller alla inlärningsprinciper (infed.org). Jag anser att

då kritiken som Mark. K. Smith ger främst riktar sig mot vinstdrivande organisationer så var det intressant att försöka identifiera alla av Senge inlärningsprinciper i offentliga organisationer (infed.org). Dock så ser jag att kritiken stämmer även i mitt fall då varken Motala kommun eller Göteborg kommun har uppfyllt alla inlärningsprinciper, vilket kan härledas till att de nyckelord och fraser som jag har använt mig av varit för specifika så det inte går att identifiera inlärningsprinciperna i alla dokument.

Inlärningsprincipen personligt mästerskap gick bara att återfinna en gång under intern kontroll för Motalas del. För Göteborgs del så var denna princip inte alls närvarande i något av dokumenten. Interna förändringar bör vara synligt i styrdokument anser jag och att denna princip inte är så synlig beror på att nyckelorden samt fraserna tillhörande personligt mästerskap inte gick att identifiera i fler dokument. Att nyckelorden samt fraserna är svåra att identifiera är en klar brist i min studie och något som starkt påverkat slutresultatet. Principen systemtänkande var desto mer närvarande för båda kommuner i flera dokument och under flera teman som, mutor, representation, intern kontroll och information, vilket antyder att det var mycket enklare att identifiera nyckelord och fraser här. En organisation måste förstå tillvaron som den är verksam i samt hur komplexa företeelser i den tillvaron hänger ihop och påverkar, (Senge 2006, del III) och att denna princip går att identifiera i flera dokument anser jag visar på att kommunerna jobbar för att förstå den tillvaron som de verkar i. I och med att systemtänkande fogar samman alla inlärningsprinciperna så anser jag att denna princip är en grundpelare och hade den varit helt frånvarande hade det varit högst osäkert om ett organisatoriskt lärande gått att identifiera alls. Temat gemensamma visioner är närvarande i alla teman förutom övriga dokument och handlar om att ledningen skapar ett genuint engagemang genom hela organisationen, vilket då anspelar på att alla medarbetare måste ha ett engagemang för att följa det som står i styrdokumentet och revisionsrapporterna. (Senge 2006, del III). Skandalerna är i sig själva bevis på att en del medarbetare inte har följt det som står i framförallt styrdokumentet, och att de inte lärt sig av sin omvärld, alltså behöver kommunerna jobba mer med att tydliggöra styrdokumentet som verksamheternas förhållningsram samt stärka engagemanget. Temalärande handlar om att det är gruppen som lär sig och då lär sig även organisationen, men för att gruppen ska lära sig så måste varje individ i organisationen vara medveten om andra individers insatser så de kompletterar varandra (Senge 2006, del III). Temalärande är endast närvarande på intern kontroll och representation för Göteborgs del. Detta anser jag kan bero på att temalärande kan

vara svårt att utläsa ur styrdokument och revisionsrapporter. Individer lär sig oftast, det handlar om att de ska omsätta sina lärdomar in i praktiken så att organisationen kan lära sig, och just det praktiska arbetet hävdar jag är svårt att utläsa ur min empiri. Tankemodeller däremot finns närvarande under internkontroll för båda kommuner. Förutsättningen för att en tankemodell ska vara så effektiv som möjligt är att den delas av alla nyckelpersoner på organisationen. Här är det viktigt att ledningen och medarbetarna kan lära av varandra (Senge 2006, del III). Att denna princip är närvarande under just intern kontroll anser jag bero på att det är här som kommunerna lägger vikt på att utvecklas, samt att det är den interna kontrollen som styr organisationen i diverse riktningar eftersom det är nyckelpersonerna som innehar makten i verksamheten. Totalt hittade jag 12 indikatorer, 8 i Motala och 4 i Göteborg. Utöver detta så är även citaten en indikator för Motala. De största skillnaderna mellan kommunerna är att Göteborg har haft en snabbare respons på sin skandal än vad Motala hade. Detta syns på de indikatorer som är daterade ca ett år efter att skandalen upptäcktes gentemot Motalas indikatorer som är mycket mer utspritt över tid. Av alla de dokument som jag använder i min studie så är det i Motalas fall 12 styrdokument som antagits efter 1995 under åren 2002-2004-2007-2011-2012-2013 och i Göteborgs fall är det 2 dokument som antagits efter 2010 under åren 2011-2013 när Göteborgshärvan började nystas upp. Utifrån dessa årtal ser det ut som att det tog lång tid för Motala kommun att anta en del av de viktiga styrdokument som ska förebygga korruption efter skandalen som ägde rum 1995. I Göteborgs kommun så är det svårare att avgöra hur frekvent arbetet med antagandet av styrdokument varit, då jag utgått från år 2010. De 8 indikatorer som finns i Motala stärks av att citaten också indikerar förändring. Larsson (2004) hävdar att nya handlingsstrukturer utvecklas i en organisation när individer utvecklar sin kompetens i det dagliga arbetet (Larsson 2004, s.52). Detta är tydligt i Motala kommuns fall i och med att i citaten säger respondenterna att de har fått stor lärdom samt att de är mer rustade (Johansson 2004, s.161). De säger även att som en följd av tydliga brister i kommunikationsstrategin så arbetas det idag fram en strategi, så fort någonting händer. (a.a. 2004, s.156-157). Motala kommun arbetade fram en kommunikationspolicy 2004, som reviderades så sent som 2009 (Motala Kommun, 2014), och detta är ett bra exempel på en indikator. Indikatoren pekar på ett singel-loop lärande då kommunen har upptäckt ett problem, nämligen brist på en kommunikationsstrategi, vilket har rättas till och sedan har arbetet återgått. Dock så skapar single-loop lärande bara lösningar som håller på kort sikt (thinkers50 2013), vilket är ett hinder för att motverka korruption. I ett annat av citaten så säger en respondent att de har lärt sig väldigt mycket

både på individnivå och på organisatorisknivå (Johansson 2004, s.157). Det är då viktigt att organisationen tar det som den har lärt sig och modifierar normer, politik och mål så att när ett problem uppstår så reflekteras och analyseras det för att sedan göra en förändring. Just steget att göra en förändring gör processen till ett double-loop lärande, vilket inte alla organisationer alltid når upp till (Senge, 2006), men då organisationer har kvar sina minnen i normer, beteenden, manualer, vanor, traditioner och symboler oberoende av medarbetare som kommer och går så finns troligtvis spåren av skandalen från 1995 kvar i organisationen, vilket leder till att individerna i organisationen måste förändra sina gemensamma föreställningar om hur organisationen ska arbeta för att uppnå förändringar, vilket är en del i organisatoriskt lärande (Larsson 2004, s.42).

5.4.2 Vilken typ av lärande går att identifiera i respektive kommun?

Då styrdokumentet för Motalas del är inhämtade mellan 2002-2013 visar det på ett internt lärande eftersom medarbetare lär av sina egna erfarenheter och det tar en viss tid att få ner de lärdomarna i styrdokument. För Göteborgs del så är styrdokumentet inhämtade mellan 2008-2014, vilket är precis under tiden som skandalen tog plats, vilket är både externt, internt lärande samt ett pågående organisatoriskt lärande. Detta innebär att Ingrid Lords (2012) lärandeprocesser, experiential learning och vicarious learning är närvarande (Lord 2012, s.12-13). Förutom dessa typer av lärande så har jag även identifierat den beteendeorienterade- och den kognitiva inriktningen som finns inom organisatoriskt lärande. I Motalas fall finns det ett tydligare spår av den beteendeorienterade inriktningen vilket jag anser bero på att respondenterna i intervjuerna uttrycker sig med ord och citat som: "ändra organisationen", "så fort det händer något sätter vi oss ned och arbetar fram en strategi." (Johansson 2004, s.156-157) "vi har en beredskap..." (a.a. 2004, s.157) "skett en del förändringar i kommunen..." (a.b. 2004, s.158) vilket alla är ord som har en stark koppling till lärande i och med att de går igen i Senge teori (Senge, 2006). Göteborgs kommun däremot har haft ett lärande som lett till förändrat agerande vilket är mer ett kognitivt synsätt (a.a. 1995, s.72-73), då skandalen inträffade trots att kommunen hade en del styrdokument med riktlinjer för att förhindra korruption. I Göteborgs fall så är alla inhämtade dokument från 2008-2014. En del dokument var därmed antagna innan Göteborgshärvan uppdagades under 2010, och då de brottsliga aktiviteterna började redan år 2003 (Hernadi, 2011) så anser jag att de dokument som fanns och kom efter 2003 inte varit kraftfulla nog, eller lyckats implementerats tillräckligt för att stoppa korruption. Dock är det svårt att säga, baserat endast på dokumenten om

Göteborgs kommun utvärderat de händelser som ledde fram till Göteborgshärvan för att förbättras genom mer kunskap och förståelse, vilket är ett sätt för organisationer att förbättra sina prestationer (Müller, Östergren 1995, s.70-71) och en viktig del i organisatoriskt lärande.

Andra typer av organisatoriskt lärande som jag har identifierat i denna studie är double-loop och single-loop lärande. Organisationer i allmänhet eftersträvar double-loop lärande men de flesta når bara ett single-loop lärande (Lord 2012). Vid en första anblick så är det ett double-loop lärande som har tagit plats i båda kommuner eftersom double-loop lärande sker efter en större kris, och det innebär att organisationerna utvärderar sina rutiner och deras kärna blir ifrågasatt vilket leder till förändringar. Anledningen till att organisationerna oftast stannar vid ett single-loop lärande är för att de fokuserar enbart på att uppnå sina mål utan att göra bedömningar av de värden som måste efterlevas för att uppnå dessa mål (Lord 2012, s.12). Utifrån mina insamlade dokument går det att konstatera att båda kommuner framhäver mål och syften för respektive organisation som de fokuserar mot, och detta anser jag vara en del av resultatet efter skandalerna och därmed ett single-loop lärande. Hur långt kommunerna har kommit idag från ett single-loop lärande till ett double-loop lärande är svårt att tyda utifrån enbart min empiri då det behövs studeras mer ingående material från deras arbete för att kunna ge ett svar. En intressant aspekt av detta är hur lång tid det har tagit för kommunerna att uppnå single-loop lärande. Utgår vi ifrån tiden när dokumenten är daterade så ser vi att de flesta dokument kommer från början av 2000-talet. Detta innebär att det i Motalas fall har tagit ca 5-7 år att uppnå ett single-loop lärande och ca 1 år för Göteborg. Göteborg har alltså snabbt anpassat sig och jobbat för att uppnå sina mål medan det har tagit längre tid för Motala, vilket jag anser kan beror på att skandalen i Motala var väsentligt mer omfattande än den i Göteborg.

Till sist kommer jag här att öppna upp för fortsatt forskning. Kring området skandaler har det forskats en del genom åren, men det vore intressant att se en liknande studie. Ett annat alternativ är att inkludera fler kommuner i studien, fast med intervjuer som huvudkälla för empirin vilket i sin tur öppnar upp för andra intressanta resultat. Enkäter är ett annat metodval som skulle kunna användas. Det går även att göra en jämförelse internationellt sett, genom att jämföra svenska kommuner med motsvarigheten i ett annat land ur ett organisatoriskt lärande perspektiv. Oavsett

så anser jag att det i min studie hade gynnat mina resultat om jag kompletterat med intervjuer för att få ett mer säkerställt svar på min forskningsfråga.

Referenslista

Argyris, Chris. 1990. *Overcoming organizational defences - facilitating organizational learning*.
Upplaga 1. New Jersey: Prentice-Hall

Bohlin, Alf. 2010. *Kommunal rättens grunder*. Upplaga 5:2. Nordstedts Juridik AB

Bryman, Alan. 2008. *Samhällsvetenskapliga metoder*. upplaga 2:2. Liber AB Malmö

Citron, Britt-Marie. 1999. *Sölve & Co, korruptionsskandalen i Motala*. upplaga 1.
Nordstedts förlag Stockholm

Davidson, Bo., Patel, Runa. 2003. *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 3.
Lund: Studentlitteratur

Johansson Patrik. *I skandalernas spå - minskad legitimitet i svensk offentlig sektor*. 2004. Upplaga
1. Kompendiet Göteborg

Johansson, Vicky., Lindgren, Lena. *Uppdrag Offentlig Granskning*. 2013. Upplaga 1:1.
Studentlitteratur AB Lund

Jonsson, Anna. *Kunskapsöverföring och knowledge management*. 2012. Upplaga 1. Liber AB

Lindgren, Lena. 2008. *Utvärderingsmonstret - kvalitets och resultatmätning i den offentliga
sektorn*. Upplaga 1:9. Studentlitteratur AB Lund

Sten, Malmström, Irene, Györki och Peter, Sjögrens. 1999. *Bonniers svenska ordbok*. Albert Bonniers
förlag.

Montin, Stig. 2012. *Morderna Kommuner*. Upplaga 3:4. Liber AB Malmö

Senge, M,Peter. 2006. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*.
New York: Doubleday

Thornberg, Robert., Thelin, Katarina. 2011. *Med ansiktet vänt mot Europa - perspektiv på skolutveckling*. Lärarförbundet, Myndigheten för skolutveckling/skolverket, Sveriges skolläroverförbundet.
Lenanders Grafiska

Wernerman, Marie. 2008. *Offentliga sektorn 2008 - normsamling*. Upplaga 11. 2011
Grafiskt Centrum vid FAR SRS Förlag

Örtenblad, Anders. 2009. *Lärande organisationer–vad och för vem?*. Upplaga 1:1.
Malmö: Liber.

Riksdagstryck

Rapport 2013:2. *En granskningsrapport från Riksrevisionen*. Riksrevisionen.
Riksdagens interntryckeri, Stockholm 2013

Rapport 2013:15. *Den anmälda korruptionen i Sverige - Struktur, riskfaktorer och motåtgärder*
Brottsförebyggande rådet, BRÅ

http://www.bra.se/download/18.6b82726313f7b234a5882/1372245735642/2013_15_Den_anm_ld_a_korruptionen_i_Sverige.pdf

Hämtad (2014-10-03)

Rapporter

Abhijit, Banerjee., Sendhil, Mullainathan., Rema, Hanna. 2012. *CORRUPTION*
Working Paper 17968. National Bureau of economic research.
1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138.

<http://www.nber.org/papers/w17968>

Ekman, Annalill. 2004. *Lärande organisationer I teori och praktik: Apoteket lär*.
Stockholm: Elanders Gotab

Europakommissionen. 2014. *Report from the commission to the council and the European parliament*. EU anti-corruption report, Brussels, 3.2. COM(2014) 38 final

Gustafsson, Yvonne., Johan Sørensson. 2012. *Köpta relationer – Om korruption i det kommunala Sverige* (2012:20).

Gyberg, Per., Karlsson, Magnus., Ingelstam, Lars., 2005. *System i fokus - uppsatser med teori- och metodexempel från energiområdet*, Arbetsnotat nr 33. Linköpings Universitet ISSN 1403 - 8307, Unityck Linköping

Jonsson, Robert. 2013. *Organisatoriska bakslag – mer än tio år av förändringar i två svenska kommuner*. Upplaga 1:1. ISBN 978-91-7519-678-7. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Linköpings universitet.

Larsson, Pär. 2004. *Förändringens villkor-En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*. ISBN nr 91-7258-633-8. Elanders Gotab, Stockholm

Lindstedt, Catharina. 2005. *Öppenhet och korruption*. ISSN 1653-8919, QOG working paper series. The QoG Institute - quality of government. Göteborgs universitet

Lord, Ingrid. 2012. *Institutioners organisatoriska lärande från samhällskriser - En studie av redaktioner, myndigheter och resebyråer i samband med tsunamivarningen*. ISSN 1101-4679 2013-05-02. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation. Göteborgs universitet

Müllern, Tomas., Östergen, Karin., 1995. *Lärandekulturer - en studie av organisatorisk lärande under olika institutionella betingelser*. Samhällsvetenskapliga fakulteten. ISBN91-7191-021-2, ISSN0346-8291. Umeå universitet

Söderström, Magnus. 1996. *Hur lär organisationer - en diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*. ISBN 91-7045-328-4. Arbetslivsinstitutet. Alfa Print AB

Tidningsartiklar

Alexandra, Hernandi. 2011. Första åtalet i Göteborgshärvan. SvD nyheter 18 januari http://www.svd.se/nyheter/inrikes/forsta-atalet-i-goteborgsharvan_5873711.svd
Hämtad (2014-12-10)

Höglund, Jan. 2014. *Yrkar på fängelse för åtalade i Göteborgshärvan*. Göteborgs Posten 23 maj <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2327488-yrkar-pa-fangelse-for-atalade-i-goteborgsharvan>
(hämtad 2014-10-31)

Länkar

Hjo kommun. 2015. Vad är ett styrdokument?

<http://www.hjo.se/Startsida/Kommun-och-politik1/Styrdokument/Vad-ar-ett-styrdokument/>

Hämtad (2015-02-08)

Göteborgs Kommun. 2014. Revisionsrapporter.

http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/stadsrevisionen/revisionsrapporter!/ut/p/b1/jYvLCoJAFEC_pR-Ye6_zXo5CoyGWkpGzCYsQwdFN1O9nHxB1dggOgQAdkZXXkchIczhDm_jkO_WNc5n76eFCXlrA2KTn01THF4uRF0hwE7hu9Bt0aZN7IQpeIpvQSC5e3ja05R8f_-ELDn_9OwjNblXLTLJkVhqrKVFIVqFWEqp8iXeIYdqawW3eysDhPA!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Hämtad (2014-12-23)

Göteborgs Kommun. 2014. Stadsrevisionen.

http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/stadsrevisionen!/ut/p/b1/jYvLCoJAFEC_pQ_Ie-dx9c5yCIIHrRQKnU1YhAiObqJ-P_uAqLM7cA54aNcSSZIWBhka8FP3HPruMcxTN37cx5ejcBVvhEUWB8Rcla7U9Vmyk0vQLSE2tZIOCKQuUsLcZqfaVEqhVf_9-AWLv34HfriG6HULEUYomUgjG20SFRMZhn02hzsEP-64t6s3GYdQOO!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Hämtad (2015-01-05)

Göteborgs Kommun. 2014. Sök styrande dokument i Göteborgs Stad.

http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/planer-styrdokument/styrande-dokument-i-goteborgs/sok-styrande-dokument!/ut/p/b1/jYvLCoJAFEC_pR_w3ut1XssxcMYQwSLI2cQYIYKjm6jffz4g6uwOnAMBeiIjpGEqGC4QlvicxviY1iXOHw_ympfY6ZIs6rrSWLdt6Y1zdCKxBf0W7J31hWoQdeME1tafj6ZjRsv_fgFi7_-A4RpSNnrIjLMhJKopFFccM6sCFq_pjukMFd6tLs3ZKUwmg!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Hämtad (2014-12-23)

Smith. K. Mark

Infed. 2001. Peter Senge and the learning organization.

<http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

Hämtad (2015-02-22)

Institutet mot Mutor. 2014. Domstolen dömer till fängelse i den så kallade Göteborgshärvan.
<http://www.institutetmotmutor.se/domstolen-domer-till-fangelse-i-den-sa-kallade-goteborgsharvan>
(hämtad 2014-10-29)

J. de Leeuw.

International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences ISBN: 0-08-043076-7
http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ub.gu.se/B0080430767043771/3-s2.0-B0080430767043771-main.pdf?_tid=76655f02-4948-11e4-9743-00000aab0f6c&acdnat=1412153810_3c646d557ef449bd3493485214b76e34
hämtad 2014-10-02

Laurent, Birgitta. 2007. Varför kommunägda bolag? Svenskt Näringsliv
http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporters/varfor-kommunagda-bolag_528382.html/binary/Varf%C3%B6r%20kommun%C3%A4gda%20bolag-
(hämtad 2014-10-30)

Motala kommun. 2014. Fakta om Motala kommun.
<http://www.motala.se/en/Invanare/Politik-och-forvaltning/Fakta-om-Motala-kommun/>
hämtad (2014-10-06)

Motala kommun. 2014. Revisionsrapporter.
<http://www.motala.se/sv/Invanare/Politik-och-forvaltning/Politik/Revision/Revisionsrapporter/>
Hämtad (2014-12-23)

Motala kommun. 2014. Styrdokument.
<http://www.motala.se/sv/Invanare/Politik-och-forvaltning/Politik/Kommunala-forfattningsamlingar/>
Hämtad (2014-12-23)

NE – National Encyklopedin. 2015. Revision.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/revision>
Hämtad (2015-02-08)

Press release. 1995. Embargoed until saturday 15 July 1995 at 0400 HRS GMT. New Zeland best, Indonesia worst in world, poll of international corruption

http://www.transparency.org/files/content/tool/1995_CPI_EN.pdf

Hämtad (2014-10-03)

Polisen. 2014. Korruption - lagar och fakta.

<http://www.polisen.se/Lagar-och-regler/Om-olika-brott/Korruption/>

Hämtad (2014-12-28)

Thinkers 50. 2013. Scanning, ranking and sharing the best management ideas in the world.

<http://www.thinkers50.com/blog/chris-argyris-1923-2013-appreciation/>

Hämtad (2014-11-25)

Transparency International. 2013. The global coalition against corruption.

<http://www.transparency.org/cpi2013/results>

Hämtad 2104-10-03

Transparency International Sverige. 2012. Vad är korruption?

<http://www.transparency-se.org/Korruption.html>

Hämtad (2014-12-28)

Vanguard. 2015. Systemtänkande.

<http://www.vanguard-consult.se/systemtaenkning/>

Hämtad (2015-02-08)