I skandalers spår

Patrik Johansson

I SKANDALERS SPÅR

minskad legitimitet i svensk offentlig sektor

Akademisk avhandling för filosofie doktorsexamen
Förvaltningshögskolan
Göteborgs universitet

I skandalers spår
Minskad legitimitet i svensk offentlig sektor
Patrik Johansson
Första upplagan
Första tryckningen

© 2004 Patrik Johansson
Omslag Alexandra Severinsson
Tryckning Kompendiet, Göteborg
ISBN 91-628-5983-8

Patrik.Johansson@spa.gu.se
www.spa.gu.se

INNEHÅLL

TACK

ETT: SKANDAL! 9

Vår kunskap om skandaler behöver fördjupas
Skandaler och organisatorisk legitimitet
Forskningsfrågan
Vad betyder betyder?
Operationalisering av forskningsfrågan
Svensk offentlig sektor - en avgränsning
Bokens kapitel

TVÅ: VAD ÄR EN SKANDAL? 37

Korruption
Skandalberättelser och skandalsamlingar
Skandalogi, ett tredje slags text om skandal
Skandalers kännetecken i litteratur ...
... och skandalers kännetecken utifrån samtal
Vad skandaler är så här långt - en modell

TRE: SKANDALER PÅ SPÅRET 57

Ett första försök ...
... och ett andra, mer lyckat, försök
Frågor att besvara

FYRA: SKANDALER I SVENSK OFFENTLIG SEKTOR 69

Stora skandaler
Mellanstora skandaler
Små skandaler

FEM: VAD SKANDALER HANDLAR OM 107

Skandaler i sammanfattning
Skandalers storlek
En mer utvecklad modell

SEX: PERSPEKTIV PÅ SKANDALERS FÖLJDER 123

Mer skandallitteratur
Fem perspektiv på skandalers följder
Perspektiv för fortsättningen

SJU: STUDIET AV SKANDALERS FÖLJDER FÖR ORGANISATORISK LEGITIMITET 139

Vad är en följd?
Att hitta följder
Två sätt att presentera material

ÅTTA: RESONEMANG OM MINSKAD LEGITIMITET 155

Alunda
Brotorp
Ekesund
Fyrholm

NIO: FÖLJDER AV MINSKAD LEGIMITET 175

Följderna
Den som varit med begriper
Tryck, reaktioner och frustration
Vilka följder kom inte upp?

TIO: FÖR FRAMTIDS SEGRAR! 209

Åter till forskningsfrågan
Skandalers betydelse ...
Fortsatt forskning
Sidospår

NOTER TILL KAPITEL FYRA 221

REFERENSER 229

RESUMEN: LA PÉRDIDA DE LEGITIMIDAD 245

SUMMARY: LOST LEGITIMACY 249

TACK

Jag vill använda den här förordsplatsen till att tacka alla er som hjälpt mig under den ganska långa process som lett fram till den här boken. Utan er hade det inte blivit någon bok.

Först och mest av alla vill jag tacka Björn Rombach, och då menar jag inte bara som handledare, utan också för fikarumsprat, vänskap och en bra forskningsmiljö. Björns förmåga att kunna möta text var och varannan vecka under flera år och ändå ta sig an varje skriven rad som vore den helt ny varje gång är inget annat än imponerande! Mina två andra handledare Nils Brunsson och Östen Ohlsson vill jag också tacka. De har ivrigt kommenterat, vänt och vridit på de fragment av tankar de funnit i mina texter, vilket hjälpt mig förstå vad det hela kan tänkas handla om. Handledning när den är som bäst!

De politiker, tjänstemän, biskopar, chefredaktörer och andra personer jag intervjuat vill jag ge ett varmt tack för att ni vänligt tagit emot mig och delat med er av er tid och er kunskaper.

Anna Cregård och Stellan Malmer vill jag tacka för att de kommenterade mitt slutmanus på ett bra och konstruktivt sätt under slutseminariet, och inte minst för de kommentarer ni skrev ned i manus. Direkt och utan polityr, tackar. Alexandra Severinsson har gjort det stiliga omslaget, tack!

Kollegorna på Förvaltningshögskolan förtjänar stora tack. Särskilt vill jag tacka de olika seminariegrupper och andra konstellationer av kollegor som genom att diskutera, kommentera och kritisera mitt projekt hjälpt mig framåt.

Jag vill också passa på att tacka … tja, kort sagt alla, som frågat när den där avhandlingen egentligen kommer att vara klar och på sätt bidragit till att jag inte slöat till alldeles.

Familj och vänner tackar jag för att ni är familj och vänner och som sådana är intresserade av helt andra saker än den här avhandlingen, också. María José har översatt sammanfattningen till spanska, det är det minsta hon ska ha tack för!

Slutligen vill jag tacka pristagare i allsköns galor för träget tackförebildande.

De fel och brister som finns i texten har jag ordnat alldeles själv och det ska ingen annan lastas för.

Göteborg i april 2004

Patrik Johansson

KAPITEL ETT

SKANDAL!

> Det är för jävligt!, svor han och dängde kortleken i bordet så kaffet skvätte. Ska det vara så svårt att bete sig något sånär normalt? Jag blir så förbannad. Hur fan kan de med! Där sitter de med höga löner, fantasipensioner och stänger dagis högt och lågt. Och så väntar de sig att vi ska tycka det är ok att de bjuder sig själva på ännu mer! Fy fan!
>
> Jo … men, alltså … äh, kan du ge nu istället så kan vi spela några omgångar till.
>
> Ge och ge! Det är ju för fan det vi gör hela tiden. Jag ger dom pengar och jag ger dom min röst ... vad ska jag göra det för? Skatt på löningen, på huset, på bilen ja ALLT ska jag betala skatt för. Helt i onödan! De klarar ju inte av ett skit, nej, ta och lägg ned den där sektorn nu!

Skandaler är vanliga i svensk offentlig sektor numer. Det är något förvånande eftersom vår offentliga sektor tidigare knappast förknippats med skandaler. Sverige och dess offentliga sektor har länge setts som ett föredöme utan korruption och relativt fri från skandaler. Vad är det som förändrats? Fanns det inte skandaler i den svenska offentliga sektorn förr? Eller uppmärksammar vi dem mer nu? De personer som jobbar i sektorn kanske har förändrats, eller är det media som ändrat sin rapportering, eller är det någon annan orsak som ligger bakom? Dessa och många andra frågor kommer att besvaras innan den här boken är slut.

Skandaler är processer som verkar kunna starta lite hur som helst och också sluta, eller inte sluta, hur som helst. Hur kan ett Tobleroneköp leda till en ministers avgång? Samtidigt som vi accepterar en budgetminskning på några miljarder som gör att hela verksamheter försvinner utan att det blir någon skandal. Folk köper Toblerone i mängder varje dag, ja, för en femma i insats går det att vinna kilovis av dem på Liseberg. Visst blir folk av med jobb varje dag, men är inte det mer allvarligt än ett chokladbitsköp? Varför kan en poli-

tiker inte byta till sig en lägenhet när andra gör det mest hela tiden? Varför kan några få fallskärmar men andra inte? Varför blir det skandal i vissa fall då näringslivet stöttas och inte i andra? Ibland blir det fullt pådrag för det som åtminstone verkar vara småsaker medan det händer just ingenting för mer allvarliga saker. Ibland blir den ena av två likartade händelser skandal, men inte den andra. Hur kommer det sig?

Fastän händelserna som utlöser skandalerna är ganska olika bör det finnas likheter mellan olika skandaler, en skandalers karakteristika som kan ge oss åtminstone en del av svaren på frågorna ovan. Den här boken handlar om skandaler i svensk offentlig sektor och därmed om organisationers legitimitet. Utgångspunkterna är att skandaler är vanliga i svensk offentlig sektor, att de är upprörande, att vi inte vet så mycket om skandalprocessen samt att skandaler medför att organisationers legitimitet minskas.

Det finns minst två skäl till att studera skandaler. Det ena är att skandaler som empiriskt fenomen är outforskat. Rörelse fångar uppmärksamhet och vanliga företeelser finns det behov att veta mer om. Skandaler är vanligare nu än förr och vi känner inte till skandalprocessen. Legitimitet är något som organisationer har och behöver. Och organisationer inblandade i skandaler får sin legitimitet ifrågasatt. Det andra skälet är att skandaler innebär en möjlighet att generera mer kunskap om den process där organisationers legitimitet minskas och hur legitimitet kan återskapas.

VÅR KUNSKAP OM SKANDALER BEHÖVER FÖRDJUPAS

En följd av att skandaler inte upplevts som vanliga förr är att vi inte vet så mycket om dem. Om inte skandaler fanns är det knappast förvånande att de inte ägnats uppmärksamhet eller forskats om, och följaktligen vet vi lite om vad som kännetecknar skandalprocesser och hur vi ska förstå dem.

Det är fler skandaler nu

Skandalen när Greve Henning Hamilton föll 1881 är det seklets största skandal (se Nilsson 1993 och Palmgren 2000). Greve Hamilton var inte den förste upphöjda statsman som föll i en skandal. Det har många gjort. Men mediebevakningen var ett nytt inslag och den Hamiltonska katastrofen, som statsminister Louis De Geer uttryckte det, väckte ett ”enormt uppseende” (Palmgren 2000 sidan 17 och framåt). Den skandalen har för de flesta fallit i glömska som det mesta från förr men många har nog hört talas om Kejne- och Haijbyaffärerna från nittonhundrafemtiotalet. Där sas ett statsråd mani-

pulera polisutredningar och bevis, och där sas hovet utöva utpressning mot Gustav V:s älskare (Olsson 1993). Dessa två skandaler ledde till den omfattande rättsrötedebatten där inte minst Vilhelm Moberg engagerade sig hårt och skrev text på text om den svenska rötan (ett urval av dem finns utgivna i *I egen sak* 1984). Om Sverige var så anfrätt av rättsröta som Vilhelm Moberg tyckte, eller om han odlade konspirationsteorier, för Göran Greider en tankeväckande diskussion i *Vem är rädd för litteraturen?* (2001).

Avslöjandet av överste Wennerström som sovjetisk spion var sextiotalets stora skandal (Olsson 1993). På sjuttiotalet avslöjade Peter Bratt och Jan Guillou att Sverige höll sig med en hemlig underrättelseorganisation, Informationsbyrån (IB). IB hanterade svenska och utländska lagar som rundningsmärken i sin verksamhet, som bland annat omfattande åsiktsregistrering och ambassadinbrott (fib.se, Bratt och Guillou 1973). Skandalen kring Bofors ljusskygga affärer med bland annat Indien tog fart på åttiotalet (Bratt 1988, Westander 1988). Från åttiotalet minns vi också Ove Rainers skatteplanering (Guillou och Skytte 1984) och kanske några skandaler till.

En eller två stora skandaler per decennium ungefär. Vilhelm Moberg och andra får ursäkta men det är ganska blekt och inte särskilt mycket jämfört med till exempel Hollywood, Rolling Stones eller varför inte Monacos kungahus – om nu många skandaler är något att stå efter.

Herbert Tingsten skrev 1966:

> Under loppet av några få månader har tre av världens mest stabila demokratier oroats, ja man kan nästan säga skakats, av skandaler – Profumo, Spetsbergen, Wennerström. … I samtliga tre fallen föreligger episoder eller skandaler, som inte tycks beröra, eller påståtts berör, vare sig regeringens politiska hållning eller dess moraliska integritet. … Ingen påstår att statsminister Erlander eller andra svenska statsråd varit benägna att se genom fingrarna med spionerі eller att de påverkats av några kommunistiska sympatier. Det är i alla fallen på sin höjd fråga om förbiseenden och vårdslöshet, enligt en mildare syn om rena tillfälligheter i förvaltningsarbetet. (Tingsten 1966 sidorna 209 och 210)

Skandalerna om John Profumo och norska Spetsbergen är intressant men här ägnar jag mig åt Sverige och svenska skandaler. Wennerströmskandalen var ovanlig. Inte bara Herbert Tingsten blev oroad, ja nästan skakad, av Wennerströmskandalen. Ulf af Trolle skrev när han såg tillbaka:

> … mest påtagliga skillnaden mellan den idylliska perioden och dagens ekonomiska liv är den närmast totala frånvaron av öppet ohederligt beteende bland högre befattningshavare inom såväl industri och samhälle, som präglade den tidens Sverige. … ämbetsmän fortfarande uppträde på ett föredömligt hedervärt sätt. Det förekom därför få ”skandaler”. Den största var nog avslöjandet av överste Wennerströms spionerі för rysk räkning. Då krävde man allmänt att den i regeringen ansvarige skulle avgå. (af Trolle 1996 sidorna 117 och 118)

Både Herbert Tingsten och Ulf af Trolle ger en bild av en offentlig sektor med god och hederlig anda. När arbetet inte flöt som det skulle var det olyckshändelser eller till och med vårdslöshet. Den ytterst ansvarige tog sitt ansvar, avgick, och skandalen tog slut. Att det var bättre förr är ett vanligt felslut vid tillbakablickar. Tråkigheter och misslyckanden tonas ned och allt som återstår i minnet är det som man vill ha där.

Det är inte bara i backspegeln som bilden av svensk förvaltning är god och relativt korruptionsfri. Bo Rothstein noterar att man i forskningen om det skandinaviska välfärdsbygget missat att se "… avsaknaden av omfattande korruption och förekomsten av en hög grad av mellanmänsklig tillit" (Rothstein 2003 sidan 17). Han ställer sig frågan hur länder med hög grad av korruption, som de forna öststaterna som i transition gått från problem till problem ska komma ur de sociala fällorna. Det finns ett samband mellan förtroende för andra och korruption. Länder med liten grad av korruption, som Sverige, har en hög grad av förtroende för andra. Länder med hög grad av korruption, som de forna öststaterna, har en låg grad av förtroende för andra. Alltså skulle de länderna bli mer lika Sverige om de kunde minska graden av korruption. Vägen dit, skriver Bo Rothstein, är att reducera graden av korruption genom att skapa förtroende så att säga uppifrån genom ett starkt juridiskt system. Bo Rothsteins argument har en felaktig utgångspunkt menar Eric Uslaner och Gabriel Badescu (2002), som skriver att man inte kan utgå från Sverige eftersom:

> As compelling as Rothstein's argument seems, it is misplaced. Rothstein's evidence for a linkage between trust in the legal system and faith in others comes from one rather atypical Western democracy, Sweden … (Uslaner och Badescu 2002 sidan 2)

Att samband finns mellan korruption och förtroende är också Donatella della Porta (2003) överens om. Men åt vilket håll? Är det korruption som ger lågt förtroende eller är det lågt förtroende som ger korruption?

> As indicated … the two phenomena appear to be interrelated, producing the spirals and vicious circles more than clear paths of causation. (della Porta 2003 sidan 226)

Å ena sidan, menar Donatella della Porta, kan korruption föra med sig försämrad administration, skev lönebild (för den som inte tar mutor gentemot den som gör det), dåliga upphandlingar, högre kostnader för offentlig verksamhet som i sin tur sänker förtroendet för det offentliga. Å andra sidan kan lågt förtroende för det offentliga bädda för korruption genom att många förutsätter att mutor måste till, och genom att få tror på kontrollapparaten sänks dess möjlighet till effektivitet vilket skapar mer utrymme för mutor

och så sänks förtroendet ytterligare, och så vidare i de onda cirklarna (della Porta 2003).

Hur korruption ska analyseras och minskas ska jag inte ägna mig åt här, utan åt skandalerna. Men det är intressant hur starkt Bo Rothstein, Eric Uslaner och Gabriel Badescu, än så länge, framhåller bilden av Sverige som ett fungerande samhälle utan korruption och skandaler av dignitet.

Transparency International, ett center knutet till Universitet i Göttingen, ställer samman ett korruptionsindex baserat på hur mycket korruption människor ”working for multinational firms and institutions” uppfattar att de respektive länderna har och hur mycket korruptionen påverkar det sociala livet och näringslivet (transparency.org):

> … the degree of which corruption is seen by business – a perfect 10.00 would be a totally corruption-free country. (Transparency.org 2003)

Sverige placeras på sjätte plats på listan över länder med lite korruption med 9,3 på skalan som går från tio till noll (eller från noll till tio). Först kommer Finland (9,7) följt av Island (9,6), Danmark och Nya Zeeland (9,5).

Vid John F. Kennedy School of Government, Harvard University, har Kenneth Newton och Pippa Norris mätt skillnader över tid i förtroende för olika nationella parlament som ett mått på hur väl landet sköter sig, då parlament är ” … the key institution of representative democracy” (Newton och Norris 1999 sidan 4). Deras undersökning visar att förtroendet för den svenska riksdagen mellan tidigt åttiotal och tidigt nittiotal var oförändrat högt. En bild som på det hela taget också ges i SOM-institutets publikation *Fåfängans marknad* (2003), där Sören Holmberg och Lennart Weibull skriver:

> Sverige har under senare år uppvisat bland de högsta siffrorna i hela EU över andelen medborgare som är nöjda med hur det egna landets demokrati fungerar. (Holmberg och Weibull 2003 a sidan 13)

En annan bild är av en svensk offentlig sektor med skandaler och problem med skandaler. Denna bild ges bland annat i media, från offentligt håll och av andra. Justitiekanslern (JK) har utrett:

> … behovet av att stärka kontrollen över medelsförvaltningen m.m. inom den offentliga förvaltningen. Uppdraget får ses mot bakgrund av de uppgifter om oegentligheter i statlig och kommunal förvaltning som förekommit under senare tid. (Justitiekanslern 1997 sidan 2)

I en ledare från november 2003 skriver Svenska Dagbladet att den svenska självbilden ändrats. Eller i alla fall att den kommer att ändras med anledning av alla skandaler under senare tid, med muthärvan i Systembolaget som senaste exempel:

> Självbilden ändras; det rika, välfungerande och hederliga Sverige består i många svenskars minne, men det behövs mycket förträngning och isolering för att inte signalerna från en ny tid ska tränga igenom. (Svenska Dagbladet 03-11-13)

Det har också inrättats en enhet som ska arbeta mot den svenska korruptionen. I Svenska Dagbladet fanns den femte juli 2003 en notis där de två bilderna av den svenska offentliga sektorn framkommer tydligt:

> Myten om att Sverige är rent från korruption har avhållit såväl svenskarna som myndigheterna från att se sanningen. Men nu håller något på att hända. En ny korruptionsenhet har i tysthet inrättats: Riksenheten Mot Korruption. … Det är välkommet att man inser att svenskar inte är genetiskt eller kulturellt befriade från korrupt beteende. (Svenska Dagbladet 03-07-05)

Noterbart är att i Transparency Internationals index från 2001 placeras Sverige på tredje plats med 9,5. Sverige är fortfarande högt upp på listan, men har fått kliva ned från pallen (om det nu var en tävling). Något verkar ha hänt. Skandaler är vanligare nu. Och fler.

Skandaler sker inte i hemlighet utan är kända. Media hör därför ihop med skandaler, åtminstone nuförtiden. I den stund en skandal blir känd, blir till, blandas media in, eller snarare är media de som blandar till. Inte mycket som är allmänt känt har blivit det på annat sätt än genom att det rapporterats i media. Hon som vi kan läsa om, se och höra om i media blir känd och han som är känd kan vi läsa om, se och höra om i media.

En förklaring till att skandalers frekvens upplevs ha ökat är att media ändrat sitt beteende. Antingen genom att de gräver bättre, eller för att de publicerar sådant som förut var otänkbart att publicera, eller att de helt enkelt rapporterar mer av allt idag och därigenom fått oss att tro att verksamma i offentlighet blivit mer skandalbenägna. Medieföretag vill som alla företag sälja och skandaler säljer.

Skandalen kring president Bill Clinton och Monica Lewinsky visar detta tydligt. Vad Clinton gjorde eller sas göra tillsammans med Monica Lewinsky är alls inget ovanligt för amerikanska presidenter. Wesley Hagood (1995) placerar i *Presidental Sex* lejonparten av de tidigare amerikanska presidenterna och deras utomäktenskapliga övningar i rad före Clintons. Om något så följde Clinton en tradition. Skillnaden mellan Clintons och tidigare presidenters privatliv är att hans var känt och dessutom medianyheter istället för tissel och tassel. Presidenter var inte sådana och i vilket fall som helst skulle det inte diskuteras, absolut inte rapporteras, i media eller någon annanstans.

> … numerous presidents do have a skeleton or two in their closet. A few have so many that there is no room for their trousers, which coincidentally they did not have much time to wear, except, of course, when they were being received in public. (Hagood 1995 sidan xi)

I Sverige var det på liknande sätt med Haijbyaffären, då det till varje pris skulle hållas hemligt att Gustaf V hade en älskare. Älskarens tystnad köptes, men han skrev ändå en bok om sig och kungen (Haijby 1947), varpå större delen av upplagan med riksmarskalkens bistånd köptes av Kurt Haijbys före detta hustru till, antar jag, glädje för förlaget (Olsson 1993).

Sällan är det budbärarens fel när nyheter är av dåligt slag. Pippa Norris (2000) har undersökt frågan om det är media som är roten till minskad tilltro till politiken och minskat politiskt intresse och kommer fram till just att skylla på media är att skjuta budbäraren. Och genom att ge media skulden missar vi andra möjliga orsaker och riskerar att blockera reformer och andra försök till förändring:

> The important point for this argument is that many failings have deep-seated structural causes, whether the flood of dollars and lack of viable third parties in American elections, the wasteland of corruption and malfeasance in Russia, or the lack of transparency in Brussels. If we stopped blaming the news media's coverage of politics, and directed attention to the problems themselves, perhaps effective remedies would be more forthcoming. (Norris 2000 sidan 10)

En annan förklaring till att det är fler skandaler nu är att de verksamma i offentlig sektor ändrat sitt beteende till det sämre och att media bara rapporterar vad de observerar, som de alltid gjort. Den förklaringen känns inte trolig. Media var nog sämre förr, som det mesta annat.

Begreppet skandal och brist på skandalforskning

I ordboksdefinitioner står att skandal är det då någon gör något som skapar allmän upprördhet. Svenska Akademiens ordbok (SAOB) skriver om skandal:

> ngt. (1. ngn) som väcker anstöt, anledning till förargelse; äv. abstraktare: anstöt, förargelse; numera bl. dels om (handling 1. uppträdande 1. förhållande 1. sak o. d., äv. om person som utgör anledning till) anstöt o. uppseende (av vanhedrande art) hos allmänheten 1. en större krets … (SAOB, Internetvarianten)

Den definitionen tror jag överensstämmer väl med vad de flesta skulle säga att skandal är. Det är inget särskilt konstigt med skandal som ord. Vi förstår ordet, ändå vet vi inte så mycket om skandalers betydelse.

Att vi känner igen sociala fenomen när vi får dem beskrivna och etiketterade för oss, men inte så enkelt kan gå åt andra hållet är vanligt. Steinar Kvale påpekar att forskning ofta får ett det-är-inte-forskning-det-är-sunt-förnuft-mottagande (Kvale 1997). Vid närmare granskning visar det sig inte sällan att det som forskaren visade inte var sådant vi redan visste genom sunt förnuft utan ny kunskap. Ett bra exempel ger Björn Brorström (1998). Han

vände vid ett seminarium på steken och lät gruppen tala om vilken professionell grupp som stod bakom vilka uttalanden. Det kunde de inte. En vecka innan hade ett annat seminarium skämtsamt om samma uttalanden där kopplingen till grupperna redan var gjord sagt att vem som sagt vad var självklart. På liknande sätt är det med vad som ges etiketten skandal. Om vi tycker det som kallas skandal är en skandal så håller vi med. Men att gå andra vägen och förklara vad en skandal är, utan att använda exempel är svårare – för vi vet inte riktigt.

Jämför med ordet bok, ett vanligt ord. I ordboken (till exempel Norstedts svenska ordbok, 1990) står att en bok är en längre skrift, vanligen med sammanhängande innehåll, ibland hophäftad med omslag eller så är bok ett gammalt mått som anger tjugofem stycken pappersark och för all del också en trädsort. Men vad säger det? Böcker kan vara som vänner och ett sätt att leva, de kan ge upphov till bokklubbar, diskussioner och krig. De kan användas som kudde under en ek och till mängder av annat som inte får plats i definitionen av bok.

På liknande sätt är det med skandal. Inom ramen för en ordboksdefinition av skandal kan till exempel händelserna i Watergate som ledde till president Nixons avgång (Harper 1990, Rombach och Solli 2002, Summers 2000 eller någon annan bok där Watergate tas upp), en dopad idrottare (välj själv vilken) eller ett försäkringsbolags mindre lyckade belöningar av ledningen (till exempel Isacsson 2003-10-10). Tre mycket olika episoder med etiketten skandal.

Det är vanligt att skjuta in ett prefix som till exempel ett politisk- eller ett sex- före ordet skandal. Varför det görs är svårt att förstå, men kanske är det i det första fallet för att betona det politiska och inte skandalen, vilket kan vara viktigt som riskminimering. Genom att kalla skandaler politiska kan ris ken att man själv befläckas genom att skandaler kletar av sig minskas. I det andra fallet ligger det nära till hands att tro att det görs på grund av möjligheten till ökad lösnummersförsäljning. Ordet skandal på löpsedlar säljer tidningar, sex likaså, kombinationer än bättre (Bird 1997, Jigenius 1997-04-07 intervju).

Lennart Lundquist (1998) ägnar ett kapitel av sin bok *Demokratins väktare* åt skandaler, eller förvaltningsaffärer som han benämner dem. Definitionen i hans text klargör inte helt vad han menar med förvaltningsaffärer, men den visar på begreppsproblematiken:

> Under senare år har antalet affärer, s.k. skandaler, i det offentliga ägnats stor massmedial uppmärksamhet. Med affärer avses att politiker, politruker och ämbetsmän företar sig något som är olämpligt … Huruvida korruptionen i svensk

> förvaltning ökat eller blivit grövre låter sig inte besvaras. (Lundquist 1998 sidan 203)

Lennart Lundquists syfte är inte att bena ut begreppsfloran kring skandaler, men lite synd är det ändå att denna del av hans text förvirrar. Måste någon företa sig något olämpligt för att det ska bli skandal, eller affär, kan det till exempel inte vara åsikter som är fel? Är korruption detsamma som olämplighet? Kan det olämpliga vara påhittat? Är politikers olämpligheter förvaltningsaffärer, vad är då tjänstemäns? Varför tas korruption upp i samband med en möjlig ökning av skandaler, hänger det ihop? Hur hänger skandaler och korruption i så fall ihop?

Ordet skandal används i två betydelser (Jiménez 1996). Å ena sidan kallas beteende som bryter mot normen skandalöst, det vill säga beteendet kan leda till skandal. Ett exempel på vad som kan leda till skandaler är korruption, men också att vara full på bio eller att som politiker ha en föråldrad syn på jämställdhet – skandalös är här närmast en benämning på ett beteende som avviker från en norm.

Å andra sidan används skandal för att beteckna den sociala reaktion som kan bli följden av ett skandalöst beteende om det blir känt av andra. En skandal är i den meningen själva spektaklet som kan följa av ett avvikande beteende.

Sett utifrån de två betydelserna är skandal och korruption skiljt från varandra. Korruption kan leda till skandal, och skandal kan det bli helt utan korruption. Korruption kan vara skandalös, men är inte detsamma som skandal. Korruption kan pågå i långa tider, jämt, utan upptäckt och utan att det blir skandal. Skandaler är kända, korruption kan pågå utan upptäckt.

Forskningen om korruption är bred och omfattande (mer om korruption i nästa kapitel), skandalforskning däremot finns det betydligt mindre av. Att skandalforskning ännu inte syns till i Sverige kan hänga ihop med uppfattningen att skandaler inte tidigare funnits i den svenska offentliga sektorn (se ovan). Om inte skandaler finns är det knappast förvånande att forskning inte bedrivs om dem, därav avsaknad och behov av skandalforskning.

En annan förklaring till bristen på skandalforskning är ämnet själv. Som jag nämner ovan, att vara förknippad med skandaler kan ha nackdelar då de lätt kletar av sig. Andrei Markovits och Mark Silverstein (1988) skriver:

> One explanation for this exclusion is that scandals seem frivolous and trivial. The very mention of the term evokes a Molière farce. As the great and powerful make fool of themselves, their idiocy rubs off on contact – and few scholars care to take that risk. (Markovits och Silverstein 1988 sidan 1)

Det är inte svårt att förstå varför skandaler säljer lösnummer. Spektaklet då stora män och kvinnor gör bort sig, blir tagna med byxorna nere eller helt av är något att gotta sig åt även om få vill erkänna det. De stora har, precis som vi hela tiden misstänkt, visat sig vara ovärdiga sin position. Det är skoj att se! Skadeglädje är måhända fult, men är ändå en form av glädje. Det vet redan dagisbarn, annars hade de inte behövt lära sig motsatsen.

Anthony King (1984), Paul Heywood (1997) och James Lull och Stephen Hinerman (1997), bland andra, framhåller att skandaler roar och intresserar.

> … it makes for good news stories: there can be little doubt that 'scandal' appeals to the investigative instincts of journalists just as much as it does to viewers, listeners and readers of the mass media. Several political corruption scandals have involved such a degree of intrigue and, at times, sheer audacity, that following them can akin to reading a good thriller. (Paul Heywood 1997 sidan 420)

Skandaler kan vara skojiga, komiska rentav. En högt uppsatt facklig förtroendevald som varit på porrklubb och med emfas hävdar att det hade han inte en aaaning om … gänget bakom brittiska satiren *Spitting Image* hade knappast kunnat få till det bättre med sina dockor (om dem kan man läsa på webbplatsen museum.tv). För att prata med Claes Gustafsson (1994), något som är så allvarligt att vi låter oss roas av det bör också vara ämne för vetenskapliga studier.

SKANDALER OCH ORGANISATORISK LEGITIMITET

Misstag och felslut hör till livet och bör tolereras också i den offentliga sektorns verksamhet, det anser säkert de flesta. Också stora misstag. De måste få finnas, utan att satsa kan man inte vinna, och så vidare. Men när det blir för mycket, vad gör man då? När det upplevs som att skandaler är vanliga och att det som verkligen borde skötas (till exempel våra kommuner med vård av sjuka, barn och gamla, utbildningssystemet och föralldel också Rosenbad) inte sköts längre är läget problematiskt och legitimiteten för den svenska offentliga sektorn blir ifrågasatt.

Varje land har en offentlig sektor och länge sågs skandaler i de offentliga sektorerna vara något som hörde så kallade utvecklingsländer till (Newell och Bull 2003):

> From the late 1980's, political scientists were forced to abandon this cosy assumption. Felipe González in Spain; Neil Hamilton in Britain; Bettino Craxi in Italy; Helmut Kohl in Germany; Edith Cresson of the European Commission: these were only some of the most well-known politicians caught up in a wave of scandals that seemed to touch an ever-increasing number of democratic countries and institutions as the subsequent decade progressed. (Newell och Bull 2003 sidan 1).

En våg av skandaler över västvärlden som så länge ansett sig vara mest utvecklad, mest demokratisk och där invektiv som bananrepublik och u-land föraktfullt betecknat de där andra länderna, där man inte klarade av att gemensamt bidra till det goda samhället. Inte minst var (är?) den bilden vanlig i Sverige:

> Vi lever i ett land där man på många sätt tror sig ha det bättre än andra; våra politiker är mindre korrumperade, vår flyktingpolitik humanare, vår vård och omsorg billigare, bättre och mänskligare och listan skulle kunna göras lång ... (Selimovic 2003-10-04).

Den bilden av Sverige och västvärlden är ifrågasatt. Organisationer är beroende av sin omvärld (Powell och DiMaggio 1991). Den offentliga sektorns organisationer är inget undantag. Om deras legitimitet hotas eller skadas får de problem. Skandaler minskar den organisatoriska legitimiteten för de organisationer som kopplas till dem, och är följaktligen problematiska.

Organisationers legitimitet och omvärld

Med hjälp av organisationer kan handling koordineras för att uppnå resultat som den enskilde individen inte kan uppnå på egen hand. Hur koordineringen går till kan varieras i det oändliga. Inom den tidiga organisationsanalysen (till exempel Taylor 1911 eller Fayol 1916) var god organisering att på bästa (rationella) sätt lösa organisationens uppgifter. Hur organiseringen skulle gå till var en fråga för ledningen och organisationen betraktades som ett slutet system.

Under framför allt nittonhundrasextiotalet togs de olika situationer som organisationerna skulle fungera i som utgångspunkt. Tom Burns och George Stalker (1961) förde in att osäkerhet om omgivningens beskaffenhet och komplexitet ställer olika krav på organisationer. James Thompson (1967) bidrog med kunskap om hur organisationer anpassar sig till och skyddar sig mot förändringar i omgivningen (och föreställningar om omgivningen). Paul Lawrence och Jay Lorsch (1967) förde organisationsteorin vidare genom att visa hur organisationer genom differentiering kan skapa specialiserade delar eller enheter som kan möta olika delar av omgivningen.

Omvärlden kan också ses som källan till de resurser en organisation behöver och är beroende av (Pfeffer och Salancik 1978), då ses organisationer inte längre som slutna system, utan som öppna och omvärldsberoende delar av ett större system (i en mängd varianter, se Scott 1998 för en genomgång). Senare studier visade att förutom den egna organisationens medlemmar har också omvärlden idéer om hur organiseringen bäst går till (Meyer och Scott 1983 och 1994). John Meyer och Brian Rowan visade (1977) hur organisationer anpassar sig till sin institutionella omgivning snarare än till hur uppgifter bäst kan lösas. Alltså inte förutsättningslöst efter uppgiften utan efter föreställningar om hur uppgiften ska lösas: det institutionella arrangemanget.

En organisation som är accepterad av omvärlden är en legitim organisation. Legitimitet förenklar en organisations omvärldsrelationer på så sätt att andras villighet att bidra med resurser som organisationen är beroende av hänger ihop med legitimitet (Pfeffer och Salancik 1978). Ju mindre legitim en organisation är, desto mer resurser måste läggas på försök att övertyga omgivningen om att ha med organisationen att göra; som kund, som leverantör, som arbetstagare och så vidare. Ett narkotikasyndikat till exempel kan vara framgångsrikt trots bristen på legitimitet, men att alltid utstå ifrågasättanden från lagstiftare, ordningsmakt och diverse andra organisationer gör onekligen livet mer problematiskt. Likadant är det besvärligt att behöva övertyga leverantörer om att organisationen kommer att överleva länge nog för att betala leveranser. Agneta Karlsson (som gjort en omfattande genomgång av legitimitetsforskningen, 1991) uttrycker det som:

> En företagslednings handlingsutrymme … intimt sammanhänger med den legitimitet man åtnjuter bland de individer och grupper gentemot vilka ett beroendeförhållande existerar. … Legitimitet kan i denna bemärkelse betraktas som en resurs som skapar frihet … . (Karlsson 1991 sidan 67)

Synen på organisatorisk legitimitet är i grunden tämligen likartad och utgår från bland annat Talcot Parsons (1956, refererad från Pfeffer och Salancik 1978) arbete, där organisationer ses som delar i sett större system och legitimitet en förutsättning för att kunna fortsätta att vara en del av det systemet. Jeffrey Pfeffer och Gerald Salancik (1978) skriver:

> Because organizations are only components of a larger social system and depend upon that system's support for their continued existence, organizational goals and activities must be legitimate or of worth to that larger social system. (Pfeffer och Salancik 1978 sidan 193)

Jeffrey Pfeffers och Gerald Salanciks *The External Control of Organizations* från 1978 är ett standardverk på området som fortfarande refereras mycket ofta. Finns det någon tendens så är det att boken refereras mer och mer (846 citeringar mellan 1996 och 2002, mot 499 mellan 1992 och 1996 skriver

Jeffrey Salancik i förordet till en ny upplaga 2003). Senare forskning om legitimitet skiljer sig inte stort från vad som skrevs 1978. Dels beror det säkert på att vad som Jeffrey Pfeffer och Gerald Salancik skrev 1978 var trovärdigt, dels är det kanske som Jeffrey Pfeffer skriver (2003):

> My colleague and co-author Jerry Salancik was fond of saying, "success ruins everything". To some extent, the very success of resource dependence theory has also been a problem. The idea, seemingly now widely accepted, that organizations are constrained and affected by their environments and that they act to attempt to manage resource dependencies, has become so accepted and taken for granted that it is not as rigorously explored and tested as it might be. (Pfeffer och Salancik 2003 sidan xxiii)

Tillsammans skapar vi genom interaktiva processer föreställningar om världen, institutioner, som vi sedan tenderar att ta för givna (Berger och Luckman 1966). Ofta är institutioner så självklara att vi inte funderar närmare över att det är på just det sättet det är, till exempel att eleverna och inte läraren sätter sig i bänkarna i klassrummet, att företag för bok eller att lagar ska följas. Vi har accepterat att det är så verkligheten är och reflekterar inte över det.

Föreställningar om hur den egna organisationen ska se ut, och hur arbetet i den ska koordineras, institutionaliseras bland organisationers medlemmar och med tiden är det mesta som görs och hur det görs ganska självklart (Meyer och Scott 1983 och 1994). Strukturer och processer får ett egenvärde, de ska finnas för att de hör till och inte nödvändigtvis för att uppgifterna kräver dem (Selznick 1957, Brunsson och Olsen 1983). En kommun, för att ta ett exempel, ska så att säga organiseras som en kommun för att vara kommun. Det är med andra ord hur en organisation svarar mot omvärldens normer om hur den ska vara som avgör en organisations legitimitet. Det är en annan idé om vad en organisation är än att det är handling som ska koordineras: en organisation är i det senare perspektivet, tillspetsat uttryckt, till för att den är till. En kommun är en kommun för att den är en kommun, med andra ord. Hur väl handling koordineras är inte avgörande för organisations legitimitet utan hur väl organisationen svarar mot omgivningens normer. Hur den mest "passande" organiseringen ser ut måste därför vara en fråga om uppfattning. Anser omgivningen att en organisation är legitim så är den det.

> Organizations receive support and legitimacy to the extent that they conform to contemporary norms … concerning the "appropriate" way to organize. (Scott 1998 sidan 136)

Institutionell teori, där omvärld och relationer och inte enskilda organisationer som slutna system betonas, har utvecklats från den ”gamla”, till den ”nya” institutionalismen. Skillnaderna mellan de gamla och nya institutiona-

lismerna har beskrivits av många (se till exempel Powell och DiMaggio 1991 eller Scott 1998). En skillnad är att man i den äldre skolan såg tydliga avsikter bakom organisatoriska handlingar och konsekvenser av dem, medan man i nyinstitutionalismen mer ser till det oreflekterade och taget-för-givna i mänskligt handlande. Med andra ord, normer, värderingar och val får ge vika för det kognitiva, institutionalisering är därmed en kognitiv process.

Som sagt behöver en organisation inte vara legitim för att överleva. Den behöver inte heller vara legitim hos hela omgivningen. Vissas uppfattningar har mer betydelse än andras. Den del av omgivning som kan påverka eller hota organisationen spelar större roll, främst är det statliga myndigheter och regleringar, lagar och domstolar, professioner och intressegrupper (DiMaggio och Powell 1983, Scott och Meyer 1994), men också andra kan ha betydelse, som fackpress och övrig media men även aktiv opinion. Ett sådant exempel är Vilhelm Moberg och rättsrötedebatten.

> The nation-state is the prime sovereign in the modern world, the major source of legitimate order, the agent defining, managing, and overseeing the legal framework of the society. … More so than other types of collective actors, the professions exercise control by defining social reality – by devising ontological frameworks, proposing distinctions, creating typifications, and fabricating principles or guidelines for action. (Scott 1998 sidorna 207 och 211)

Organisationer utvecklar olika strategier för att påverka och svara mot omgivningens krav (Scott 1998 sidan 211). En strategi är att genom kodning ta till sig omgivningens krav och koda om dem till sina egna procedurer och rutiner, så kallad ”sense-makning” (Weick 1995 och 2001). En annan strategi är att genom så kallad ”decoupling” hålla isär organisationens fasad och dess verksamhet (Meyer och Rowan 1977). Fasaden möter omgivningens krav medan verksamheten bedrivs mer skyddat så att säga bakom fasaden.

Hur en fasad som omgivningen accepterar ser ut och upprätthålls är en komplex fråga; omgivningens krav är många och de är motstridiga. Nils Brunsson har byggt vidare på John Meyer och Brian Rowans teorier om särkoppling och funnit vad han kallat organisatoriskt hyckleri (Brunsson 1989).

> For example: modern companies should not only be profitable. They should provide employment; offer a good working environment that provides opportunities for personal development; provide their employees with decent wages; give good service to their customers; contribute to the prosperity, GDP, export revenue, and the general progression of the countries in which they are active, - while not polluting the environment … as positive as these demands are, it is not easy to for a company or a state to satisfy them all. Success in one dimension often decreases success in another. (Brunsson 2003 sidan 203)

Organisationer möter omgivningens motstridiga krav genom organisatoriskt hyckleri. Det vill säga vad organisationen ger ifrån sig i form av prat, beslut

och genomförande stämmer inte överens (Rombach 1986, Brunsson och Jönsson 1979). Enkelt uttryckt, man säger en sak, beslutar en annan och genomför ytterligare något annat. Det ena behöver inte vara bättre än det andra, det är helt enkelt så att de tre arenorna möter olika krav.

Den som anser att en organisation svarar mot de egna kraven på ett bra sätt tenderar att inte reflektera över om organisationen hycklar eller inte genom att också möta andras krav (Brunsson 2003). Ett exempel är hur svensk press efter mordet på Anna Lindh visade bilder på misstänkta samtidigt som de fördömde polisen för läckor. Eller när sjukvården skapar så kallade kökanslier för att minska problemet med köer. Hade man haft för avsikt att avskaffa köerna hade man knappast haft användning av kökanslier.

På samma sätt som vissa delar av omgivningens uppfattning om en organisations legitimitet är viktigare än andra delars är det vissa som gör mer för fasaden än andra. Ledningar, staber och andra grupper och personer som arbetar med policies, strategier, marknadsföring och liknande kan i de flesta sägas arbeta mer med att skapa och upprätthålla fasaden än den så kallade verksamheten. I många organisationer är det mer komplicerat än så då det inte finns någon klar organisatorisk uppdelning mellan utförare och fasadskapare, men det är knappast för mycket sagt att ledningen har mer att göra med fasaden än med produktionens utförande.

Organisatoriskt hyckleri gör det möjligt för organisationer att fungera trots motstridigheterna i kraven från omgivningen. Samtidigt så strider det mot samhälleliga värderingar. Vi har föreställningar om att det är gott och bra att göra som vi säger och säga vad vi gör. Det är en idealbild snarare än en beskrivning av verkligheten javisst, men inte desto mindre är det ett problem om hyckleriet kommer i dagen och på så sätt synliggörs. Hyckleri är i vår kultur något omoraliskt oavsett om det är ett effektivt sätt att möta motstridiga krav, och inget som organisationer ska hålla på med. Björn Rombach visar i *Rationalisering eller prat* (1986), hur organisationer i offentlig sektor genom att förhålla sig till normer för intresserepresentation, styrning och hushållning vinner eller förlorar legitimitet. Att organisationsmedlemmar nog också bör följa normer om ärlighet tar Björn Rombach alls inte upp, utan det verkar han ta för givet. Inget konstigt med det, det överensstämmer med bilden av den offentliga sektorn som fanns då, men ärlighet är idag inte lika självklar och måste därför tas upp närmare i studier om legitimitet.

Skandaler minskar legitimiteten

Skandaler synliggör legitimitet och lyfter frågor kring legitimitet till diskussion. Den bild av legitimitet som ges i organisationslitteraturen är att den or-

ganisatoriska legitimiteten finns och måste finnas men att den oftast inte gör mycket väsen av sig:

> As with the existence of social norms generally, legitimacy is known more readily when it's absent than when it is present. When activities of an organization are illegitimate, comments and attacks will occur. (Pfeffer och Salancik 1978 sidan 194)

För det mesta innebär det inte mer än att det som ska göras görs. I en kommun vårdas de gamla, görs utredningar och löneutbetalningar dagligen utan att detta ses som något annat än just vård, utredningar och löneutbetalningar. Inte många tänker på att det de gör har med det institutionella arrangemanget att göra. Ungefär som att vi sällan tänker på att jorden är rund.

Oavsett om organisatoriskt hycklande är normalt och oavsett att det är det enda sättet att möta omgivningens motstridiga krav, är hyckel hyckel och enkelt att moralisera över. Ska den offentliga sektorns organisationer verkligen hyckla? En skandal medför extern granskning av organisationer som är inblandade i den. Under en sådan granskning blir det svårare att koppla isär fasad och verksamhet, vilket i sin tur leder till att organisationen framstår som om den inte längre möter omgivningens krav på ett tillfredställande sätt. Särskilt svårt blir särkopplandet för den svenska offentliga sektorns organisationer, som ska vara öppna och transparenta.

För att vara legitim och överleva på längre sikt bör en organisation enligt resonemanget ovan följa normer och svara upp mot förväntningar från omgivningen och därigenom anpassa sig till det institutionella arrangemanget. Vad minskad legitimitet har för följder för organisationer (i den svenska offentliga sektorn) är en empirisk fråga för den här studiens fortsättning. Utifrån resonemanget ovan kan vi sluta oss till några möjliga följder av minskad legitimitet: att organisationen upphör, att organisationen fortsätter med minskad legitimitet och ökade kostnader samt att organisationen försöker återupprätta den minskade legitimiteten.

Minskad legitimitet kan leda till att organisationen måste upphöra. En organisation behöver legitimitet för att överleva på sikt och är organisationen helt utan legitimitet så kan den inte fortsätta. Men att en organisations legitimitet minskas eller att delar av den förloras betyder inte att organisationen med nödvändighet upphör ens på lång sikt. En kommun till exempel, upphör inte i första taget. Därmed inte sagt att en kommun inte behöver legitimitet.

> … the social acceptance that comes with legitimacy may be more important than economic viability. (Pfeffer och Salancik 1978 sidan 194)

Den offentliga sektorns organisationer är ofta stora. Att en del av en organisation förlorar legitimitet innebär inte att hela organisationen gör det. Inget hindrar att en systembolagskund fortfarande tryggt handlar på Systembolaget även om ledningens legitimitet är i kris, för att ta ett exempel. För att återknyta till resonemanget om fasad och verksamhet: fasaden har krackelerat på grund av skandalen medan verksamheten fortfarande fungerar på det stora hela. Alkoholen och servicen i butikerna behöver det alls inte vara något fel på för att ledningen tar mutor. Det är en annan fråga. Däremot kan frågan om Systembolaget är den organisation som ska sälja alkohol i Sverige aktualiseras.

En annan variant än att upplösa organisationen på grund av minskad legitimitet är att kämpa vidare trots minskningen. Det ter sig inte som någon särskilt eftersträvansvärd situation, men om vinsten är tillräckligt hög kan det säkert vara värt det. Men jag är ändå tveksam. Don Corleone och de andra gudfäderna i Mario Puzos (1969 (1988)) konstruerade maffiavärld ville inget hellre än att bli legitima och kunna arbeta utan omgivningens attacker. Och det är klart, vilken företagsledare vill inte sänka kostnaderna?

Mer troligt för de flesta organisationer vars legitimitet minskat är att ledningen strävar efter att försöka återskapa den. Vilket i sin tur för med sig att åtgärder måste vidtas. Skandalen och de situationer den leder till måste på något sätt redas ut. Låt oss säga att en anställd stjäl och därmed drar in sig och organisationen i en skandal. En åtgärd kan vara att abruptera den anställde (hastigt, ofrivilligt skiljande från ämbetet, Rombach och Solli 2002). Det innebär rekrytering och introduktion av en annan. Om skandalen inte direkt lett till pengaförlust genom stöld, försnillande, förslösande eller liknande belastas verksamheten då det kommer att kosta personal- och tidresurser att svara på frågor från allmänhet, medarbetare, media och andra och finna samt genomföra eventuella åtgärder, och så vidare. Arbetsro och harmoni störs vilket sannolikt kan leda till försämrade prestationer och service. Resurser till det måste tas någonstans ifrån och belastar verksamhet, som skulle kunna ha fått pengarna om det inte varit för skandalen. Sådant kostar tid och pengar. I vissa fall kan en organisationsförändring vara aktuell, vilket också kostar. Frank Anechiarico och James Jacobs (1996) visar att åtgärder mot korruption (som ibland när den avslöjas leder till skandal) kostar mer resurser och sinkar arbete mer än korruption i sig – ungefär som datorvirus och varningar för datorvirus förhåller sig till varandra. Skandaler kostar alltså både direkt och indirekt.

Skandaler tyder på att verksamheten i den offentliga sektorn inte sköts som den ska. En väl skött offentlig sektor är legitim, en med skandaler får sin legitimitet hotad. En god offentlig sektor är en som fungerar i det tysta. Att

den offentliga sektorns organisationer skulle fortsätta med minskad legitimitet utan att försöka göra något åt problemet är osannolikt. Troligare är att organisationer i sektorn som förlorat alltför mycket legitimitet för att fortsätta antingen blir nedlagda eller utbytta i de fall det är möjligt, eller att åtgärder vidtas för att återskapa legitimiteten.

FORSKNINGSFRÅGAN

Utifrån problematiseringarna ovan kan forskningsfrågan i den här boken formuleras. Frågan ligger till grund för resten av boken och de val som gjorts utgår ifrån den. Att besvara frågan är syftet med boken och mitt svar finns preciserat i kapitel tio. Frågan är:

Vad betyder skandaler i svensk offentlig sektor?

VAD BETYDER BETYDER?

I forskningsfrågan frågar jag vad skandaler betyder. Betyder i meningen att när någon säger granit så betyder det, för bohuslänningen åtminstone, rött, varmt, slätt, hårt, spräng, trottoar, skutor och den där speciella, svaga men ändå skarpa lukten. Under arbetet med den första delstudien i mitt skandalprojekt (Johansson P 2002) utgick jag från Johan Asplunds (1970) resonemang om hur man kan närma sig sociala fenomen för att söka reda på vad de betyder. Men så läste jag det igen och upptäckte att Johan Asplund resonerar i cirkel och att betydelsefrågan inte är så enkel att operationalisera som jag velat.

Det sociala fenomenet ”F”

Johan Asplund beskriver olika sätt att studera det ”sociala fenomenet F” (Asplund 1970). Man kan, skriver han, ta reda på var F förekommer, vilken F:s karaktär är, vem som tjänar på F, och så vidare. Man kan också, fortsätter Johan Asplund, fråga sig vad F betyder. Undersökandet av hur F förhåller sig till andra fenomen, var F förekommer, vad som orsakar F, med mera, leder inte fram till betydelsen av ett fenomen, då frågan efter betydelse är en särskild förklaringsform. Att fråga vart ett fenomen betyder leder, menar Johan Asplund, till att F ses som något som kan dechiffreras. Av det följer att ett lämpligt angreppssätt för studier av F är det samma som då en gåta ska lösas

eller ett pussel läggas. Bit läggs till bit och ledtråd till ledtråd tills lösningen hittats. I delstudie ett har jag på det sättet letat bitar till pusslet över skandalers betydelse med olika metoder och i olika sorters data. Ledtrådarna och pusselbitarna var med andra ord svar på delar av forskningsfrågan.

Johan Asplund är sociolog och hans *Om undran inför samhället* kom ut 1970. Inom sociologin i Sverige på den tiden stred de så kallade hårddata- och mjukdataforskarna; reduktionister och anti-reduktionister. Johan Asplunds text om hur man bör söka fenomens betydelser är ett inlägg i den striden. Han tar ställning mot reduktionism och för anti-reduktionism. Genom att se det som ska undersökas som dechiffrerbart kan grunda analyser som just ingenvart leder undvikas och betydelse, mening, hos det undersökta nås. Dålig forskning är att reducera fenomen till variabler och fragment av stora datamängder och grunda förklaringar. Den goda forskningen enligt Johan Asplund, är (eller var i alla fall då) den där forskaren eftertänksamt och tålmodigt söker sig mot kärnan, meningen av det fenomen forskaren vill veta mer om.

Att kraftfullt förkasta angreppssätt som Johan Asplund gör är ofta framgångsrikt som debattinlägg och kan leda till att utvecklingen ändras på hela fält, vilket Johan Asplunds text gjorde, eller i alla fall bidrog till. Men senare, i det här fallet drygt trettio år senare, är det tydligt att han kanske tog i väl hårt. Pendlar kännetecknas av att de pendlar tillbaks, om inte hela vägen så i alla fall bort från vändpunkten. För vad erbjuder Johan Asplund? Jo, han säger att god forskning är då man närmar sig det som ska undersökas på samma sätt som ett pussel. Bit läggs till bit tills pusslet är lagt. Hur gör man det om inte genom att göra just på det vis som Johan Asplund förkastar? Genom att ta reda på var F förekommer, vilken F:s karaktär är, vem som tjänar på F, och så vidare och genom att undersöka hur F förhåller sig till andra fenomen, var F förekommer, vad som orsakar F lägger man bit till bit i pusslet. Genom att göra vad Johan Asplund förkastar gör man paradoxalt nog alltså vad han förespråkar. För att se helheten måste vi se bitarna, men att reducera helheten till bitar skymmer helheten. Hur ser en sådan studie ut?, och vem konstruerade pusslet och pusselbitarna - för det är väl vad Johan Asplund säger? Att där finns ett pussel att lägga bara man letar tillräckligt? Cirkeln är sluten och jag är tillbaks där jag började. Skandaler är sociala fenomen, den svenska offentliga sektorn förknippas oftare med dem nu än förr och jag vill veta vad det betyder. Frågan är åter hur jag ska gå tillväga.

Skandaler är socialt konstruerade processer

Peter Berger och Thomas Luckman (1966) liksom många andra har fört fram att samhället och det mesta i det är sociala konstruktioner som byggs upp genom interaktioner människor emellan. Interaktion är en social aktivitet och alltså är fenomen som konstrueras genom interaktion sociala fenomen. Landminor, semlor och hejaramsor är sociala konstruktioner, det finns inte mycket som inte är socialt konstruerat.

Skandaler är också sociala konstruktioner, vilket är ett föga meningsfullt meddelande, för vad skulle skandaler annars vara, naturfenomen? Men, är det ändå inte skillnad på en semla, en mina, en hejaramsa och en skandal? Ian Hacking (1999) frågar oss vad meningen är med ett begrepp utan motsats. Om allt är socialt konstruerat är det helt meningslöst att påpeka att någonting av detta allt är socialt konstruerat – eftersom det inte kan vara någonting annat. Lika meningslöst som att säga att något som är förbjudet är absolut förbjudet. Det tillför ingenting. Ian Hacking framhåller att det kan vara mer fruktbart att fundera över vad det tjänar till att säga att något är socialt konstruerat än att bara meddela att det är det.

Jag instämmer, skandaler är sociala konstruktioner, men att veta bara det för just ingenstans. Däremot tror jag det leder någonstans att fundera över vad det för med sig att skandaler är konstruerade som de är. Det är i svaret på hur de är konstruerade som vi kan finna hur skandaler skiljer sig från semlor och annat och vad som kännetecknar dem.

Insikten att något vi upplever som problematiskt, till exempel skandaler, könsroller och krig, är sociala konstruktioner för med sig möjligheten till förändring. Vi kan ändra vår värld eftersom vi själva konstruerar den, om vi är medvetna om de konstruktionsprocesserna (vilket är långt ifrån säkert). Vi är inte fast i en för-alltid-given struktur. Och för att återvända till Johan Asplunds pussel: det finns inga förutbestämda pusselbitar och ingen isolerad pusselläggare. Pusslet läggs av oss alla, hela tiden. Det Asplundska pusslet läggs genom interaktiva processer. Genom att vi pratar, skriver, läser, gör saker och reagerar på andra när de gör det samma så konstruerar vi vår värld. Det är en absurd tanke att alla människor skulle uppleva världen likadant, men en minst lika absurd tanke att vi skulle uppleva den helt olika. Sanning är subjektiv och alltså olika för var och en. Men när subjekten, vi, är ganska lika varandra är också de subjektiva verklighetsuppfattningarna ganska lika. Vi är ganska lika. Kanske bottnar den rädsla vi människor tycks ha för att förlora drömmen om objektivitet just i det att vi då måste acceptera subjektivitet. Och om inte objektivitet finns, då kan folk tycka vad de vill; farligt, subversivt.

En del av institutionalismen inom organisationsanalysen är den så kallade skandinaviska institutionalismen (Czarniawska och Sevón 1996). I den skolan fokuseras på förändringar och processer i organisationer. Guðbjörg Erlingsdóttir ansåg 1999 skillnaden mellan den nya och gamla institutionalismen som ett ”så pass etablerat teoretiskt område att den här inte behöver särskiljas från de mera klassiska institutionella teorierna” (Erlingsdóttir 1999 sidan 16). Den skandinaviska institutionalismen får nog också ses som etablerad (Brunsson och Olsen 1993, Czarniawska och Sevón 1996 och 2003, Johansson R 2002).

Ett problem med processer, som skandalprocesser, är att de inte finns. Med det menar jag att vi kan se människor som pratar, säljer varor, mobbar andra till utbrändhet, gräver riktiga gropar och kanske också slappar, men några processer ser vi inte till. På samma sätt är det med organisationer, vi ser adresser, logotyper, maktförtryck, webbplatser och produktionslinjer men var är organisationen? När vad organisationer är förklaras eller beskrivs förstår man som läsare att det inte går att bestämma vad en organisation är (se till exempel Hatch 2002 (1997), Scott 1998). Det ligger något otillfredsställande i att organisationsteoretiker inte kan enas om vad organisationer är. Det borde gå kan man tycka. Trots allt heter fältet organisationsteori. Samtidigt är det befriande att studera något så mångfacetterat och undflyende som låter sig beskrivas och studeras på så många olika sätt. Personligen tror jag att vi för att förstå en process måste veta något om den struktur där processen skapas, återskapas och förändras. Och motsatt, för att förstå en struktur måste vi veta något om de processer som strukturen inrymmer. Och i själva verket är det inte så värst komplicerande att inte se själva organisationen utan delar och organiseringsprocesser. För, om man till exempel står i ett maskinrum på en båt så ser man just inte mer än maskinrummet, men nog kan man förstå helheten för det?

OPERATIONALISERING AV FORSKNINGSFRÅGAN

Att vi måste veta något om struktur för att förstå processer och vice versa för mig tillbaka till uppgiften att operationalisera min forskningsfråga: vad betyder skandaler i svensk offentlig sektor. Skandaler är för mig samhälleliga fenomen vilket gör att de kan förstås, i viss grad i alla fall, och att det är möjligt att beskriva dem teoretiskt. Det vill säga jag tror inte att det, som Asplund beskriver det, finns någon ”lösning” någonstans utan att betydelser skiftar med kontexter och att teoretiska beskrivningar inte ska tas för mer än vad de är.

En utgångspunkt är att skandaler medför en legitimitetsminskning för de inblandade organisationerna. Den sociala reaktion, som Fernando Jiménez (1996) uttrycker det, som kan utlösas av att ett skandalöst beteende blir känt leder till att organisationen tvingas försöka återskapa sin legitimitet. Om en skandalprocess kan sägas vara avslutad, så är det när legitimiteten är återskapad.

Forskningsfrågan, vad betyder skandaler i svensk offentlig sektor?, operationaliserar och besvarar jag genom att besvara tre delfrågor:

1. Vad kännetecknar skandaler i svensk offentlig sektor?
2. Hur kan skandalprocesser förstås?
3. Vad har minskad legitimitet för följder för organisationer i svensk offentlig sektor?

Svaren utgörs av en modell över skandaler i svensk offentlig sektor, och ökad kunskap om vad minskad legitimitet har för följder samt kunskap om den process där organisationer strävar efter att återskapa legitimitet.

Den första delen av boken handlar därför om vad skandaler är, hur skandalprocessen ser ut och vad som kännetecknar skandaler i svensk offentlig sektor så som de berättas i media. Delfråga ett: vad kännetecknar skandaler i svensk offentlig sektor?, besvaras i del ett. Svaret ges dels genom en förstudie och litteraturgenomgång som resulterar i en modell över skandaler. Den modellen avslutar kapitel två. I kapitel tre och fyra presenteras en studie av vilka skandaler som berättas i tre svenska större dagstidningar under 1995, 1996 och 1997. De skandalerna jämförs och analyseras i kapitel fem. Kapitlet fortsätter med att skandaler i svensk offentlig sektors kännetecken sammanfattas. Dels besvaras frågan i slutet av kapitel fem med att en mer utvecklad modell över skandaler formuleras.

Delfråga två: hur kan skandalprocesser förstås, har inget specifikt svar som låter sig sammanfattas i en modell utan besvaras löpande genom de analyser och beskrivningar som görs i boken. Med det menar jag att jag har en förhoppning att beskrivningar och analyser av skandaler i boken ska bidra till ökad förståelse för skandalprocesser. I det avslutande kapitel, kapitel tio, finns också ett resonemang om hur skandalprocesser kan förstås i ett större sammanhang.

Del ett bygger till stor del på en första delstudie i mitt skandalprojekt, som också presenterades i min licentiatuppsats *Vem tar notan? Skandaler i svensk offentlig sektor* (Johansson 2002).

I den andra delstudien, bokens del två, går jag närmare in på legitimitetsförlusten skandalen leder till och vad den betyder för organisationen. Delfrå-

ga tre: vad har minskad legitimitet för följder för organisationer i svensk offentlig sektor?, besvaras i del två. Svaret ges genom intervjustudier i fyra kommuner som presenteras i kapitel sju och åtta. I kapitel nio analyseras studierna och slutsatser dras. I kapitel tio utvecklas skandalmodellen från kapitel två och fem ytterligare.

Textens kronologi följer i princip forskningsprocessen. Boken består av två större empiriska studier samt en förstudie och en litteraturgenomgång. De två studierna är genomförda med visst tidsmellanrum. En följd av det är att viss litteratur tillkommit efter att delstudie ett gjordes. Främst gäller det John Thompsons bok *Politcal Scandal* (2000) som kom ut efter att delstudie ett var genomförd. För att följa arbetets gång presenteras och kommenteras den i kapitel sex, det vill säga mellan bokens två huvuddelar. John Thompsons studie innebar för mig ett tillfälle till jämförelse av vad som framkommit i min studie av svensk offentlig sektors skandaler med andra skandaler. På så vis utgör kapitel sex dels ett avslut på del ett, dels en övergång till delstudie två.

Det här kapitlet avslutas med en kortare presentation av bokens kapitel. Innan den redogör jag för vad jag menar att den avgränsning som den sista delen av forskningsfrågan, svensk offentlig sektor, utgör.

SVENSK OFFENTLIG SEKTOR – EN AVGRÄNSNING

Det finns goda skäl att studera alla skandaler men i den här boken avgränsar jag mig till att studera de i svensk offentlig sektors organisationer. Skandalers följder för samhället i stort och för individer är också intressant, men de studierna lämnar jag till andra då den här boken skrivs i ett organisationsteoretiskt perspektiv. Definitioner använder vi för att skilja ett fenomen från andra. Ett sätt att gå tillväga vid definitioner är att peka på fenomenets kännetecken och därigenom en beskrivning av fenomenet nå en definition. Ett kännetecken för samhällsfenomen är att de har olika kännetecken beroende på vem som tittar och varför. Definitioners lydelse varierar med varför och av vem de görs och en definition som alltid stämmer finns inte. Men det hindrar inte att man kan beskriva den egna synen på saker och ting. Det blir enklare att följa med i texten på det viset. I det här avsnittet redovisar jag skälen till avgränsningen till den offentliga sektorns organisationer och diskuterar kort vad offentlig sektor är.

Anledningarna till att jag väljer att studera skandaler i den offentliga sektorn är två. För det första var det där skandalerna var ett nytt och ovanligt inslag då jag startade projektet. För det andra är den offentliga sektorns or-

ganisationer teoretiskt intressanta. De flesta organisationer tänks försöka samordna sina resurser för att kunna nå ett gemensamt mål, efter en vilja (ledningens) som genomsyrar arbetet i organisationen. Organisationer möter normalt många och motstridiga, krav. Det räcker inte att ge vinst, vinsten ska nås på rätt sätt, utan att skada miljö och medarbetare, betala skatt (helst mycket säger de som vill ha skattemedel – helst lite säger investerare), visa samhällsansvar och så vidare – det är inte enkelt (Brunsson 2003).

Den offentliga sektorn, och därmed också organisationer som ingår i den, är politiskt styrda, det vill säga hela idén är att olika viljor ska representeras och att det ska finnas åsiktsmässiga skillnader. Oenighet i ledningen istället för enhetlighet följaktligen. Organisationerna ska …

> … både kunna handla i relation till omgivningen och samtidigt bevara sina inre konflikter och sin flerideologiska karaktär. (Brunsson 1981 sidan 146)

Att den offentliga sektorn är politiskt styrd innebär förutom problematiken med åsiktsskillnad som idé också att ansvar kan utkrävas demokratiskt. Politiker ska företräda väljarna. Gör de inte det på så sätt som väljarna vill väljs de bort. Sådan är tanken. Det finns anledning att tro att en av grunderna till att upprördheten över skandaler i den offentliga sektorn är att väljarna inte är nöjda med hur de representeras.

Idag utförs många av de uppgifter som förut låg på förvaltningar av privata företag, till exempel privata vårdhem och friskolor. Skandaler i dem skulle alltså för att följa mitt resonemang inte uppröra som om det vore i förvaltningens vårdhem? Men så tror jag inte att det är utan jag tror det skulle bli liknande upprördhet (även om det är en empirisk fråga). Upprördheten beror inte så mycket på vem som äger vårdhemmet som på att uppdraget kommer från den offentliga sektorn. På sätt och vis tillhör det privatägda vårdhemmet den offentliga sektorn eftersom det utför uppdraget åt den.

Vad är då den offentliga sektorn? Som med så många andra frågor beror svaret på perspektiv. Inte helt förvånande väljer vissa skribenter (se till exempel Södersten 1992 och Brunsson 1981) att inte ge sig in i några definitionsövningar. De skriver utan närmare beskriva vad offentlig sektor är och tycks utgå från att läsarna förstår vad som menas. Andra, till exempel Daniel Tarschys (1978) väljer en mer elegant väg och skriver ”den zon av samhället som vanligen kallas staten och kommunerna” (sidan 12).

Sedan dess har mycket hänt även om Daniel Tarschys definition är sympatisk då den låter praxis avgöra. En annan kommunallag infördes 1991 (SFS 1991:900) och med den större frihet för kommunerna att organisera sin verksamhet – en frihet som används. En följd av det är att kommunerna funnit på nya sätt att organisera sin verksamhet. Många av dessa organisa-

tionsformer är vad Björn Rombach (1997) kallat marknadslika och andra former som har gått ut på att den så kallade egenregiverksamheten minskats till förmån för externa utförare, eller kommunala bolag – marknaden alltså. Staten har omvandlat flera verk till bolag, ägda av staten eller andra huvudmän. Det som förr vanligen kallats staten och kommunerna är nu inte längre samma sak och gränserna mellan offentlig och privat verksamhet har blivit mindre klar.

I nationalräkenskaperna definieras den offentliga sektorn såsom: staten, kommunala sektorn och socialförsäkringssektorn (SCB 2001). Den definitionen fungerar bra till att ställa samman nationens räkenskaper, då den är tämligen smal och relativt tydlig. Men med en sådan definition hamnar en skandal i ett privat vårdhem som utför verksamhet åt en kommun utanför min undersökning och det tycker jag vore synd. För smal definition för mina syften således.

Lennart Lundquist (1998) delar upp funktionerna arrangera, finansiera och producera på offentlig respektive privat organisation och får på så vis åtta olika kombinationer av privat och offentligt. Eller snarare sex kombinationer och en helt privat och en helt offentlig. En möjlighet är att se de aktiviteter och organisationer som arrangeras, finansieras och eller produceras av en offentligt ägd huvudman, det vill säga alla kombinationer förutom den rent privata såsom den offentliga sektorn. Fördelar med en sådan definition är att den gråzon i gränsdragningen mellan den offentliga och privata sektorn tas med.

Men, med en så vid definition, vad hör inte till offentlig sektor? Skulle en förlorad hockeymatch kunna vara en skandal i offentlig sektor? Tre kronor är till viss del finansierade genom skattemedel och enligt definitionen ovan skulle en skandalhockeymatch kunna ses som en skandal i offentlig sektor. Hockey i all ära, men hockeyskandaler hör till en annan studie. (För ordningens och brasklapparnas skull; jo, jag tror att hockeymatcher kan leda till skandaler. Om det till exempel blev känt att regeringen beordrat Tre Kronor att förlora skulle vi nog sitta där med en rejäl skandal – men i de allra flesta fall så är en förlorad hockeymatch inte en skandal i svensk offentlig sektor.) Om vi återvänder till Daniel Tarschys definition, ”vad som vanligen kallas staten och kommunerna”, kan problemet med vidden minskas, samtidigt som gråzonen tas med i studien.

Alltså, till offentlig sektor räknar jag i den här studien det som arrangeras, finansieras och eller produceras av en offentligt ägd huvudman om det har betydelse för det vi vanligen kallar staten och kommunerna.

BOKENS KAPITEL

Överväganden kring bokens disposition redogörs för i det tidigare avsnittet *Syfte och operationalisering*. I det här avsnittet presenterar jag kortfattat bokens tio kapitel.

DEL ETT

Kapitel ett – Skandal!

Det har skett en förändring och svensk offentlig sektor förknippas idag med skandaler. Vi vet inte så mycket om skandaler och skandalprocessen och vanliga företeelser finns det behov att veta mer om. Forskningsfrågan att besvara i boken formuleras och är: *Vad betyder skandaler i svensk offentlig sektor*.

Kapitel två – Vad är en skandal?

I kapitel två görs en genomgång av tidigare skandalforskning och den begreppsmässigt näraliggande korruptionsforskningen. Utifrån litteraturgenomgången och en förstudie formuleras en modell över vad som kännetecknar en skandal.

Kapitel tre – Skandaler på spåret

Ett av skandalers kännetecken är att de inte är hemliga utan kända. Skandaler finns i media. I kapitlet presenteras tillvägagångssättet för den första delstudien som är just en studie av skandaler som media berättar dem.

Kapitel fyra – Skandaler i svensk offentlig sektor

Delstudien omfattar tio stora, fjorton mellanstora och ett antal mindre skandaler i svensk offentlig sektor under 1995 och 1997. I det här kapitlet redovisas skandalernas förlopp.

Kapitel fem – Vad skandaler handlar om

De undersökta skandalerna i svensk offentlig sektor sammanfattas. Utifrån analysens resultat formuleras en mer utvecklad modell för vad som kännetecknar skandaler i svensk offentlig sektor. I kapitlets avslutning diskuteras hur förväntning och lögn påverkar skandalers storlek.

•

Kapitel sex – Perspektiv på skandalers följder

Mellan del ett och del två finns kapitel sex. I kapitlets första del görs en jämförelse med tillkommen internationell skandalforskning och en diskussion om perspektiv på skandaler som där framkommer. I kapitlets andra del preciseras fokus inför fortsättningen: skandalers följder för organisatorisk legitimitet.

DEL TVÅ

Kapitel sju – Studiet av skandalers följder för organisatorisk legitimitet

Skandaler minskar organisatorisk legitimitet. Skandaler finns i media men följder av minskad legitimitet finns i organisationer. I kapitel sju presenteras tillvägagångssättet för den andra delstudien i boken.

Kapitel åtta – Resonemang kring minskad legitimitet

I det här kapitlet redovisas hur personer verksamma i fyra olika kommunledningar resonerar om legitimitet, skandalers följder på organisatorisk legitimitet och hur legitimitet kan återskapas.

Kapitel nio – Följder av minskad legitimitet

I kapitlet sammanställs och kommenteras följder av minskad legitimitet, likheter och skillnader mellan följder i organisationer som varit respektive inte varit inblandade i skandaler beskrivs och kommenteras. Förklaringar till varför det är just de följder som kommit fram, och varför andra inte kom fram, diskuteras.

Kapitel tio – För framtids segrar!

I kapitel tio sätts de två delstudiernas resultat in i ett större sammanhang och forskningsfrågan *Vad betyder skandaler i svensk offentlig sektor?,* besvaras. Kapitlet innehåller en återkoppling till skandalmodellen i kapitel fem som utvecklas ytterligare med resultaten från den andra delstudien. I kapitlet specificeras bokens bidrag. Avslutningsvis diskuteras fortsatt forskning.

KAPITEL TVÅ

VAD ÄR EN SKANDAL?

I förhållande till många andra sociala fenomen är vår kunskap om skandaler ganska outvecklad. Visserligen finns forskningsrapporter om enskilda skandaler men jämförande analyser av skandaler, eller försök att sätta in dem i en större samhällelig kontext, finns det få av. Huvuddelen av kapitlet ägnar jag åt en litteraturgenomgång och en förstudie som leder fram till en modell över skandaler som avslutar kapitlet. Korruption är ett begrepp som ofta sammankopplas och sammanblandas med skandal. Inledningsvis i kapitlet är ämnet därför korruption.

KORRUPTION

Korruptionsforskningen är till skillnad från skandalforskning omfattande (se till exempel Andersson 2002, Bull och Newell 2003, Collins 1996, Della Porta och Mény 1997, Gardiner 1993, Heidenheimer, Johnston och Levine 1989, Heywood 1997, Johnston 1996 och Nye 1967). Ett syfte med korruptionsforskningen är att förstå hur korruption uppkommer och i förlängningen kunna motarbeta den. Som med många andra sociala fenomen börjar förståelsen för korruptionsfenomenet i att försöka ringa in, beskriva eller för den som så vill definiera korruption på ett sätt som kan fungera i olika slags verksamheter och i olika länder. En problematisk uppgift, för vad skiljer till exempel en donation till ett parti som stöd (med hopp om vänlig behandling från partiets företrädare kan tänkas) och en betalning för att få en licens lite enklare?

> In the British House of Commons, MPs routinely employ their spouses as secretaries and researchers at the taxpayers' expense. In the United States this would be corrupt, but in the UK, it is seen as a perfectly proper, practical and convenient

> arrangement, at least by the MPs themselves. (Williams citerad från "private communication" i Bull and Newell 2003 sidan 2)

Liknande tankar finns om det svenska systemet:

> När blir det dags att granska LO:s miljoner som pumpas in i det socialdemokratiska partiet med krav på politiska gentjänster i retur? Det som i andra länder skulle uppfattas som otillbörligt gynnande av vissa intressen - korruption - är hos oss delvis institutionaliserat. (Malmström 2003-11-23)

I *Corruption in Contemporary Politics* (2003) tar Martin Bull och James Newell upp tre olika kategorier av hur korruption brukar definieras. Ett första sätt att se på korruption är att en tjänstemans handlingar som bryter mot allmänintresse eller allmänna värderingar är korrupta. En vanligt förekommande utgångspunkt är Joseph Nyes definition:

> Corruption is behavior which deviates from the normal duties of a public role because of private-regarding (family, close private clique) pecuniary or status gains; or violates rules against the exercise of certain types of private-regarding influence. This includes such behavior as bribery (use of rewards to pervert the judgement of a person in a position of trust); nepotism (bestowal of patronage by reason of ascriptive relationship rather than merit); and misappropriation (illegal appreciation of public resources for private-regarding uses). (Nye 1967 (1989) sidan 966)

En svaghet med en sådan definition är svårigheten att bestämma vad allmänintresse och allmänna värderingar är, och vem som bestämmer det. Vem det än är så blir utgångspunkten de egna värderingarna och en väl subjektiv syn på korruption. Visserligen är det uddlöst att söka en definition av korruption som ska fungera överallt, alltid och för alla, men den kan vara mer eller mindre personlig. Dessutom gör en definition baserad på vad som är brott mot det allmänna intresset, eller kort och gott baserad på att någon gör något som många andra tycker är fel, det svårt att jämföra mellan olika nationer och olika organisatoriska enheter med olika regelverk, till exempel stat, kommun och näringsliv. Vissa länder har inget, eller små, regelverk kring vad politiker och tjänstemän får och inte får göra. I andra åter förväntas det att politiker såväl som tjänstemän ska ta emot 'gåvor' som ett sätt att dryga ut lönen, och att de ska fatta beslut i frågor som berör dem själva även om det innebär jäv. På så vis kan exempelvis en tjänsteman som arbetar på ett lands vägverk, som ser till att ett vägbygge utförs av ett företag han själv äger, klassas som korrupt i ett land medan hennes beteende ses som normalt i ett annat.

Ett andra sätt att bestämma vad korruption är att utgår från vad samhället tycker snarare än den enskilde forskaren. Arnold Heidenheimers (1989) indelning av korruption i svart, grå och vit korruption illustrerar hur handlingar kan anses vara korrupta av både den allmänna opinionen och av eliten, av

någon av grupperna eller ingendera. Svart korruption är, skriver Arnold Heidenheimer, ett beteende där både den allmänna opinionen och 'eliten' är överens om att korruption föreligger. Grå är beteende som några vill bestraffa (oftast eliten) men som andra ställer sig mer ambivalenta till. Vit korruption slutligen är formellt korrupta handlingar som enligt både elit och opinion ändå ses som tolererbara. Att driva genom lagen skulle vara värre än att stödja de värden som rättfärdigar lagbrottet (Arnold Heidenheimer 1989).

Arnold Heidenheimers överlåtande på samhällsinvånarna att bestämma vad som är korruption har fördelen att inte låsas vid lagtext eller begränsas så mycket av enskildas tyckanden, men grundproblemet kvarstår. Olika samhällen tycker olika, såväl i olika tid och rum och vi är tillbaks vid startpunkten att det som anses vara korrupt i en tid på en plats inte är det i andra tiden och på andra platser.

Ett tredje sätt att definiera korruption är att utgå från ett principal-agentseende och att tre aktörer finns: en agent (exempelvis en tjänsteman), en principal (exempelvis en myndighet) och någon (exempelvis medborgare) som vinner eller förlorar beroende på hur agenten agerar. Vidare bygger definitionen på att agenten kan dölja sitt korrupta beteende för principalen och de flesta av medborgarna. Agenten blir korrupt då hon sätter sina egna intressen före principalens, och genom att göra det bryter mot regler eller mot lag. Den här definitionen av korruption har fördelen att liknande handlingar i olika kontexter kan jämföras oavsett rådande lagar och normer. Fortfarande är det däremot en öppen frågan vad prinicpalen anses ha för intressen som agenten bryter (Bull och Newell 2003).

En gemensam syn på korruptionsfenomenet tror jag aldrig vi kommer att få se, och det tror inte Martin Bull och James Newell heller, de skriver:

> … there appears to be no definition advanced so far that is without *any* weakness (Bull och Newell 2003 sidan 3).

Med det konstaterandet lämnar Martin Bull och James Newell definerandets våndor och låter var och en av de övriga författarna till *Corruption in Contemporary Politics* (2003) att välja en syn på korruption som passar den egna studien. En framkomlig lösning då frågan om ett system, ett land, en sektor, anses korrupt eller inte uppenbarligen har mycket med uppfattningar att göra. Och kanske är det så att anledningen till att skandaler och korruption blivit så uppmärksammade på senare tid är att den allmänna uppfattningen är att inget system längre är skyddat eller immunt. Paul Heywood skriver:

> Part of the answer [till att korruption genererar så mycket intresse numer] lies in the *perception* that the phenomenon has spread to new areas: no state any longer feels safe, not even the most mature democracy. (Heywood 1997 sidan 418)

Korruption kan pågå utan att vi vet om det, men om vi inte vet om den är den inte heller omtalad. Det är inte nödvändigtvis korruptionen som ökat om det ter sig så, utan uppmärksamheten av den. Som jag nämnde i det förra kapitlet är det också här skillnaden mellan skandaler och korruption finns. Korruption, som blir känd, kan leda till skandal – men inte nödvändigtvis. Och tvärtom, skandal kan ha sin grund i korruption, men skandaler kan också uppstå helt utan korruption eller misstankar om korruption.

> Many cases of corruption indeed do not lead to scandals – as public reactions of outrage – either because they do not scandalize sufficiently or because there is no public knowledge of them and, vice versa, many scandals originate without any episode of corruption having fueled them. (Jiménez 1996 sidan 52)

Ett svenskt exempel på en sådan skandal är den som följde på statsminister Göran Perssons uttalande om Kina, demokrati och stabilitet 1996 (se exempelvis G-P 96-11-05). Ett annat är då Jan O Karlsson hösten år 2003 uttalade sig mindre smidigt ännu en gång, denna gång som tillförordnad utrikesminister och inte som vid tidigare uttalanden biståndS- och migrationsminister. Statministerns förtroende för Jan O Karlsson rubbades inte sa Göran Persson själv enligt Göteborgs-Posten, men en månad senare lämnade Jan O Karlsson regeringen.

> Mitt förtroende för Jan O Karlsson är obrutet, försäkrade statsminister Göran Persson under riksdagen frågestund i går. Detta sedan utrikesminister Jan O Karlssons tunga på nytt sluntit. Vid en konferens suckade Karlsson att "nu får det väl vara slut på alla bögfrågor". (G-P 03-09-06)

SKANDALBERÄTTELSER OCH SKANDALSAMLINGAR

Böcker kan presenteras på en mängd sätt. I den här studien är det mest intressant vad det står om skandaler i böckerna. För att förenkla för läsaren har jag grupperat böckerna om skandaler i tre grupper: skandalberättelser, skandalsamlingar och skandalogier. Att jag valt att gruppera böckerna i just de tre grupperna beror på att var grupp representerar varsitt sätt att skriva om skandaler. Ett slags skandalbok är böcker där man kan läsa om en skandal, ett andra slags böcker handlar om flera olika skandaler med en gemensam nämnare och ett tredje slags skandalböcker innehåller analyser och teoretiserande om skandaler.

Det första slaget böcker kallar jag skandalberättelser, där inblandade i skandaler ger sin syn på den skandal de varit del av. De berättar i böckerna om vad som Egentligen hände bortom vinklingar, otur och oförståelse. Exempel är Mona Sahlins *Med mina ord* (Sahlin 1996) som bland annat be-

handlar ett tobleroneköp, *Patrik Kajsson går igen* (Haijby 1947, 1979) och *Rättsaffärerna Kejne och Haijby* (Heuman 1978), båda om femtiotalets stora skandaler Kejne- och Haijbyaffärerna samt Ingvar Bratt om sin syn på Bofors Indien-debacle i *Mot rädslan* (1988).

Till skandalberättelser hör också böcker där författarna fördjupat sig i skandalprocessers förlopp. Så har journalisterna Jan Guillou och Göran Skytte (1984) gjort, bland annat i *Nya berättelser* där de berättar om sina artiklar och tv-inslag. Gene Lyons (1996) har gjort en djupdykning i skandalerna kring paret Clinton (innan Monica Lewinsky) i *Fools for Scandal*. På det här området har också Statens offentliga utredningar bidragit med *En god affär i Motala* (SOU 1998:63), liksom Britt-Marie Citron med *Sölve & Co* (1999).

Det andra slaget böcker om skandaler kallar jag skandalsamlingar. Författaren, ofta en journalist, ibland en forskare, har samlat en mängd skandaler och berättar kortfattat om dem. Exempel på sådana är *Affärernas Sverige* (Olsson 1993), *The Book of The Modern Scandal* (Palling 1995) och *Great Parliamentary Scandals* (Parris 1995).

Flera författare skriver om media och medias roll i bland annat skandaler. Bengt Nerman (1997) med *Den offentliga lögnen* och Maria-Pia Boëthius (1997 och 2001) som i de korstågslika *Några som inte älskar oss håller på att förändra vårt land* och *Mediernas svarta bok* visar medias mekanismer och drivkrafter. Andra är Dan Josefsson (2001) i *Välkommen till Dramafabriken* och Sune Björklöf (1998) i *Journalistik som sämst*.

SKANDALOGI, ETT TREDJE SLAGS TEXT OM SKANDAL

Vetenskapliga texter där författare ger sig på att jämföra, analysera och teoretisera skandaler som fenomen istället för att snudda vid dem i någon annan analys är mer sällsynta men utgör ett slag av texter om skandaler. *Media Scandals* av medieforskarna James Lull och Stephen Hinerman (1997) samt *The Politics of Scandal* av Andrei Markovits och Mark Silverstein (1988) är två böcker i denna kategori. Ett stående inslag i vetenskapliga texter om skandaler är att efterlysa forskning om skandaler. Andrei Markovits och Stephen Silverstein vill ta steget fullt ut och låta studiet av skandaler utgöra ett vetenskapligt fält, skandalogi:

> Scandalogy should be the proper name for the serious study of political scandals, and, given the opportunities provided by modern politicians, scandalogy ought to be a large and thriving subdiscipline of modern political science, sociology and anthropology. (Markovits och Silverstein 1998, sidan vii)

Jag håller med, varför inte?

James Lull och Stephen Hinerman delar in skandaler i tre typer, institutionella skandaler, stjärnskandaler och psykodramskandaler (Lull och Hinerman 1997).

Institutionella skandaler är skandaler kring någon som arbetar i eller har samband med offentlig förvaltning eller större företag, menar James Lull och Stephen Hinerman. Då sådana personer sätter personliga behov före professionella på ett sätt som kommer i konflikt med ”prevailing moral standards” (sidan 20) kan det bli skandal eftersom de representerar inte bara sig själva utan också en institution. Karakteristiskt för institutionella skandaler är dels att de knyts till personen, dels att den typen av institutioner hålls till ansvar för upprätthållandet av den samhälleliga moralen. James Lull och Stephen Hinerman exemplifierar med hur prins Charles skandaliserat monarkin och Bill Clinton presidentämbetet (sidan 20).

En stjärnskandal kan uppträda, säger James Lull och Stepen Hinerman, då en stjärna (Hollywoodtypen) sätts i ett sammanhang som strider mot den image som byggts upp kring stjärnan. James Lull och Stephen Hinerman exemplifierar:

> Hugh Grant, of course, was perceived to be a choir boy, probably a tenor, until he invited Divine Brown to try out the leather seats of his BMW one lonely Los Angeles evening. (Lull och Hinerman 1997 sidan 21)

Exemplet visar tydligt vad som menas. Om Hugh Grant haft en annan image, till exempel en som Marilyn Manson eller Alice Cooper, är det svårt att tänka sig att någon skulle höjt på ögonbrynen, snarare tvärtom.

I psykodramskandaler är inte aktörerna stjärnor, men de kan bli något liknande som aktörer i skandaler. Den här typen av skandaler kan utbryta, skriver James Lull och Stephen Hinerman (fortfarande 1997), då någon som passar väl in i en stereotyp gör något extraordinärt och exemplifierar:

> Lorena Bobbit, the Venezuelan-American woman who cut off the penis of her abusive husband (John Wayne Bobbit) and threw it out a car window. (Lull och Hinerman 1997 sidan 24)

Den uppmärksamheten som skandalen får står i relation till hur väl aktörerna passar in i stereotyper och hur extremt det som de kopplas till är:

> The players in the scandal should be attractive or interesting in a very familiar or extreme way. They could be babes, bitches, dopes, machos, nerds, or sluts. They could be geeks, freaks, bullies, fools, devils, or angels. … The psychodrama scandal succeeds in part when audiences recognize the characters in the play. The more a scandal's characters resemble ideal or stereotypical people doing extraordinary things in everyday settings, the better the chance for a media scandal to emerge. (Lull och Hinerman 1997 sidan 25)

Andrei Markovits och Mark Silverstein (1988) drar (förutom att de argumenterar för skandalogi) slutsatsen att vad de kallar politiska skandaler bara kan finnas i demokratier, att skandaler är ett tecken på demokrati. Och det är klart, om skandaler bygger på att någon ska reagera på överträdelser så måste det finnas någon som berättar om dem – och vilken diktator tillåter det? Samtidigt haltar argumentet något då det finns ett flertal exempel på skandaler från Europas monarkier från tiden före demokratins inträde.

Ett exempel är Francis Bacon, engelsk filosof, jurist, rådgivare åt drottning Elizabeth I och James I:s justitieminister (engelskans Lord Chancellor) med mera, som tvingades att avgå 1621 efter anklagelser om mutbrott. Han befanns skyldig till att ha tagit emot mutor i sin funktion som domare. Han dömdes därför för korruption, förlorade sin plats som kungens gunstling och fick en kortare tid sitta fängslad i Towern (Parris 1995).

SKANDALERS KÄNNETECKEN I LITTERATUR …

Många författare definierar skandaler och begrepp som ligger nära skandaler. Med hjälp av dem kan svaret på frågan vad en skandal är sökas och utifrån svaret kan ett analysverktyg formuleras. Därför ägnar jag det här avsnittet åt texter kring begreppet skandal.

Skandaler är kända och i skandaler finns aktörer

Av ordet skandals definition i Svenska Akademiens ordbok (se förra kapitlet) framgår att det är någon eller något hos någons handlande, uppträdande eller förhållningssätt som väcker anstöt (och kan leda till skandal).

Av det kan två slutsatser dras. För det första att det finns aktörer i skandaler. För det andra att det är något specifikt som kopplas till aktören som väcker anstöt. Att ”allt är kass”, gör ingen skandal. Däremot kan ”hon är dum då hon gör si”, ”han gjorde fel när han gjorde så” eller ”de gjorde bort sig då de var där”, leda till skandaler.

John Thompson (1997) skriver:

> … characteristic of scandal is that the actions or events concerned must be known or strongly believed to exist by non-participants. … To become a scandal, an action or event must be known about by others, or strongly and plausible believed by others to exist … unlike corruption and bribery, which can exist (and often do exist) when others do not know about them, scandal is always to some extent a “public” affair. (Thompson 1997 sidan 43)

Här har John Thompson två poänger. För det första att en skandal är en skandal först när andra än de som direkt berörs av den fått kännedom om vad som hänt och dessutom tror att det har hänt. En skandal kan inte ske i det tysta och den kan inte vara alltför osannolik.

För det andra skiljer John Thompson på korruption och skandal. Korruption, mutor, nepotism och liknande företeelser kan föregå utan upptäckt och utan att leda till skandal. Men de kan också upptäckas och då kan de leda till skandal. Skandaler däremot finns inte, kan inte finnas, i det tysta. En tjänsteman kan vara korrupt, till exempel kan det vara en tullare som mot betalning blundar för viss smuggling. Så länge ingen annan än tullaren och smugglarna vet om det är det ingen skandal. Om någon annan får reda på att smugglaren är korrupt kan det bli skandal. En skandal kan inte ske utan att någon annan än de direkt inblandade gör kopplingen mellan en aktör och en överträdelse som hon finner upprörande. Och, värt att ha i minnet, det är kopplingen och uppfattningen att det är upprörande som gör att det kan bli skandal. Om aktören har eller inte har överträtt någon kod spelar ingen roll så länge andra tror att hon har det.

Ett liknande resonemang för Andrei Markovits och Mark Silverstein då de menar att skandaler bara kan finnas i demokratier. Lennart Lundquist (1998) skriver att frågan huruvida korruptionen ökat i den svenska förvaltningen inte låter sig besvaras. Och det är klart, att räkna antalet okända valarter eller ännu inte uppfunna uppfinningar är nog svårt. Men nog kan en uppskattning av dold korruption göras, det är inte mycket annorlunda än att uppskatta hur många bilister som kör och åker utan bälte.

Skandaler är alltså kända företeelser. Kända och kända förresten, alla skandaler är knappast lika kända utan glider utefter någon slags magnitudskala. Ungefär som A-kändisar (som får gå på Oscarsgala), B-kändisar (som bjuds till kändisfester) och C-kändisar (som festat i en dokusåpa). Skandaler är kända för åtminstone några andra än de inblandade, de som så att säga var där. En sådan skandal representerar ena änden av skandalernas kändisskala, skandalernas C-kändisar. Vid den andra änden finns de skandaler som ”alla” vet om. Som vinnande exempel på sådana skandaler föreslår jag Lewinsky-skandalen, Watergateskandalen och Camillagate – skandalernas A-kändisar.

Aktörer i skandaler vill hemlighålla

Om något blir till genom att bli känt och om detta något kan vara dåligt för åtminstone någon har denne ett motiv att hemlighålla så långt som möjligt. I slutet av Andrei Markovits och Mark Silversteins bok (1988) sammanfattar

John Logue de skandaler som tagits upp i boken som helhet i ett nyckelord, concealment (hemlighållande):

> The genuine common denominator of the scandals discussed in these chapters: concealment. All of the actors in these chapters were sufficiently aware that overstepping either community norms or the law that they all sought to conceal their actions. (Logue 1988 sidan 258)

I sitt fortsatta resonemang menar John Logue att det är döljandet som skiljer det skandalösa från inkompetens och dumhet. De skandaler John Logue utgår från är de som undersökts i Andrei Markovits och Mark Silversteins bok (1988). Att aktörerna i dem försökte hemlighålla sina handlingar är en sak, om det gäller andra skandaler är en annan. Som vi sett tidigare i James Lull och Stephen Hinerman (1997) kan skandaler också uppstå för att någon, mot omvärldens förväntningar och i strid med aktörens image, kopplats till en överträdelse av en kod. De som varit på porrklubb förnekade ju inte att de var där, de trodde de var på en vanlig klubb. Vi kanske inte tror dem, men tänk om det var så att de inte visste att det var en porrklubb. Hade det spelat någon roll om de vetat eller inte vetat var de var? Och nog finns det exempel på skandaler där aktören inte insett att hon begått en överträdelse förrän andra påtalat det. Då är döljandet inget aktivt döljande, men det kan framstå som om det är det.

Jean-Baptiste Molières pjäs *Tartuffe* illustrerar hur förväntningar påverkar vad vi vill se och hur plågsamt det kan vara då vi till slut inser att någon trots att vi i det längsta trott motsatsen begått den överträdelse hon kopplats till. Ärkehycklaren Tartuffe säger i pjäsen:

> Den synd är ingen synd som sker i hemlighet.
>
> Man intet ont begår, om världen intet vet. (Molière 1994 (1664) sidan 225)

Tartuffe tyckte nog själv att han fick till det sista avväpnande argumentet och såg nu fram mot ”en ljuvlig herdestund” med frun i huset, Elmire. Oturligt nog för Tartuffe fanns Elmires make Orgon under bordet och hörde Tartuffes försök att prata kull hustrun. Orgon insåg till slut att Tartuffe inte var det ”alla dygders tempel” han så envist trott. Tartuffe åkte ut ur huset och i fängelse. Det må vara hänt att den synd är ingen synd som sker i hemlighet – men i så fall bara så länge ingen annan vet. Inga dåliga krav på en hemlighet!

Att Orgon så gärna ville se Tartuffe som god gjorde hans bestörtning större då han till slut måste ge med sig och omvärdera honom. Han hade inte, ville inte, förväntat sig att Tartuffe kunde vara en sådan hycklande syndare och kände sig därför extra sviken.

Moraliserande i skandaler

Så här långt vet vi att en skandal har aktörer som kopplas till något som de inte förväntas kunna kopplas till och att kopplingen är känd för andra som upprörts över vad de fått veta och funnit troligt.

Graeme Moodie (1988) och Alan Doig (också 1988) tar oss vidare och berättar att det aktören kopplas till är något som upprör andra och får dem att moralisera:

> 'Scandal', in ordinary speech, refers either to something outrageous or to the disapproving response that something led to. (Moodie 1988 sidan 243)

> Scandals … involve some publicly-revealed behaviour that politicians, their party or the public would ordinarily consider illegal, immoral, unethical or just downright stupid. (Doig 1988 sidan 330)

Skandaler bygger på moraliserande. Någon kopplas till något hon inte borde kopplas till och det leder till andras missnöje. Det är svårt att hävda att det finns en generell moralsyn i samhället efter att ha läst David Harveys *The Condition of Postmodernity* (1990). Avsaknad av generell moralsyn hindrar inte gemensam moralsyn även om den inte är gemensam med så många som förr. Framför allt hindrar en avsaknad av generell moralsyn inte moraliserande. Moralisera går utmärkt att göra på egen hand, kanske framför tv:n eller bakom styret. Vi människor är bra på att bedöma och värdera varandra. Människor lever och samverkar i grupper, det vill säga samhällen. För att kunna samarbeta är det viktigt att värdera och ha synpunkter på andras handlingar. Claes Gustafsson (1997) kallar människan det moraliserande djuret.

> En stor del av det småprat vi ständigt omger oss med och omges av utgörs av moraliserande. Mer eller mindre öppet och rakt på sak kommenterar vi våra medmänniskor och deras förehavanden. ”Måste ungar föra sånt ljud…!” ”Har du hört vad grannfrun hittat på…?” ”Är det faktiskt skäligt att en toppchef lyfter tio miljoner i årslön!” ”Apropå kontokort, ja…” (Gustafsson 1997 sidan 73)

De som inte passar in och är som oss andra moraliserar vi över och försöker lära det normala. Ett sätt är att ta avstånd från dem, ett annat att försöka få dem mer lika oss (för en utförlig diskussion om normalisering se Michel Foucault (1974)).

Att skandaler finns i media har jag varit inne på förut, det är också James Lull och Stephen Hinerman (vars bok dessutom har titeln *Media Scandals*):

> … scandal occurs when private acts that disgrace or offend the idealized, dominant morality of a social community are made public and narrativized by the media … (Lull och Hinerman 1997 sidan 3)

James Lull och Stephen Hinerman skriver vidare:

> A scandal is not just a logical reporting of damaging facts, no matter how shocking they may be. In a scandal, the story triumph over the facts at some point and in doing so takes on a life on its own. The scandal story arouses the curiosity of a substantial audience who encourage the media to continue "telling the story". (Lull och Hinerman 1997 sidan 13)

Här får vi veta mycket. En skandal är en egen, urskiljbar berättelse eller episod. En skandal handlar om en specifik överträdelse, utförd av eller kopplad till personer i ett sammanhang särskiljt från andra – inte en allmän situation som upplevs dålig. Vidare får vi veta att berättelsen inte behöver vara sann, eller kan utvecklas bort från sin startpunkt i vad som uppfattas som sant. Vad som hänt är inte längre lika viktigt utan det viktiga är för berättaren att berätta och för publiken att lyssna till berättelsen. Berättandet tar över. En skandal är en berättelse och för att en berättelse ska vara förståelig behövs svar på frågorna vad, var, vem, hur och varför (Burke 1969). För att förstå andra människors handlingar ger vi dem intentioner. Det är utifrån intentioner handlingar beskrivs och analyseras. Om vi inte vet eller förstår varför någon gör vad den gör, gissar vi (Gustafsson 1997).

Att en god historia är en god historia om än inte alltid sann vet alla som lyssnat till en fiskare. Men vad händer om någon mitt i storljuget visar en bild där det klart och tydligt syns hur liten fiskarens fisk är jämfört med hur stor den är i berättelsen? Nog är fiskaren tyst ett slag då, eller byter åtminstone skiva.

Om vi byter fiskarljuget mot en berättelse om en skandal, låt säga om en president, en praktikant och en cigarr; skandalen är oerhörd, vi fängslas av berättelsen (om presidenten, praktikanten och cigarren) och bereder oss på att lyssna till mer fantastiska avslöjanden. Berättelsen flödar och vi lyssnar. Om någon då, på ett trovärdigt sätt (beyond a reasonable doubt), visar att praktikanten aldrig varit nära västra flygeln, att hon i själva verket praktiserade i ett annat land vid det påstådda tillfället och omöjligen hade kunnat vara där hon sades ha varit. Och om man sände timmar av datummärkt film av vanligt allmänt, tråkigt presidentande som visar oss att det stämmer, hon var aldrig i Vita Huset. Nog hade skandalen (berättelsen) kommit av sig då? Skandalberättelser behöver inte vara sanna, men sanningen kan nog stoppa dem – åtminstone i vissa fall.

Skandaler kan vara osanna, väcka nyfikenhet och uppmuntra till fortsatt berättande. Det är de inte ensamma om. James Lull och Stephen Hinerman (1997) skiljer på moralpanik och skandaler.

> … moral panic is a reaction to an apparent social movement which generally and permanently threatens the stability of the dominant morality. The moral panic menaces the status quo precisely because of the numbers of people thought to be

> involved. So a ”deviant” trend such as the increasing prominence of gay people in society (and the AIDS threat that it implies), a rise in juvenile crime, the sexual and cultural presence of immigrants of color, or an upswing in the drug use among youth, to name some historical examples … can stimulate a moral panic. (Lull och Hinerman 1997 sidan 4)

Skillnaden mellan moralpanik och skandaler är att skandaler är klart urskiljbara episoder, med enskilda aktörer som bryter mot normer i samhället. Vid moralisk panik är det en grupp, ett folk eller en rörelse som hotar det normala och invanda. Ett exempel är vad James Lull och Stephen Hinerman tar upp (i citatet ovan), homosexualitet och AIDS. Den ökade sexuella och värderingsmässiga friheten på sjuttio- och åttiotalen ledde bland annat till att fler kunde vara öppet homosexuella. Hos många, inte särskilt frigjorda, skapade denna nya samhällsgrupp misstro, det var ju onormalt! När HTLV III och AIDS till en början kopplades samman med homosexuella fick man vatten på kvarnarna och den moraliska paniken kring homosexuella spred sig.

Skandal och moralisk panik utesluter inte varandra, skandal kan leda till moralisk panik. Skandalen kan tjänstgöra som katalysator. Ett exempel är manlig dagispersonal och pedofili. En skandal 1996 med manlig dagispersonal som misstänktes ha sexuellt utnyttjat de barn han förmodats ta hand om ledde till rekommendationer att män inte skulle få vara ensamma med barn på många dagis och såvitt jag vet råder fortfarande moralisk panik kring manlig dagispersonal (Bly 1996-09-12).

… OCH SKANDALERS KÄNNETECKEN UTIFRÅN SAMTAL

Det jag hittills skrivit om skandaler och som kan sägas vara den första delstudiens referensram är hämtat nästan uteslutande från texter. För att pröva om referensramen var något sånär rimlig gjorde jag våren 1997 tio expertintervjuer. Antalet intervjuer och val av personer kan diskuteras (se till exempel Kvale 1997 för en sådan diskussion). Eftersom ambitionen var en grov rimlighetsbedömning räckte det mer än väl med tio intervjuer för att finna skillnader mellan referensramen och experternas syn på skandaler. Vi förde tio samtal om skandaler, jag utifrån min referensram och experterna utifrån sina. Mötet mellan de olika ramarna fungerade på så vis att min referensram prövades och fick en del tillägg.

Förstudien gjorde jag också för att relativt enkelt och snabbt få en förförståelse av vad en skandal är. Med hjälp av förstudien och litteraturgenomgången har jag formulerat en modell av vad en skandal är som också fungerar som ett analysverktyg samt till att ställa de frågor som jag söker svar på ge-

nom huvudstudien. Såväl frågor som huvudstudie presenterar jag i nästa kapitel. Modellen avslutar det här kapitlet.

Intervjupersonerna har jag valt ur tre grupper. Parallellt med att intervjuerna planerades gick jag igenom texter om skandaler. Av texterna framkom tidigt att skandaler handlar om brytande av något slags gemensamma koder och att skandaler finns i medias publikationer.

Att skandaler finns i media gav den första gruppen intervjupersoner, chefredaktörer. De tre chefredaktörer jag intervjuat arbetar alla på landsortstidningar (Hjo Tidning – Sven-Arne Sandberg, Norrbottens-Kuriren – PeO Wärring och Vestmanlands Läns Tidning – Anders Ahlberg). De svenska skandaler som presenteras senare i studien och som utgör det huvudsakliga empiriska materialet i den första delstudien (se kapitel fyra) är hämtade från tre tidningars artiklar, Aftonbladet, Göteborgs-Posten och Svenska Dagbladet. De är storstadstidningar. Förutom chefredaktörernas syn på vad en skandal är var jag intresserad av att veta om, och i så fall hur, deras tidningar skiljer sig från de tre stora storstadstidningarna i sitt arbetssätt och hur mycket av vad som publiceras i de mindre som också publiceras i de större. Mer konkret: Om en mindre tidning skriver om en skandal från sitt upptagningsområde, kommer det då stå om den i en större?

Ett andra skäl att intervjua chefredaktörer är att de kan ge kunskap om hur pressen arbetar med och ser på skandaler. Det gäller även för valet av Pressombudsmannen, som då var Per-Arne Jigenius, som intervjuperson.

Den andra gruppen intervjupersoner är biskopar. Biskopar kan sägas arbeta med normer och med brott mot normer vilket är ett kännetecken för skandaler. Dessutom är biskopar (de svenska är tretton till antalet) representanter för ett av tolv stift. Stiften täcker landet och biskoparna liksom chefredaktörerna kan tänkas ha en uppfattning om eventuella skandaler. Jag har talat med tre av de svenska biskoparna, Martin Lind i Linköping, Claes-Bertil Ytterberg i Västerås och Lars Eckerdal i Göteborg.

Den sista gruppen intervjupersoner är valda för att de arbetat med skandaler, åtgärder mot skandaler eller har sett skandaler inifrån. Intervjupersonerna är Margareta Norlin (frilansjournalist och författare), Erika Pettersson (föreningen Uppror i Borås) och Anders Haglund (Kommunförbundet och medlem av Justitiekanslerns utredning om kontrollsystemen i svensk offentlig sektor (Justitiekanslern 1997).

Intervjusamtalen genomfördes i alla fall utom två i de intervjuades tjänsterum. De två andra samtalen fördes i konferensrum på två tågstationer. Varje samtal tog en till två timmar och bandades. Bandinspelningarna skrev jag sedan ut och det är delar av de utskrifterna jag återger nedan.

Intervjuerna gick till så att vi träffades, hälsade på varandra och efter att ha bekantat oss något ställde jag frågan ”vad är en skandal?” Jag använde inte någon i förväg iordningställd frågemall men jag hade tre områden jag ville samtala om. De är: vad en skandal är, vad som kan leda till skandal och hur det går till. Efter att ha ställt den inledande frågan flöt samtalet på av sig själv och jag kunde ägna mig åt att be om förtydliganden eller exempel, ibland behövde jag leda in samtalet till de andra områdena men oftast berörde vi dem ändå.

I det följande presenteras citerade delar av samtalen. De är valda för att de belyser och kompletterar referensramen från det tidigare avsnittet.

Skandaler är kända och i skandaler finns aktörer

På frågan vad en skandal är, var ett svar:

> Scandalom betyder stötesten. Ren och skär grekiska. Och det som är skandalöst, det förutsätter att det är något som bryter sönder någonting. Man ramlar, slår tån i stötestenen. …

Något går sönder. Med det menas inte att det är något materiellt som går sönder. Snarare menar intervjupersonen att något inte gick som det var tänkt och att det visar en diskrepans mellan vad som förväntades av honom och vad hon faktiskt haft för sig. Ett annat svar förtydligar:

> … att man tycker att en människa handlat på ett sätt som inte är korrekt i den situationen och med de krav man kan ställa på den människan.

Utifrån det svaret verkar det som om det är våra krav och förväntningar på personen som går sönder. Ju större diskrepans desto större fall.

De två svaren ovan tyder båda på att det är något som görs, en handling som utförs, som leder till skandaler. Men vid närmare eftertanke korrigerar de jag intervjuat till att det är en handling man kopplas till och inte behöver ha utfört.

> … handlingen i sig kan vara skandalös eller kopplingen av den till en viss person kan vara det …

Att skandaler är offentliga tilldragelser och inte kan finnas i det tysta, kända bara av några få, tas också upp i intervjuerna:

> Jaaa … det är ett offentligt fiasko … en människa som gör ett offentligt fiasko och blir uthängd … det skandalösa ligger i att det blir offentligt.

Att en skandal har aktörer som gör eller kopplas till något som upprör andra är inte nog. Det spelar också roll vem aktören är. Det framkommer i citatet ovan om de krav och förväntningar som bryts. I det följande förtydligas det:

> … fördömer en och samma händelse på olika sätt i medierna beroende på vem som begått handlingen eller skapat handlingen. Och, som ett mycket enkelt exempel, om en lantbrukare åker fast för rattfylleri på en landsväg så är det ju i lagens mening ett brott av en viss dignitet. Men, det är i mediernas mening ingen skandal … Men om däremot rikspolischefen eller justitieministern åker fast för samma sak och begår exakt samma brott …

Skandaler har enskilda aktörer som utför eller kopplas till något upprörande och som bryter de förväntningar som finns på personen. För att det ska bli skandal måste det vara känt bland andra än de inblandade och det spelar roll vem aktören är för hur mycket andra ska bry sig.

Skandaler är kända, det vill säga andra än de inblandade känner till dem. I praktiken betyder det att skandaler finns i media, menar flera av de intervjuade, en säger:

> … vad som är skandal avgörs kanske inte av det allmänna rättsmedvetandet i första hand utan av dom medier som bekantgör skandalen. Det är där skandalen finns.

Medias roll framställs som central i samtalen, skandaler inte bara finns i media, utan verkar också skapas och utvecklas av media:

> Nej, jag tror inte alls att det måste vara sant. Det finns en skandalbenägenhet tror jag som inte alls behöver vara kopplad till fakticiteter och ibland har jag en känsla av att man har en vilja att generera skandaler.

Media framstår i det citatet som berättare av en historia. Om den är sann eller flyter iväg från sin utgångspunkt är mindre viktigt. Skandalen och berättelsen om den blir det viktigaste.

Ett annat samtal kom att beröra nyfikenheten hos publiken och hur vi andra vill läsa och höra om skandaler och hur det i sin tur driver på berättarna att leta upp och berätta nya historier. För många liknande historier blir lätt tråkigt, därför finns ett incitament att leta upp nya sorters historier:

> Det är en del av kryddan i tillvaron att få läsa krigsrubriker om när folk tappar ansiktet … som tillfredsställer Gammel-Adam i oss. Men så är det också så att man trubbas av, om man läst om ett kommunalråd i Grönköping som gjort bort sig på torsdagen och sen ett kommunalråd i Hjo på fredagen och ett i Jönköping på lördagen. Då är det sen inte så kul att nästa vecka få läsa om kommunalråd i övriga världen.

Flera av de intervjuade är inne på att rädslan för att publiken ska trubbas av och tröttna leder till att nya skandaler, värre skandaler (eller i alla fall annorlunda än den senaste) eftersöks:

> Ska skandaler vara fräscha måste dom för det första vara värre nästa gång och för det andra så måste dom vara av annan karaktär.

Media som skandalberättare har en vilja att ”hitta på nya grejer”. Vilket, enligt de intervjuade, leder till att skandaler handlar om olika saker i olika tider. En av de intervjuade påpekar att skandaler i Sverige under de senaste decennierna handlat om privatekonomiskt fiffel, knark och nu om offentlig sektor.

> Ser man tillbaks i tiden … säg femton år … har vi haft tre urskiljbara problemkomplex som har varit speciellt angelägna för medierna att ägna sig åt … ekonomisk brottslighet och förmögna personers skattebrott … narkotikabrottslighet var speciellt förkastligt där just dom … behandlades på ett betydligt hårdare sätt i media och … nu har vi … alltså förtroendemännens ekonomiska agerande … speciellt förkastligt och ägnas speciell uppmärksamhet.

För stort och för litet för att bli skandal

En skandal kan uppstå när en person man inte väntar sig bryter ett förtroende, när någon berättar om det och när några andra upprörs av det. Så kan intervjuerna sammanfattas så här långt. Men flera av intervjupersonerna är inne på att det inte alltid räcker. Det som personen kopplas till kan vara antingen för litet, för futtigt, eller, kanske mer förvånande, för stort för att leda till skandal. Flera menar att det behövs pengar för att skandalen ska ta ordentligt, utan att någon skor sig ekonomiskt blir det ingen rejäl skandal. Vad aktörerna gör på sin fritid verkar flera av intervjupersonerna kunna överse med. Så länge de slipper vara med och betala så är det ok.

> Att få garageuppfarten grusad, det har alltid funnits sådana saker och små tjänster. Men jag tror att, om vi nu pratar om vad en skandal är, det är liksom inte grund för en skandal. Det tror jag inte. Utan det är när man passerar … liksom när det börjar bli snaskigt utav det. Och det är pengar inblandat. Det är då det börjar bli mer av skandal av det. Så fort det är pengar inblandat, det kan vara en hundralapp bara, det spelar ingen roll tror jag hur stort beloppet är. Utan att man skor sig rent vulgärt. Och sen om det är snaskiga inslag, då tror jag grogrunden, eller förutsättningarna för att det ska bli skandal är bättre.
>
> Porrklubbsbesök för våra pengar. Han får gärna gå på porrklubb hur mycket han vill, men inte för våra pengar!
>
> … packad får man gärna vara, bara man betalat själv.

Å ena sidan kan överträdelsen vara för liten eller sakna någon ingrediens som behövs för att andra ska upprörs. Å andra sidan säger flera också att en överträdelse kan vara för stor för att leda till skandal.

> … Auschwitz var ingen skandal. Belsen var ingen skandal. Dachau var ingen skandal. Om något skulle vara skandal så är det väl Auschwitz.
>
> Ibland blir det inte skandal just för att det är för stort. Det är min bild. … människor ringer ofta till mig och berättar om helt förfärliga saker som händer inom till exempel sjukvården och där faktiskt … mycket inhumana saker … och då har jag

> upptäckt … de här människorna går till pressen, men pressen skriver inte om det här, i början förstod jag inte varför. Det är för hemskt så dom vill inte tro det.

Sådana i sig upprörande händelser som folkmord och vanvård leder inte till skandaler, enligt de två intervjuade. De menar att det är för stort för att vara skandaler men att det borde vara det. En annan syn är att folkmord är just folkmord och att kalla det skandal vore att förminska. Ytterligare en syn är att reaktioner inte bara beror på överträdelsen, utan också på vem som kopplas till den, och de förväntningar som finns på den personen.

Genom litteraturgenomgången och från intervjuerna har jag kommit fram till att en skandal har urskiljbara aktörer och är en självständig episod. Det finns visserligen aktörer både i folkmord och i vanvård, men de är många och vem som har det egentliga ansvaret är inte alltid enkelt att urskilja. Ansvaret för att vården inte är som vi vill kan lastas vårdbiträden, läkare, politiker, marknaden, väljare och antagligen några till.

Vårdskandaler fanns 2002 (Hjörne 2002-01-27) och de finns 2004. Men som Margareta Norlin säger i citatet ovan, fanns de inte 1997. Det fanns vanvård, men pressen publicerade inte artiklar om det, menade hon. Hon sa då att hon skrivit flera artiklar om ”förfärliga saker” inom vården men att de inte gått att få publicerade i tidningar. Hennes åsikt om varför de inte skrev var då att det hemska var för hemskt. Är hemskheterna mindre hemska nu, tål vi dem bättre eller vad? En intressant möjlig forskningsfråga.

Lokala och nationella skandaler

Under samtalen med de tre chefredaktörerna pratade vi om lokala skandaler och om det fanns skandaler som inte spreds till en vidare publik. En av dem kom att tänka på en bild av skandal som nog får sägas vara klassisk, skandalen i fina salongen. En man gör eller säger något upprörande, en kvinna dånar och det är skandal i societeten.

> Jag ser för mig en tavla av Ernst Josephson som hänger på Nationalmuseum så vitt jag vet … den heter *En skandal i societeten*. Den är typisk för sent 1800-talsborgarskap. Det är fest, allt går i rött, du vet sånt där sammet, en frackklädd man, upprörd, brusande rött skägg. Kanske är det till och med någon som håller i honom i sällskapet. Det är fest och en kvinna har svimmat – dånat.

Ernst Josephsons målning hör till Prins Eugens Waldemarsuddes samlingar, men den ser ut ungefär som den beskrivs i citatet. Beroende på vilka personerna i salongen är, vem som dånat och vem mannen i fracken är, skulle en sådan tilldragelse säkert kunnat bli stor skandal också i dag. Vore det till exempel någon ur ett hov och en idrottare är det inte svårt att tänka sig rubri-

kerna. Men om det vore en lite finare fest vilken som helst är det lättare att tänka sig att det hela stannar i grannskapet.

En av de andra chefredaktörerna menar att det de skriver i den lokala tidningen kommer till andra medier, om det är intressant för dem.

> Vi brukar säga att de flitigaste läsarna av Norrbottens-Kuriren är tidningsredaktionerna i Stockholm. Det är förvånansvärt att se hur mycket av sitt material som rikstidningarna … hämtar från landsorten generellt sett.

Den tredje chefredaktören är inne på samma linje, och föreslår också en gräns för vad som är skandal och inte. När andra hänger på och återberättar en historia så blir det kanske skandal, menar han. Och varför inte, att andra tar upp en historia och återberättar den är ett kvitto på att historien är trovärdig och väcker anstöt så gott som något.

> Andra media hämtar ju många gånger nyheter ur lokaltidningen, i det här fallet Hjo Tidning … många gånger går det den vägen att grejen avslöjas i Hjo Tidning, sen kommer det ganska snabbt i Radio Skaraborg, den kommer i Västnytt för vår del … så att så fort det är … kanske finns där en gräns? DÄR går gränsen för skandal, när andra hänger på.

VAD SKANDALER ÄR SÅ HÄR LÅNGT – EN MODELL

En modell är ett förenklat sätt att beskriva ett fenomen. Eftersom modellen är en förenkling av det den beskriver innehåller den inte detaljer utan är mer inriktad på att visa på fenomenets delar och hur de hänger samman. Modeller kan användas som grund för fortsatta undersökningar och för analys av empiriskt material (Hartman 1998). Modeller är förenklingar och har många fördelar, inte minst att de kan underlätta förståelse, men i modellers enkelhet ligger också en fara. Det är lätt för betraktaren att förväxla modellen med vad den är tänkt att beskriva och tron på modeller ska inte överdrivas. Gunnar Westerlund och Sven-Erik Sjöstrand skriver (1975):

> Att arbeta med figurer och modeller vid beskrivning av organisationsföreteelser kan medföra vissa faromoment i samband med betraktarens, uttolkarens, aktivitet. En figur/modell väcker nämligen ofta speciella förväntningar hos en betraktare; symbolernas magi spelar här sannolikt in … överdriven användning av svårtolkade symbolspråk skulle kunna beskrivas som tidens mest besvärande intellektuella mode. (Westerlund och Sjöstrand 1975 sidan 35)

I kapitel ett ställer jag ett antal delfrågor utifrån forskningsfrågan. Den första delfrågan är: Vad kännetecknar skandaler i svensk offentlig sektor? Ett första svar, utifrån litteraturgenomgången och förstudien, är följande modell:

En skandal kännetecknas av att aktörer genom handling, förhållningssätt eller position kopplas till en överträdelse som andra än aktörerna finner upprörande eller som bryter mot vad som förväntas av aktören.

Att det är reaktionen hos andra som avgör om det är skandal eller inte innebär att skandaler är kända. Att skandaler inte kan vara dolda hindrar inte att aktörer ibland vill och försöker dölja dem. Försöken att dölja kan i sig uppfattas som upprörande och leda till att skandalen blir större.

Överträdelsen som kopplas till aktörerna och uppfattas som upprörande kan vara påhittad. Framstår berättelsen som trovärdig så väcks intresset hos skandalens publik att veta mer. Men om berättelsen förlorar sin trovärdighet kan skandalen stoppas.

Det finns också andra liknande företeelser, till exempel moralpanik. Det som särskiljer skandaler är att skandaler är självständiga episoder med klart urskiljbara aktörer.

Modell ett: Skandalers kännetecken

Modellen över skandalers kännetecken kommer jag att använda dels för att formulera frågor till den fortsatta studien, dels som analysverktyg. De kommande kapitlen handlar om hur skandalmodellens delar ser ut i den svenska offentliga sektorns skandaler. Vilka är skandalerna i svensk offentlig sektor och vad kännetecknar dem?

KAPITEL TRE

SKANDALER PÅ SPÅRET

Skandaler syns i media. Visst finns skandaler som inte når längre än villaområdet eller som stannar på campingplatsen men vill man studera större skandaler i svensk offentlig sektor är det som medierna producerar en möjlig materialkälla. Det material jag använt är skandaler så som de berättas i artiklar publicerade i Aftonbladet, Göteborgs-Posten och Svenska Dagbladet.

Före mitten av nittiotalet innebar mediematerial klipp i tidningar, bandinspelningar och liknande. År 1996 startade Aftonbladet, Göteborgs-Posten och Svenska Dagbladet tillsammans Mediearkivet, ett webbaserat tidningsarkiv som uppdateras dagligen. Vid starten 1996 återfanns artiklar från de tre tidningarna. När detta skrivs innehåller arkivet cirka fem miljoner sökbara artiklar från 46 olika fakta- eller nyhetskällor (mediearkivet.se). Bildandet av Mediearkivet innebär en möjlighet att mycket enklare än förut söka efter skandaler i offentlig sektor.

Jag studerar inte massmedia, jag studerar vad massmedia publicerar. Med det vill jag säga att jag inte är medieforskare och att jag inte försöker analysera media. Det finns argument för att hävda att skandaler finns i medias flöde av artiklar, sändningar och annat de producerar (se föregående kapitel). Att på ett relativt enkelt sätt kunna söka efter, finna och läsa artiklar från flera tidningar samtidigt, öppnar nya möjligheter som inte är lika dyra och tidskrävande som tidigare sökmetoder (Altheide 1996). Hur jag gått tillväga redovisas i de följande avsnitten och efter det vad jag hittade.

ETT FÖRSTA FÖRSÖK …

Svenska Dagbladet, Göteborgs-Posten och Aftonbladet skiljer sig från andra svenska tidningar på så sätt att de är mycket större. Som framgår av tabell ett

svarade de fem största tidningarna i svensk dagspress (förutom AB, G-P och SvD också Expressen/GT/KvP samt Dagens Nyheter) år 2000 för sextiofyra procent av de tjugo största tidningarnas samlade upplaga. Göteborgs-Posten, Aftonbladet och Svenska Dagbladet stod för trettiotre procent av den upplagan.

Storstadstidningar - vardagar	**Upplaga, antal ex**		**Landsortstidningar - vardagar**	**Upplaga, antal ex**	
	1997	**2002**		**1997**	**2002**
Aftonbladet	408 300	435 900	Nerikes Allehanda	68 300	65 400
Dagens Nyheter	347 900	364 200	Östgöta Correspondenten	66 300	65 600
Expressen	339 100	321 800	Upsala Nya Tidning	61 400	62 800
Göteborgs-Posten	261 600	249 100	Nya Wermlands Tidningen A+B-uppl	63 500	58 700
Svenska Dagbladet	194 500	183 600	Borås Tidning	53 000	50 100
Sydsvenska Dagbladet	122 800	138 800	Helsingborgs Dagblad	49 400	87 300
Dagens Industri	102 000	116 000	Norrköpings Tidningar	48 100	49 400
GT	61 400	-	Barometern OT	47 400	44 500
Kvällsposten	60 200	-	Vestmanlands Läns Tidning	46 800	48 200
Arbetet Nyheterna/Skåne	57 800	-	Västerbottenskuriren	42 300	42 500
Skånska Dagbladet	-	43 600			
Nya Dagen	-	19 200			
Summa	1 955 600	1 872 200	**Summa**	546 500	574 500
Summa dagstidningar 1997: 2 505 100			**Summa dagstidningar 2002: 2 446 700**		

Tabell ett: Sveriges största dagstidningar och deras upplaga år 1997 och 2002
Källa: Svenska Tidningsutgivarna

Det är med andra ord en ganska stor del av de artiklar som läses i Sverige som återfinns i Mediearkivet (alla uppgifter är hämtade från Svenska Tidningsutgivarna).

En sökning i Mediearkivet görs via webben och med hjälp av sökord. Antingen söks efter ordet i hela artikeltexten, eller så begränsar man sin sökning till att gälla någon av delarna rubrik, ingress, inledningstext och bildtext. Vidare kan val göras mellan olika artikeltyper, artikelförfattare och avdelning.

När det skrivs artiklar om skandaler står det Skandal! i rubriken, antog jag, och sökte efter artiklar med ordet skandal (och varianter av ordet som till exempel skandaler, politikerskandal och skandalhärva) i rubriken i Aftonbladet, Göteborgs-Posten och Svenska Dagbladet.

Det finns fyrtio rubriker (och därmed också artiklar) med skandal i under perioden mellan den första januari 1995 och den sista maj 1997. Några av artiklarna handlar om samma skandal, till exempel så finns tre artiklar om Medanalysskandalen. En fortsatt indelning av artiklarna efter skandaler ger tjugofem olika skandaler i de fyrtio artiklarna.

Av de fyrtio artiklarna är tjugoen från Göteborgs-Posten, sjutton från Svenska Dagbladet och två från Aftonbladet. En artikel handlar om Mona Sahlin och tre om Motala.

Nog var det fler skandaler i Sverige under 1995, 1996 och 1997?

I inledningen för jag ett resonemang om att skandaler ibland kallas för annat än skandal, till exempel affär och historia. Det är tydligt att skandaler inte är som tv-program som återfinns i tablåer under fast rubrik. Skandalen om informationsbyrån IB benämns IB-affären, Watergateskandalen kallas Watergate och om Bill Clinton och Monica Lewinsky säger vi Lewinskyaffären. Med andra ord: skandaler får ibland namn efter de inblandade personerna (till exempel Sahlin, Marjasin och Medanalys) och ibland efter en geografisk plats som skandalen förknippas med (till exempel Motala, Gävle, Watergate och ovala rummet).

… OCH ETT ANDRA, MER LYCKAT, FÖRSÖK

I en andra sökning i Mediearkivet har jag förutom skandal sökt på ord som hänger samman med skandal. I de tidigare kapitlen har det framkommit att skandaler ibland kallas affärer, att de kan handla om etik och moral, förtroende och lögn, missbruk och bedrägeri, att de upprör och att ansvar kanske utkrävs. De ord jag sökt på förutom skandal är:

> affär, ansvar, bedräglig, etik, falsk, fiffel, förakt, förtroende, lögn, maktmissbruk, moral och upprörande

En del av de artiklar jag hittade vid sökning efter orden ovan handlar om skandalerna i Gävle, Motala och om Medanalys, Sahlin och Marjasin. Dessa

ord har jag lagt till sökordslistan och gjort förnyade sökningar. Vid sökning på Marjasin och Motala visade det sig att fakturor, kvitton, Sölve med flera ord ofta förekommer i artiklarna. Dessa ord har jag också använt som sökord, och så vidare genom ett allt större material och fler sökord.

I tabell två visas de sökord jag använt i Mediearkivet. I tabellen redovisas endast ordens grundformer, men i sökningen har jag använt såväl andra former som kombinationer med andra ord.

På detta sätt har jag arbetat mig fram tills dess att allt färre artiklar dök upp för första gången, eller om man så vill, tills dess det inte var meningsfullt att söka mer. Ytterligare sökningar skulle antagligen ge en och annan artikel ytterligare men inte några skandaler.

Platsen och miljön där man läser tidningar har effekter på hur de uppfattas. Att läsa på spårvägen, på fördäck, vid kaffet eller vid skrivbordet påverkar hur texten uppfattas (Altheide 1996 sidan 109). Att jag har läst artiklar i i A4-format, utskrivna från dator och inte i tidningarna har också effekter på hur jag uppfattat dem. Jag har inte gjort någon åtskillnad på var i tidningarna artiklarna ursprungligen varit publicerade. Foto och grafik syns inte i Mediearkivet som bara innehåller text (när detta skrivs). Att analysera texten i efter-utskrifter och inte i dess ursprungliga kontext kan innebära att texterna upplevs annorlunda. Det är en nackdel med det tillvägagångssätt jag använt. Men jämfört med alternativet att inte kunna söka med samma bredd och djup överväger fördelarna nackdelarna (Altheide 1996 sidan 55).

En typisk söksträng i min undersökning har varit snarlik den i exemplet nedan (en sökning från studien), där jag sökt efter artiklar med moral i rubriken eller ingressen:

> (rubrik=#moral# eller ingress=#moral#) inte (rubrik=#mut# eller ingress=#mut# eller rubrik=#skandal# eller Ingress=#skandal# eller rubrik=#avgå# eller ingress=#avgå#)

Tecknet # i söksträngen betyder att sökningen är trunkerad, det vill säga # kan ersättas med enstaka bokstäver eller ord. Med sökningen #moral# kan på så sätt exempelvis artiklar med orden omoralisk, moralist och marmoraltan finnas.

affär	almblad	ansvar	apoteksbolag
arboga	avgå	baksäte	bedräglig
bengt holmström	bertilsson	bofors	bonus
conradsson	crazy love	dahlborg	dahlsten
dalatrafik	dubbelfaktura	emma vårdvaror	eriksberg
etik	faktur	fallskärm	falsk
ffv	fiffel	förakt	förarga
freivalds	fridolf	förab	förmån
förskingring	förtroende	gf	gilding linköping
glab	grauers	gubbsjuk	gävle
gävleborg	haninge	hans lindqvist	hundförare
hundpolis	kontokort	korrupt	kreditkort
krognota	lars björklund	laurén	linjebuss
länspolis	lögn	maktmissbruk	marjasin
medanalys	mona	moral	motala
mullsjö	muta	mygel	nils gunnar jonsson
oegentlig	olof forssberg	pamp	pensionsvillkor
persson	kina	porrklubb	representation
rikspolis	sahlin	schyman	sexklubb

Tabell två: Sökord i Mediearkivet

En sökning efter artiklar publicerade i Göteborgs-Posten mellan 1995-01-01 och 1997-06-01 med söksträngen i exemplet ger trehundrasex träffar i fyrtiosex artiklar. Att jag avgränsat sökningen till att inte omfatta artiklar med *mut-, skandal* eller *avgå* i rubrik eller ingress minskar avsevärt antalet träffade artiklar. En sökning med strängen (rubrik=#moral# eller ingress=#moral#)

utan avgränsning ger ettusenfemtiofyra träffar i fyrahundranittionio artiklar, vilket är en avsevärd skillnad hanteringsmässigt.

Det som vid träff visas på skärmen är rubrik och ingress på de träffade artiklarna ordnade kronologiskt. Datumangivelsen vid artikelrubriken är en hyperlänk, genom att klicka på den visas artikeln i sin helhet. De tio senast publicerade artiklarnas rubriker och i förekommande fall ingresser i sökningen i exempelsträngen återfinns i figur ett.

Med utgångspunkt i figur ett kan jag exemplifiera hur jag arbetat. Den första av artiklarna, *Betalningsmoral ifrågasätts*, kan av rubriken att döma handla om skandaler i offentlig sektor. Rubriken är ju något svävande, jag valde därför att hämta och läsa artikeln i sin helhet istället för att utifrån rubriken avgöra om den var intressant. Artikeln visade sig handla om svenskars betalningsvilja i allmänhet. Jag lade inte (sparade inte) den artikeln till det övriga materialet.

Den andra artikeln är från ledarsidan och behandlar olika ämnen. Bland annat arbetstider och kyrkans behandling av Ma Oftedal vilket kan tyckas vara en skandal utifrån rubriken, men av artikeln framgår att det är det inte – artikeln är inte med i det undersökta materialet. Det är inte heller vare sig den tredje eller den fjärde artikeln. Tre Kronor är inte en del av offentlig sektor och det är inte heller företaget Ericsson.

Både den femte och den nionde artikeln har jag läst, men de ingår inte i det empiriska material jag undersökt. De handlar inte om specifika skandaler, även om de är intressanta.

Den sjätte artikeln handlar om att FN-diplomater parkerar slarvigt i New York, den sjunde om en bok av en italiensk dominikanermunk, den åttonde om privata företag och skattemoral och den tionde, avslutningsvis, om sydafrikanen Alan Boesak. Ingen av de artiklarna ingår i undersökningen.

Av de tio artiklarna i exemplet har jag inte sparat någon. Exemplet ger en bra bild av hur arbetet gått till och hur många av artiklarna som träffats som handlar om annat än skandaler i svensk offentlig sektor. Av den totala mängden träffade artiklar har ungefär en tiondel ingått i undersökningen.

Figur ett: Mediearkivet

Totalt har jag under min sökning fått träff på knappt sextontusen artiklar. Ungefär sjuttonhundra (1694) av dem har jag undersökt. Om man sorterar dem högvis efter skandal (till exempel de som handlar om Marjasin för sig och de om Motala för sig) bildas etthundrafemtioåtta högar.

Jag avslutade kapitel två med en modell över skandalprocessen. Med utgångspunkt i modellen kan åttiofem av de etthundrafemtioåtta högarna räknas bort, då de inte passar med vad en skandal är. Orsaken är att det saknas överträdelse, eller rättare, artiklarna handlar om överträdelser som skulle kunna göras, men som inte gjorts.

Ett exempel är när Lisa Söderberg tillträdde som chef för Sveriges Radio och i sitt avtal hade en fallskärm om två årslöner som kunde lösas ut vid avgång. I Aftonbladet stod det:

> Nya Radiochefen Lisa Söderberg har en hemlig fallskärm på två årslöner. (Salomonsson 1996-04-10)

Ett annat exempel hämtar jag från Göteborgs-Posten:

> Trettiofem miljoner niohundratusen kronor. Så mycket kostar i dagsläget de fallskärmar Mölndal och Härryda kommuner tecknat för kommunalråd och förvaltningschefer. Om de löses ut vill säga. (Grahn 1996-03-03)

Förutom fallskärmar tas också andra förmåner, som bilar och fria kläder, upp och presenteras som möjliga överträdelser och möjliga skandaler – men inga inträffade överträdelser. Totalt rör det sig om ungefär tjugofem av de åttiofem.

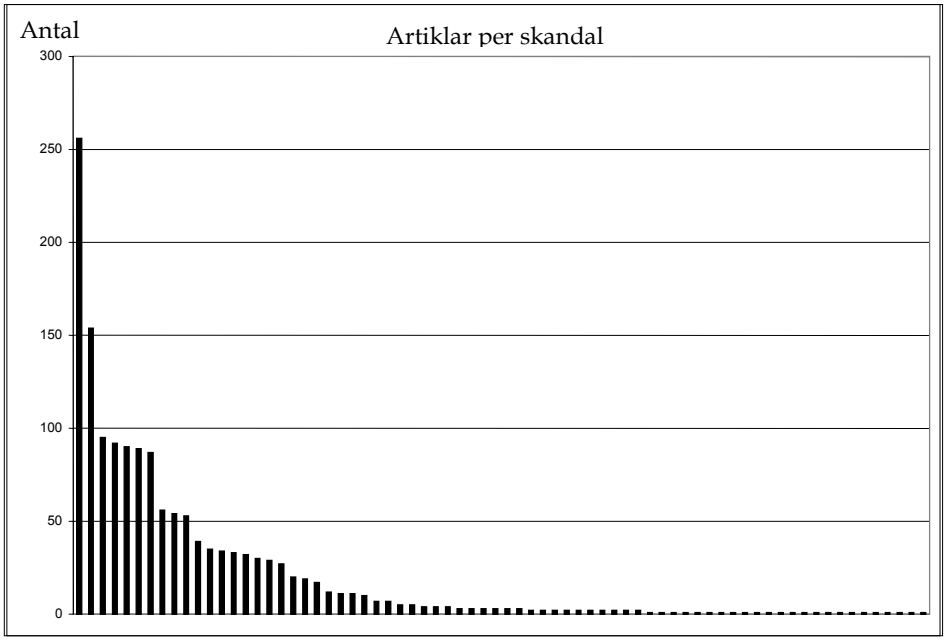
I de övriga sextio saknas ofta aktörer eller så är det svårt att urskilja episoden. Ett exempel är då Johannes brand- och räddningsstation i Stockholm blev dyrare än beräknat (Hallerby 1996-12-03), ett annat är då Anna Lindh (då miljöminister) citeras i Aftonbladet:

> 'Östersjön är en skandal. Fullständig skandal', säger hon och lovar: Fler förbud mot kemikalier, fart på slöa åklagare och fler drastiska beslut. (Bodell 1996-08-19)

De åttiofem artikelhögarna faller bort ur undersökningen, men jag nämner dem ändå för de är intressanta ur analyssynpunkt. Jag återkommer till dem i kapitel fem. Återstår sjuttiotre högar, det vill säga skandaler. Sjuttiotre skandaler i fjortonhundraåttioåtta artiklar är många att ha att göra med och det ligger nära till hands att på något sätt dela in dem i grupper för att förenkla analysen.

De sjuttiotre artikelhögarna varierar i storlek, från en artikel per hög till tvåhundrafemtiosex artiklar. I kapitel två resonerar jag kring skandalers kändisfaktor; alla skandaler är kända – men i olika grad. Nu gör jag antagandet att hur känd en skandal är kan uppskattas utifrån antalet artiklar det skrivits

om den; ju mer omskriven desto mer känd, eller stor, skandal. Många skandaler nämns i en artikel och få nämns i många (se figur två).



Figur två: Antal artiklar per skandal

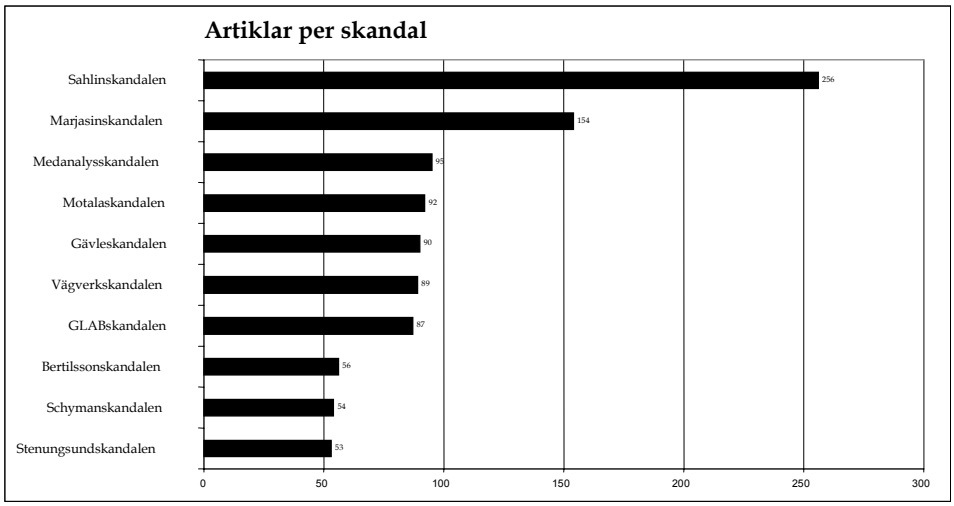
För att förenkla redovisningen har jag delat in skandalhögarna i tre grupper: små skandaler, mellanstora skandaler och stora skandaler. De tre grupperna är indelade efter frekvens, det vill säga hur många artiklar som finns om var skandal. Gruppen små skandaler (en till tio artiklar) omfattar fyrtionio, gruppen mellanstora skandaler (elva till femtio) omfattar fjorton skandaler och gruppen stora skandaler (femtioen eller fler artiklar) omfattar tio skandaler.

I nästa kapitel redovisar jag skandalerna i de tre grupperna. De stora skandalerna mer ingående, de mellanstora kort och de små skandalerna mycket översiktligt.

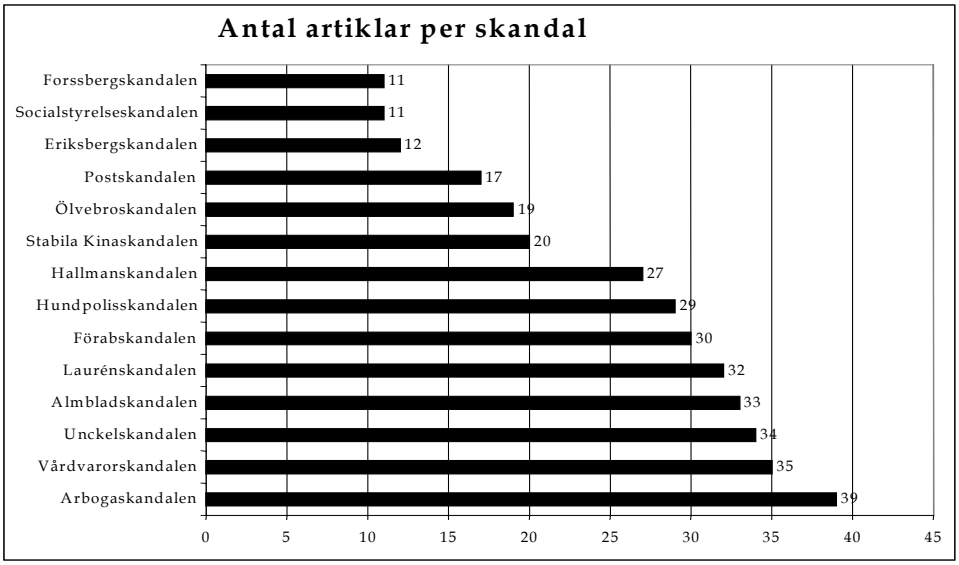
De tio skandaler som ingår i gruppen stora skandaler är: Sahlinskandalen, Marjasinskandalen, Medanalysskandalen, Motalaskandalen, Gävleskandalen, Vägverkskandalen, GLABskandalen, Bertilssonskandalen, Schymanskandalen och Stenungsundskandalen (se också figur tre).

De fjorton skandaler som ingår i gruppen mellanstora skandaler är: Arbogaskandalen, Vårdvarorskandalen, Unckelskandalen, Palmbladskandalen, Laurénskandalen, Förabskandalen, Hundpolisskandalen, Hallmanskandalen,

Stabila Kinaskandalen, Ölvebroskandalen, Postskandalen, Eriksbergskandalen, Forssbergskandalen och Socialstyrelseskandalen (se också figur fyra).



Figur tre: Fördelning och antal artiklar i de tio stora skandalerna



Figur fyra: Antal artiklar per skandal i mellanstora gruppen

FRÅGOR ATT BESVARA

Den modell över skandaler jag formulerade i det förra kapitlet har jag använt för att formulera frågor att besvara empiriskt. Delfrågan från forskningsfrågan, vad kännetecknar skandaler i svensk offentlig sektor, har jag också delat upp i mindre frågor. I modellen återfinns aktörer och överträdelser, det ger frågan:

- ? Vilka är aktörerna och vilka är överträdelserna i skandaler i svensk offentlig sektor?

I modellen återfinns också att andra reagerar då de får kännedom om kopplingen mellan aktörer och överträdelser. Det ger två delfrågor.

- ? Vilka är de åtgärder som föreslås eller vidtas?
- ? Varför blir skandaler olika stora?

Aktörer, åtgärder och överträdelser kan det sägas mycket om, och mycket har sagts. Här använder jag begreppen i betydelserna:

Aktör: Den person eller de personer som i skandalartiklarna kopplas till en överträdelse i en skandal.

Åtgärd: Vad som i skandalartiklarna efterfrågas, rapporteras eller föreslås bör göras eller har gjorts med anledning av skandalen.

Överträdelse: Den handling, de förhållningssätt eller den felaktighet i skandalartiklarna som då den eller det kopplas till en viss aktör lett till skandal.

Frågorna och svaren på dem återkommer jag till i kapitel fem. Texten om de skandaler jag redovisar i nästa kapitel är byggd av citat från de artiklar jag funnit i Mediearkivet som jag beskrivit ovan. Citaten är valda dels för att de berättar skandalerna, dels för att de belyser skandalerna utifrån delfrågorna.

KAPITEL FYRA

SKANDALER I SVENSK OFFENTLIG SEKTOR

I det här kapitlet presenteras skandaler i svensk offentlig sektor. Skandalerna är grupperade efter storlek. Först kommer stora, sen mellanstora och sist små skandaler. Skandalerna är berättade genom citat från artiklar i de tre tidningar jag undersökt. Ibland har jag bundit samman artiklarna med bindeord, men oftast går citat i citat. Det gör att det är många citat. Citatens referenser, det vill säga författare och rubrik till artikeln, vilket datum den publicerades och i vilken tidning finns i slutnoter efter kapitel tio.

STORA SKANDALER

De stora skandalerna är tio till antalet. De presenteras i fallande ordning sorterat efter storlek. Sahlinskandalen först och Stenungsundskandalen sist.

Sahlinskandalen

> I korthet: ”I oktober 1995 avslöjade Expressen att Mona Sahlin vid ett flertal tillfällen använt regeringens kontokort för privata inköp och kontantuttag. … Mona Sahlin visade sig ha misskött sina egna betalningar av räkningar och vid ett flertal tillfällen hade kronofogden kopplats in. Affären ledde till att Mona Sahlin inte ställde upp som ny partiledare för socialdemokraterna efter Ingvar Carlsson och att hon lämnade regeringen och det socialdemokratiska toppskicket. En förundersökning inleddes, men åklagaren fann inte att Mona Sahlin hade gjort något brottsligt.”[1]

Fredagen den 13 oktober 1995

”Expressen har i en serie artiklar avslöjat Mona Sahlins vårdslösa användning av regeringens kontokort”[2]. Mona Sahlin har ”brutit mot reglerna och agerat olämpligt när hon utnyttjat regeringens kontokort för privata inköp”[3]. Aftonbladet skrev samma dag om, som de beskriver dem, två särskilt allvarliga inslag i Monas kontokortsaffärer. Dels att ”hon inte med en gång förstod att det ställs andra moraliska krav på den politiska eliten än på näringslivets höjdare”, dels att ”hon inte fullt ut anammat kravet att höga politiker, särskilt statsråd, ska vara ärliga och inte tussla med sanningen, uppriktigt stå för vad de gör och inte försöka dölja och gömma undan”[4].

Kopplingen till Mona Sahlins position som vice statsminister och till vad hon kunde bli därefter, det vill säga statsminister, och de av hennes egenskaper som kom fram i och med kontokortshanteringen poängterades särskilt av alla tre tidningarna. ”Lögner, bristande omdöme, slarv och (i bästa fall) flagrant okunnighet är inga egenskaper som meriterar till statsministerposten”[5]. Kontokortshanteringen i sig är inte själva saken, skriver Aftonbladet, utan: ”Det hela blir mycket allvarligare av Sahlins nonchalans. På den berättigade frågan varför hon inte använde sitt privata betalkort svarade hon igår:

- Spelar det någon roll?

Ja, det är just det som spelar någon roll. Det är det hela saken gäller. Ingen ifrågasätter Mona Sahlins självklara rätt att ta ut pengar, köpa kläder eller hyra bilar på eget kort. Sahlin har också svårt att begripa beteckningen lögn. Men att säga en sak (jag lägger undan kortet) och göra en helt annan (fortsätta använda det för privat bruk) brukar enligt gängse språkbruk kallas för lögn”[6].

Lördagen den 14 oktober 1995

”Riksåklagaren, RÅ, Klas Bergenstrand tar i början av nästa vecka ställning till om en förundersökning kan och bör inledas för att ta reda på om hon gjort sig skyldig till något brottsligt”[7]. ”Så här kan man inte ha det. Mona Sahlin bör ställas under ekonomiskt förmyndarskap rörande sin privata ekonomi.”[8], tyckte Carl Bildt. Ingvar Carlsson säger om Mona och kontokorten att hon ”… visserligen gjort fel, men att hon inte gjort det för egen vinnings skull”[9].

Förutom besked om att det hela bör utredas juridiskt och inhämtanden av reaktioner försöker tidningarna förhålla sig till hur skandalen påverkar Mona Sahlins möjligheter att bli statsminister. Göteborgs-Posten meddelar att väljarna tvekar, ”Hela 66 procent av väljarna tycker inte att Mona Sahlin är lämplig som statsminister”[10]. I Aftonbladets intervju (samma som i stycket

ovan) med Ingvar Carlsson, fortsätter statsministern ”… jag tror inte att Mona Sahlin har förbrukat sitt politiska förtroende. Jag anser att hon även fortsättningsvis är ett bra statsråd och en bra kandidat till statsministerposten”[11]. Sven Hulterström framstår som mer tveksam i Svenska Dagbladet: ”En fråga som man ställer sig är ju hur länge kan Mona Sahlin själv stå ut med det här?”[12]

”Hon har, trots mycket framskjutna positioner i samhället, verkat som om hon inte tillhör det förhatliga etablissemanget. Hon var ’Mona’, lika vanlig som grannen men betydligt mer spännande. Men nu har hon i mångas ögon gjort precis det som överheten alltid gör – utnyttjat sin ställning. ’Mona’ har blivit ’Sahlin’.”[13]

Söndagen den 15 oktober 1995

Mona Sahlin meddelar på söndagen att hon kommer att ge en presskonferens under måndagen. Under söndagen rapporterar tidningarna inte mycket nytt utan tillbakakopplar till vad man hittills vet och vad det kan betyda för partiledarfrågan[14]. Aftonbladet ser också framåt och spekulerar i de alternativ Mona väljer mellan. ”Mona Sahlin står inför tre alternativ:

- Hoppas att stormen bedarrar.
- Hoppa av.
- Eller bli ombedd att hoppa av.”[15]

Måndagen den 16 oktober 1995

”’Jag är stridslysten och jag skall slåss, för jag är icke ohederlig och jag är ingen fifflare’. … Vice statsministern sade sig välkomna en förundersökning … i väntan på den rättsliga processen begärde Mona Sahlin ’time out’, en sportterm som innebär att spelet tillfälligt stoppas för taktiksnack. Här betyder det att Mona Sahlin visserligen kvarstår som kandidat till partiledarposten, men håller öppet för att ompröva sitt beslut.”[16] Mona Sahlin gav också en förklaring under presskonferensen. ”’Det finns inga klara regler … I de papper jag har här står det olika saker om hur man får använda statens kontokort. I ett av dessa papper står även hur man ska agera vid privata köp på dessa kort’, säger Mona Sahlin”[17].

Jan Guillou för i en artikel in jämställdhetsdebatten i skandalen. ”Det är svårt att föreställa sig Mona Sahlin som mild och förstående inför den manliga makthavare som spenderat skattebetalarnas pengar för egen räkning. Jag tror inte hon skulle ha godtagit några förklaringar i stil med: ’ Jag hade ingen aaaning om att man inte fick använda firmans plastkort för privat bruk.’ …

hennes brottserie skulle alltså kunna förklaras bort med att hon bara är ett vimsigt fruntimmer, en förklaring som dock inte ligger helt i tiden och som blir extra konstig om den kommer från jämställdhetsministern. … Nej. Respekten för Sveriges jämställdhet kräver att hon behandlas som en man och att hon står som en man för vad hon gjort."[18]

Efter presskonferensen

Förutom Jan Guillou tycker också andra till. Bland andra Per Unckel (m) och Alf Svensson (kd) uttalar sig i Svenska Dagbladet. Först Per Unckel: "Mona Sahlins presskonferens visar att hon har en rörig och ansträngd privatekonomi. I detta läge tycks hon tro att hon kan använda staten som kreditgivare. Det blir allvarligare av att hon inte ens tycks ha tanken att detta är något fel"[19]. Alf Svensson tycker att även politiker måste kunna få göra fel och få förlåtelse, men "det uppseendeväckande är att hon trots påpekanden gjorde om samma sak gång på gång. Skulle hon bli dömd kan hon givetvis inte bli statsminister"[20].

Problembeskrivningen återfinns även i Göteborgs-Posten som i sin ledare skriver: "Det politiska problemet Sahlin handlar om relationen mellan hennes tal och hennes tal och handlingar. Man kan inte gärna påstå att det är häftigt att betala skatt, samtidigt som man låter sig jagas av kronofogden för en skatteskuld. … Politiker måste leva under andra moraliska regler. De ska inte uppträda som människor i allmänhet. De ska utöva ledarskap. Den som har satts till den uppgiften, måste leva som hon lär"[21].

Mona Sahlin får också stöd för argumentet att reglerna kring kontokort är oklara. "'Reglerna är oklara. Det är helt klart.' … chef för den enhet på justitiedepartementet som handlagt Mona Sahlins kontokortsräkningar ger henne fullt stöd."[22]

Tisdagen den sjuttonde oktober kommer också fler avslöjanden. "På sin stora presskonferens i går sade Mona Sahlin att alla kort skulle läggas på bordet. Och så 'avslöjade' hon att hon åkt akut till sjukhus för 170 kronor. Och betalat med regeringskortet. Aftonbladet kan i dag avslöja andra räkningar"[23] och så visas hur Mona Sahlin betalat dagisavgiften först efter påminnelse. I en annan Aftonbladetartikel berättas att Mona Sahlin också hyrt bilar på regeringens kontokort, och att hon gjort fel även då. "Enligt regeringskansliets riktlinjer valde hon alldeles för stora bilar och fel firmor."[24]

Allt är inte kritik mot Mona Sahlin och hennes handlingar. På onsdagen den artonde oktober kåserar Ana Martinez, "Jag älskar Sverige och svenskarna. Ett land där nivån på moralen fortfarande är så hög att befolkningen kan kosta på sig att bli indignerad när en kvinnlig politiker som får en maska på

strumpan i all hast handlar nya hela strumpor på regeringens representationskort för att kunna se prydlig ut på nästa sammanträde"[25]. Åsa Mattson är också kritisk till mediedrevet. "Slarv-Mona är med ens ingen erfaren politiker, utan bara en oansvarig, nonchig ung kvinna. Minsann? Jag anser att om Mona ska falla, ska hon falla i politisk kamp, inte för ett uppburrat, infamt, oanständigt mediedrev med klart kvinnofientliga övertoner"[26].

Carl Hamilton, företagsekonomen, menar i en artikel att Mona får betala priset för att upprätthålla det demokratiska systemet. "Den prövning Mona Sahlin utsätts för är inte rättvis i mänsklig mening. Förloppet är hänsynslöst. Samtidigt har den det goda med sig att de demokratiska institutionerna tas på största allvar och därmed stärks. En oundviklig och obehaglig konsekvens blir att respekten för systemet stärks till ett för Mona Sahlin orimligt högt pris. Det är vidrigt, men ofrånkomligt."[27]

"Under gårdagen blev det klart att Sahlin-affären inte är ett fall för riksdagens konstitutionsutskott. … Affären är helt enkelt inte stor nog för att avgöras av KU. … Dock kan Sahlin-affären i en förlängning hamna hos KU. Då av administrativa skäl. 'Det är möjligt att det finns anledning att se över reglerna'."[28]

Förundersökning

"Riksåklagaren har beslutat att inleda en förundersökning mot vice statsminister Mona Sahlin. Som grund för beslutet ligger de privata inköpen med statens kontokort, samt faktureringen av två hyrbilar som Mona Sahlin uppgav att hon använt i tjänsten. 'Det finns anledning att anta att brott har förövats, men misstankarna är inte särskilt starka', förklarade i går biträdande riksåklagare Solveig Riberdahl."[29]

"Mona Sahlins kontokortsaffärer granskas av överåklagare Hagelberg. Förhoppningsvis räcker hans tid också till för förundersökning av förra statsrådet Lauréns nog så vidlyftiga hantering av regeringens plastkort".[30]

"Det är Mona Sahlin på längden, tvären och diagonalt hos varje aktualitetsprogram med självaktning. … ändå är jag tveksam till om det hon gjort är fullkomligt förkastligt och moraliskt ohållbart eller bara ett övertramp som inte skulle ha skett om hon hade haft hemhjälp. För så lyder den senaste varianten. Plötsligt halkade vi in på pigdebatten. Och varför inte? Ge Mona Sahlin en rejält avlönad städerska och ett balanskonto och vem vet, kanske slutar hon som statsminister trots allt."[31]

"Att döma av kommentarerna i medierna kan man urskilja åtminstone tre grupper.

Den första anser att vi fått reda på sanningen om Mona Sahlin. Tidigare har hon framstått som en vanlig politiker. Men i själva verket har hon fifflat med statens medel.

… Den andra tycker att journalister är ett pack. Den har blåst upp bagateller som inte rör den politiska verkligheten till en skandal.

… Den tredje vet inte riktigt vad den skall tycka. Den anser att Sahlin gjorde fel men också att medierna varit framfusiga och rotat i saker som de inte har att göra med."[32]

Stig Hadenius ställer sig i samma artikel frågan "varför kartlade inte journalisterna från början hur regeringens förvaltningskontor fungerade? … Ett fungerande förvaltningskontor borde rimligen omedelbart ha reagerat … Men reglerna var tydligen vaga och de som skulle ha övervakat dem slappa."[33]

"Mona Sahlins strategi att begära time out från partiledarestriden tycks ha varit framgångsrik … De upprörda känslorna har svalnat … framför allt är det kritikerna som tröttnat."[34]

I väntan på resultatet av förundersökning och andra utredningar är det viss stiltje kring Mona Sahlin och kontokorten. Några artiklar handlar om hur det hela kunde ha undvikits. "Ett rejält samtal med maken Bosse. En kurs i delegering på jobbet. Och en total omstrukturering av vardagen. Så kunde Mona Sahlin räddats från kaos. För en kvinna i hennes position får inget gå på lösa boliner, säger organisationskonsulten"[35]. Andra artiklar tar upp skandalens effekter. "En bred allmänhet tycks vara ense om att politiker som inte kan dra strikta gränser mellan vad som är egna pengar och samhällets och som försvarar ett sådant handlingssätt i hög grad bidrar till ett ökat politikerförakt. Det skadar demokratin."[36]

Mauritius och avhopp

Under sin time-out var Mona Sahlin på Mauritius, vilket kommenterades. "… tog med sig sin assistent Lena Thulin när hon tog sin 'time-out' tillsammans med familjen i semesterparadiset Mauritius. Lena Thulins resa betalades av staten"[37]. "Mona Sahlins resa till Mauritius kan bli ett fall för konstitutionsutskottet (KU). … Det förefaller ganska märkligt att ta med sig en sekreterare när man åker på semester för att vila upp sig."[38] "Sahlin säger att det var säkerhetspolisen som rekommenderade att hon skulle åka någon annanstans än till Kanarieöarna och det var inte hon själv som ville 'släpa med sig två poliser och en sekreterare på semestern'."[39]

"Mona Sahlin och hennes rådgivare gör det ena misstaget efter det andra. Därför har hennes ställning försvagats ytterligare den senaste tiden. Och inte lär stödstrumpornas upprop för Sahlin vara till någon hjälp. Hennes konto-

kortsaffärer är ingen kvinnofråga. Utan en fråga om omdöme, trovärdighet och lämplighet. … Semesterresan till Mauritius är självklart ett stort taktiskt misstag. Att just nu vara extravagant vittnar om att Sahlin antingen struntar i vad s-medlemmar tycker eller också saknar förmåga att förstå hur hennes agerande uppfattas i rörelsen. Oavsett vilket gör det henne mindre lämplig som partiledare och statsminister."[40]

" … jag inte kandiderar till att bli partiledare i mars. Men jag har också meddelat statsminister Ingvar Carlsson i dag, att jag lämnar in min avskedsansökan, om att få lämna mitt uppdrag som statsråd från och med nästa torsdag, den 16:e november."[41] "Ingvar Carlsson uttalade sitt fulla politiska förtroende för Mona Sahlin, men han försökte inte övertala henne att fortsätta kandidera som partiledare. … Ingvar Carlsson passade på att läxa upp de närvarvande journalisterna. 'Jag har varit på Publicistklubben och försökt debattera Sahlinaffären på ett sakligt sätt, men det har inte gått. Journalisterna måste rannsaka sig själva nu när debatten förhoppningsvis lugnar ned sig lite grann."[42]

Debatten lugnade mycket riktigt ned sig. Efter Mona Sahlins avhopp rapporterades kommentarer från politiker och makthavare på olika positioner och analyserande tillbakablickar. En fråga som tydliggörs är vems felet är, är det medias, Monas, systemets eller vems? "För trots att partiledningens linje nu är att anklaga media för att ha blåst upp 'Sahlin-affären' till orimliga proportioner, så medger många att detta inte låtit sig göras om det inte funnits gensvar ute hos fotfolket. En indignation över att en av dem 'där uppe', de som borde vara föredömen, betett sig sämre än 'vanligt folk'."[43] "Det är förvisso medierna som avslöjat motsägelsen mellan politisk moral och politiskt leverne. Men det är inte medierna som fällt Sahlin utan människors reaktion på dubbelmoralen."[44] " … även om mediernas makt är stor så är den inte så stor att dessa förmår skapa en vilt växande präriebrand ur ingenting … I fallet Sahlin finns en mängd ingredienser. Partiledar- och statsministerkandidaturen var naturligtvis den mest grundläggande i kombination med interna spänningar i den socialdemokratiska rörelsen. Misstron mot partiledningen, regeringspolitiken och Mona Sahlin personligen existerade långt innan kontokorten dök upp i Expressen. … Ändå tror jag det att det viktiga och intressanta med Mona Sahlins öde är att det avslöjar något nytt om förhållandet mellan politiker och folk, berättar något om sårbarheten hos dagens unga politiska ledare som exponeras för väljarna på en nationalscen vid namn medierna."[45] "Varför utreddes inte hur klantskallarna i förvaltningsutskottet kunde skriva så erbarmliga regler ... "[46]

Förundersökning, KU och riksdagen

”I dag inleds de första förhören om Mona Sahlins och Reidunn Lauréns kontokortsaffärer. Chefsåklagare Jan Danielsson utesluter inte att även Per Unckel kan komma att granskas. … Båda misstänks för trolöshet mot huvudman, alternativt behörighetsmissbruk. Mona Sahlin är dessutom misstänkt för bedrägeri.”[47] ”Mona Sahlin gjorde sig inte skyldig till något brott när hon använde regeringens kontokort för privata utlägg eller när hon hyrde bilar med tjänstekortet. Det anser chefsåklagare Jan Danielsson som på torsdagen lade ned förundersökningen mot Mona Sahlin och förra statsrådet Reidunn Laurén … Regeringskansliet har nu fått tydliga regler om att regeringens kontokort endast får användas i tjänsten eller för privata utgifter i samband med tjänsteresor.”[48] ”Förra vice statsminister Mona Sahlins kontokortsaffärer blir inte ett fall för riksdagens konstitutionsutskott, KU.”[49]

”Mona Sahlins avhopp blev känt på måndagsmorgonen. I ett öppet brev i Aftonbladet skriver Sahlin att hon lämnar riksdagen omgående.”[50] ”En del politik, mycket kön och mycket, mycket person. Så sammanfattar statsvetaren Peter Esaiasson orsakerna till Mona Sahlins förlorade popularitet.”[51]

”Förra vice statsministern Mona Sahlin har fått tillbaka 10 985 kronor som hon betalat för två hyrbilar. Därmed är kontokortsaffären avslutad, enligt Svenska Dagbladet.”[52]

Marjasinskandalen

> I korthet: ”I februari 1996 avslöjade DN att Sigvard Marjasin under sin tid som landshövding hade en mycket knapphändig redovisning av sin representation och enbart redovisade klumpsummor utan någon specifikation. Riksrevisionsverket, RRV, upptäckte senare att Marjasin hade klippt sönder sina kvitton och kastat bort delar av dem. RRV fann ospecificerade utgifter på 34 000 kronor. Dessutom hade Marjasin redovisat samma utgifter två gånger. Affären ledde till att Marjasin fick avgå som ordförande i Palmekommissionen”[53]. Förundersökning ledde till åtal, och rättegång i oktober 1997. Sigvard Marjasin åtalades för trolöshet mot huvudman, bedrägeri och undertryckande av urkund, han frikändes på alla punkter.

”Sigvard Marjasin, förre landshövdingen i Örebro, riskerar åtal för sitt sätt att sköta representationen under sina år som chef för länsstyrelsen. Det framgår av en rapport från riksrevisionsverket som läggs fram inom kort. … Enligt rapporten, som troligtvis kommer att offentliggöras i veckan, har Marjasin dessutom representerat utan kvitton. Han anklagas också för att ha förstört kvitton och originalhandlingar”[54]. ”En del av kvittona är sönderklippta. Bara den övre delen med leverantörens namn och slutsumman är med men inte vad som köpts. … RRV anser också att det var fel att Sigvard Marjasin

tog med sig originalkvittona hem, även om han nu har återlämnat dem. RRV vill nu att Sigvard Marjasin ska betala tillbaka 22 000 kronor som det saknas verifikationer för. Den förre landshövdingen har fått yttra sig över granskningen och bland annat anfört att han representerat för 10 000 kronor som han inte begärt ersättning för. Den summan vill han nu ha tillbaka och bifogar kvitton för sina utlägg."[55]

"Sigvard Marjasin hoppar av sitt uppdrag i Palmekommissionen [ordförande]. Skälet är kritiken mot hans sätt att sköta representationen under tiden som landshövding i Örebro."[56] "Sigvard Marjasin medger att han gjort fel – men inte uppsåtligt. Kritiken är överdriven, anser han. Han tror inte heller att han kommer att åtalas. 'Jag inser inte vad som i sådant fall skulle vara brottsgrund.' 'Kommissionens behov av arbetsro och obrutet förtroende är viktigare än min person, även om jag inte anser att RRV har fog för sin allvarliga kritik', skriver Marjasin till justitieminister Laila Freivalds."[57]

"'Varför behöll du kvittona för din representation när du slutade som landshövding?'

'Jag glömde bort det. Ingen människa tänkte på det när jag slutade'.

…

'Du får också kritik för att du använt länsstyrelsens kontokort privat?'

'Ja, det är för jäkligt. De skriver så förrädiskt i rapporten. De talar inte om att jag hade fullt stöd i anvisningarna för att göra detta.'"[58]

"En förundersökning har inletts för att granska Sigvard Marjasins representation under åren som landshövding i Örebro. Misstankarna gäller trolöshet mot huvudman och/eller bedrägeri"[59].

"Sigvard Marjasins efterträdare som landshövding i Örebro, Gerd Engman, anser att Riksrevisionsverket, RRV, måste ha tydligare riktlinjer för hur landshövdingar ska redovisa representation."[60] "Länsstyrelsen har fått skarp kritik från riksrevisionsverket för att man inte haft bättre kontroll. I går svarade länsstyrelsen efter en egen utredning. Den framhåller att rutinerna för landshövdingens representation nu ändrats och stramats till."[61]

"Sigvard Marjasin är i blåsväder – igen. … Nu visar det sig att hans gäster på slottet i Örebro själva hade betalt för middagar. Ändå finns de med på Marjasins egen lista över representation."[62] "Den förre landshövdingen låter via sin hustru hälsa att han inte vill svara på några frågor."[63]

"Sigvard Marjasin representerade oftast på slottet i Örebro, antingen i landshövdingens våning eller på restaurang Slottskorgen. … det var inte enbart landshövdingen som hade arbetstid under representationstillfällena. Vid nyåret 1992/1993 tog länsstyrelsen, där Sigvard Marjasin var ytterst ansvarig,

beslutet att hustrun Kerstin Eriksson också skulle få betalt vid representationen."[64]

"Avslöjandena om Sigvard Marjasins sönderklippta kvitton och dubbla fakturor har fått Astma- och allergiförbundet att reagera. Sigvard Marjasin är förbundets ordförande, men har nu förbjudits att företräda organisationen utåt. 'Styrelsen tycker inte att det känns bra att ha en ordförande som ifrågasätts, säger förbundets kanslichef'"[65].

"Förutsatt att revisorernas uppgifter är riktiga, och Thalén betvivlar inte det, är den förre landshövdingens agerande enligt henne [partisekreterare (s) Ingela Thalén] 'förfärligt'. … 'Människor skall ha rätt att både misslyckas och göra fel tycker jag. Men det finns gränser och här är det frågan om att systematiskt sko sig och det tycker jag illa om'."[66]

"Sigvard Marjasins affärer skadar både socialdemokratiska partiet och fackföreningsrörelsen. Det anser Arne Kjörnsberg, som leder socialdemokraternas moral- och etikgrupp."[67] "Polisen i Örebro skall eventuellt gå igenom samtliga fakturor och representationsnotor sedan 1991. Någon gång i september kallas Marjasin till förhör. De senaste nio fallen av fiffel har uppdagats hos myndigheten civilbefälhavaren där Claes Wahlberg är informationschef. 'Vi är ärligt förbannade. Vi är statstjänstemän och skall uppträda klanderfritt. Det som hänt är det sämsta som kan hända en offentlig förvaltning. Trickspellar och klisterprinsar hör inte hemma här', säger Claes Wahlberg."[68] "I går gjordes den första intervjun med Sigvard Marjasin sedan skandalen började rullas upp."[69] " … [Sigvard Marjasin] valde slutligen att träda fram i TV:s Kvällsöppet i går kväll. Där förklarade han att han var 'djupt sårad' av att ha framställts som förslagen fifflare. … Sigvard Marjasin förklarade att han inte anser sig ha gjort något fel när det gäller hans omtalade representation. Han förklarade att han inte tjänat några pengar på något oriktigt sätt – och att det bara var han själv som kommit till skada av det sätt han hanterat representationen. … 'Snarare är det så att jag nog fått skjuta till'."[70] "Jag har lagt ut pengar och det är länsstyrelsen som är skyldig mig 7 000 kronor."[71]

"Jag kan inte förstå annat än att åklagaren gjort sig skyldig till tjänstefel genom sitt sätt att offentligt kommentera den pågående förundersökningen mot Marjasin. Den salvan avlossar tidigare hovrättsrådet och Parisambassadören Carl Lidbom i ett debattinlägg i Dagens Nyheter".[72] "Åklagare Lennart Almqvist byts ut som förundersökningsledare för Marjasinutredningen. 'Jag har blivit utbytt med hänsyn till någon artikel i Expressen och vissa uttalanden där'."[73]

”… [Det ska bli] intressant att följa utredningen och se hur klara RRV:s anvisningar egentligen varit. Själv bär jag [Kerstin Elisabeth Eriksson, gift med Sigvard Marjasin] mest på en massa frågor: varför lät man det rulla på i sex år – och sen, först efteråt kom på att Sigvards hantering var åt helvete, rent ut sagt? Varför var det ingen som sa någonting?”[74]

”Sigvard Marjasin åtalas för sitt klippande och klistrande.”[75] ”Förre landshövdingen misstänks för bedrägeri, trolöshet mot huvudman samt undertryckande av urkund. Totalt handlar åtalet om 35 fall av trolöshet och 10 fall av bedrägeri. Summorna är på 125 000 kronor respektive 25 000. ’Marjasin förnekar brott. Det har han gjort hela tiden’, säger Leif Silbersky.”[76]

Rättegången hölls i oktober 1997 och Sigvard Marjasin friades på alla punkter.

Medanalysskandalen

> I korthet: Det privata bolaget Medanalys utförde laboratorieprover åt många landsting och privatläkare. Bolaget fick fler och fler kunder och expanderade. Men så började rapporter komma om allt inte stod rätt till. Medanalys anklagades för att inte analysera prover men ändå skicka ut resultat, blanda samman resultat, förfalska resultat med mera. I mars 1995 gjorde polis och Socialstyrelsen en razzia på företaget, beslagtog allt material som fanns och en mängd utredningar startades. Medanalys sattes i konkurs kort därefter.

”Avtalet med det kritiserade företaget MedAnalys AB skall snarast sägas upp … I oktober förra året [1994] övertog företaget, efter en upphandling, laboratorieservicen åt primärvården i området [nordöstra sjukvårdsområdet i Stockholm]. Det uppstod omgående problem … Trots upprepade påpekanden är väntetiderna fortfarande ’oacceptabelt långa’, skriver tjänstemännen. De påpekar också att både kvalitet och pålitlighet har ifrågasatts på många mottagningar. … Innan ytterligare åtgärder vidtas gentemot MedAnalys AB vill politikerna emellertid invänta resultatet av den granskning som för närvarande genomförs av en fristående expert. Uppdraget beräknas vara slutfört i mars.”[77]

”’Fullkomligt samvetslöst! Det är ett fusk av en kaliber som ingen hade kunnat föreställa sig. Det är troligen den största medicinska skandalen i Sverige någonsin.’ … Socialstyrelsen har en längre tid haft ögonen på verksamheten i Medanalys. Läkare har hört av sig och klagat på oacceptabelt långa väntetider, man har klagat på bristande kvalitet i handläggningen och många har haft starka misstankar om felaktiga provsvar.”[78] ”Socialstyrelsen menar att de falska provsvaren lett till att patienter har fått felaktiga behandlingar. Nu ska varenda remiss, provsvar och patientuppgift som beslagtagits undersökas. Igår gjorde polisen razzior mot det privata Medanalys L AB i dess lokaler i

Stockholm, Göteborg och Malmö. Samtidigt polisanmäldes Lennart Ransnäs [ägare av Medanalys]".[79]

"'Jag tror inte han [Lennart Ransnäs] riktigt förstått eller räknat ut hur det skulle fungera med så låga priser', säger Claes Örtendahl, socialstyrelsens generaldirektör. Han kallar Ransnäs agerande ren girighet."[80] "Lennart Ransnäs framträdde på torsdagskvällen i kvällsöppet i TV2. Han ställde sig där helt frågande till anklagelserna. 'Vi tar naturligtvis inte betalt för prover vi inte utför. Jag har inte delgivits någon misstanke, så jag kan inte heller bemöta några anklagelser. Jag tror inte att någon av mina anställda har gjort något fel'."[81]

"Göteborgspolisens bedrägerirotel har påbörjat en förundersökning som leds av chefsåklagare Ann Brännström. Brottsmisstankarna gäller framkallande av fara för annan och bedrägeri."[82]

"Den bristande reaktionen, trots allt fler rapporter om förseningar och fel, fanns i landstingen. De flesta privatläkare var snabbare att sluta skicka prover till Medanalys. Sjukhuset i Frölunda valde att se affären 'ur strikt affärsmässig synpunkt'. Men affärer handlar inte bara om pris, utan också om kvalitet och leveranssäkerhet. Den affärsman som låter snålhet gå före vishet går snabbt i konkurs."[83]

"Socialstyrelsen kommer inte åt uppgifterna i Medanalys datorer."[84] "Margareta Unander [chef för socialstyrelsen i Göteborg och delaktig i utredningen om Medanalys] säger också att det i första hand är prov som kräver dyra analyser som Medanalys har slarvat med. 'Leverantörer har helt enkelt vägrat att skicka dyra reagenser till Medanalys på grund av obetalda räkningar'."[85]

"Oavsett, vilket inte skall ifrågasättas, vällovliga avsikter har Medanalysaffären utvecklats till inget annat än en skandal! Och många människor har med all rätt blivit oroade. … Vem som är 'syndabocken' må framtiden utvisa och det är i grunden ointressant att utpeka någon enskild. … Nu måste alla kort läggas offentligt på bordet. Rutiner måste ändras. Och måste 'huvuden rulla' på grund av inkompetens och naivitet, må så ske."[86]

"Sedan socialstyrelsen gjorde en razzia mot Medanalys torsdagen den 2 mars har politiker, tjänstemän, socialstyrelsens olika nivåer, landsting och läkare varit upptagna med att kasta smuts på varandra. Ingen har gjort fel, ändå är skandalen ett faktum. … Det är lätt att i efterhand peka på vad som borde ha gjorts. Vad som nu bör göras är att ackreditering, kvalitetskontroll via näringsdepartementets organ Swedac, bör bli ett krav vid upphandling av laboratorietjänster. … Att Medanalys-skandalen kunde få fortgå så länge har förmodligen åtskilligt att göra med att sjukvården hittills lågprioriterat ut-

värderingar av den egna verksamheten."[87] "Skandalen med Medanalys visar att vi har dålig säkerhetskontroll inom svensk sjukvård. Vi behöver en medicinalinspektion som fortlöpande kontrollerar all sjukvård."[88]

"Laboratoriet Medanalys VD och ägare Lennart Ransnäs har nu delgivits misstanke om framkallande av fara för annan och försök till grovt bedrägeri."[89]

"Tjänstemännen lyssnade för mycket på politikernas sparkrav i stället för att kontrollera kvaliteten när de anlitade Medanalys. Den slutsatsen drar utredaren Bertil Voss som granskat turerna kring Medanalys. Politikerna hade ställt krav på att kostnaderna för laboratorieverksamheten skulle minska, och Medanalys var billigast."[90] "Antingen överlämnas hela utredningen till åklagare i väntan på dom. Eller också får en del direkt ligga till grund för en anmälan till hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd för prövning av hans [Lennart Ransnäs] läkarlegitimation. 'Utredningen blir klar en bit in på nästa år och det finns mycket som vi inte kan ta ställning till hur vi ska handlägga innan totalbilden är klar, säger Margareta Unander."[91]

"Medanalys ägare riskerar nu att förlora läkarlegitimationen. I morgon anmäls Lennart Ransnäs till ansvarsnämnden. … I går kväll ville Ransnäs inte kommentera socialstyrelsens kommande anmälan … 'Jag vet ju ännu inte vad Unander tänker anföra, säger han. Men det är på tiden att anklagelserna preciseras så att jag äntligen kan förklara mig. I elva månader har jag varit dömd på förhand utan konkreta bevis."[92]

"För snart två år sedan slog Socialstyrelsen till mot Medanalys. Det anklagades för att ha fuskat och förfalskat laboratoriesvar. Nu blir det inget åtal mot ägaren, läkaren Lennart Ransnäs. Ingen har lurats på pengar och ingen patient har farit illa, enligt chefsåklagare Ann Brännström. Ransnäs kan ändå förlora sin läkarlegitimation."[93] "Frågan om hans läkarlegitimation – som socialstyrelsen vill att ansvarsnämnden drar in – är överklagad till regeringsrätten. Något beslut om prövningstillstånd har inte fattats."[94]

Motalaskandalen

I korthet: "Motala Tidning avslöjade i oktober 1995 att ledande politiker och kommunala tjänstemän reste med sina fruar till Nice och Berlin på kommunens bekostnad. En mängd representation, klädes- och bensininköp är föremål för utredning. Några av fakturorna tog dessutom omvägen via en ekonomisk förening, Motalaföretagen i Samverkan. Huvudpersoner är Sölve Conradsson (s), näringslivskonsulent och ordförande i kommunfullmäktige, Östen Skoglund, kommundirektör, Håkan Carlsson (s), kommunstyrelsens ordförande och kommunalråd, Bertil Thorén (s), förste vice ordförande i kommunstyrelsen, samt ytterligare ett antal kommunalpolitiker från s, c och fp."[95]

”Skattebetalarna i östgötska Motala kan knappt tro att historien är sann. Tillsammans med fruar och sambor åkte kommunstyrelsens ordförande Håkan Carlsson (s), Bertil Thorén (s), vice ordförande, och Bengt-Åke Karlsson (c), andre vice ordförande samt kommunens högsta tjänstemän, Sölve Conradsson och Östen Skoglund, till Berlin i Tyskland under pingsthelgen. Resan kallades för ’konferens’ men några möten med tyska representanter blev aldrig av. Nu är politikerna och tjänstemännen misstänkta för bedrägeri eller trolöshet mot huvudman.”[96]

”Så sent som i tisdags ljög ordföranden Håkan Carlsson om att fruar och anhöriga varit med på resan. I onsdags medgav han att fruarna varit med … Under hela veckan har socialdemokratiska arbetarekommunen haft krismöten med de inblandade politikerna. Sent i natt beslutade mötet – sedan de berörda politikerna gått ut – att Håkan Carlsson måste avgå. Håkan Carlsson själv sa till Aftonbladet strax efter klockan 01.00 i natt – utan att känna till beslutet; ’Självklart tänker jag inte avgå. Mina partikamrater avgör. Jag väntar själv på deras besked.”[97]

”I går tvingades Håkan Carlsson avgå av sina partivänner, liksom Bertil Thorén (s), kommunstyrelsens vice ordförande. … Men skandalerna är inte slut med detta. I går avslöjades att sju män i kommunledningen med fruar i oktober förra året reste till Nice i Frankrike. Kostnad: 102 000 kronor. … ’Vi arbetade inte en minut under resan’. Med på resan var bland annat – återigen – Håkan Carlsson, Sölve Conradsson och Östen Skoglund. … Resorna betalas genom MSF, en sammanslutning av kommunens 145 största företag. MFS har därefter fått betalt av kommunen via ospecificerade fakturor – vilket gjort insyn i affärerna omöjligt.”[98]

”Resan [till Nice] arrangerades som en avskedspresent till avgående kommunfullmäktigeordförande Per Ström. ’Det stod klart för mig att kommunen skulle stå för kostnaderna. Och för min del tyckte jag det var okej. Jag tog det som ett tack för lång och trogen tjänst’, säger Per Ström som framhåller att han arbetat inom kommunalpolitiken i 40 år.”[99]

”Enligt den informationskonsult som kommunen engagerat kan miljonbelopp av skattepengar ha gått till kommunledningens nöjesresor och spritinköp.”[100] ”Vid presskonferensen pekades kommunfullmäktiges tidigare ordförande Sölve Conradsson ut som den stora syndabocken. I egenskap av kommunens näringslivskonsulent förfogade han över ett konto hos den kommunstödda företagarorganisationen MFS … Gränsen mellan privat ekonomi och kommunala pengar har varit väldigt diffus … ’Sölve Conradsson har skickat fakturorna till sig själv och sedan attesterat dessa.”[101]

”Lugnet efter stormen i Motala

Kommunstyrelsen i Motala utsåg i går en efterträdare till kommunalrådet Håkan Carlsson (s), som avgått efter avslöjandena om kommunledningens nöjesresor för skattepengar. … Carlsson och det andra socialdemokratiska kommunalrådet Bertil Thorén är föremål för polisutredning, liksom resten av kommunledningen. Thorén har av partiet uppmanats att lämna sin post. Han har sagt att han skall lämna besked denna vecka. Polisutredningen väntas inte komma igång förrän efter trettonhelgen. Förundersökningen kan dra ut på tiden ända till försommaren, enligt konsulten Brolinsson (TT).”[102] ”Blir hela tingsrätten jävig om det blir rättegång mot brottsmisstänkta kommunpolitiker i Motala? Ja, den frågan grubblar rättvisans tjänare i kommunen på. … Om det leder till åtal ska de dömas av Motala tingsrätt. Och där tjänstgör fruarna som nämndemän.”[103]

”Chefredaktören på Motala Tidning, Margaretha Engström, har nu fått sitt straff för tidningens avslöjanden om kommunledningen. Nyligen nekades hon inträde i Rotary, trots att den aktuella Rotaryklubben legat på hela hösten om att få henne som medlem.”[104] ”Strax efter nyår uppsöktes chefredaktören Margaretha Engstöm av Rotaryklubbens president och en styrelseledamot. ’De förklarade att jag inte kunde få bli medlem på grund av skriftliga protester från några gamla medlemmar. Jag klarar mig bra utan Rotary och kan inte ens tänka mig ett medlemskap i framtiden’, säger hon.”[105]

”Det är mycket fiffel och ruffel som uppdagas runt om i landet i kölvattnet efter Mona Sahlinaffären. Den mest skandaliserade staden är Motala där nästan hela kommunledningen dragits in i spektakulära affärer. … Chefen bad tidningens nya politiska reporter Britt-Marie Citron (uttalas cítron) att titta närmare på kommunens representation. … Nu plockade hon fram den första pampens kontokortsutdrag. Det blev napp direkt. Kortet hade använts för att betala en privat hyrbil – det lät som ett eko från Rosenbad. … under sex veckor skottade hon fram nyheter som skakade Motala utan att andra medier tog notis. … först när ett kommunalråd beslogs med lögn – nej, svarade han på en fråga om fruarna varit med på Berlinresan – vände det. Då kom drevet, riksradion, televisionen och kvällstidningarna.”[106]

”Det är kväll den 29 januari 1996 och på Statt i Motala är det tomt vid Sölves stambord. … Sölve älskade det här bordet. Det kallades för smörjhålan för här satt fullmäktigeordföranden och höll hov. … Så hittade Gösta Blom notan från Statt den 1 mars. Och blev förbannad. ’I kommunen har vi fått känna på indragningar. Man har nyligen klubbat igenom ett sparpaket på 44 miljoner. Min fru är lärare och på hennes skola hade man talat om att dra in skolmjölken en eller två dagar i veckan för barnen. Och så sitter kommunalpamparna och super whisky på stadshotellet. Det är klart man blev förbannad’, säger Gösta.”[107] ”Fyratusen personer i Motala har skrivit på

en namnlista med krav riktade två inblandade i den härva som försäkrat Motala en plats på kartan i Sverige."[108]

"Östen Skoglund, kommundirektör i Motala, får sparken. Dagen innan Motala Tidning började rulla upp kommunpamparnas reseskandal skaffade han sig en rejäl fallskärm: över sex miljoner kronor."[109] "Från att ena dagen ha haft en tillsvidareanställning med normalt kollektivavtal fick kommundirektören plötsligt ett avtal som garanterar honom 70 procent av lönen fram till 65-årsdagen."[110] Strax kom besked om att den nya kommunledningen hävt avtalet. "Den sparkade kommundirektören Östen Skoglund … får inte sin sjumiljoners-fallskärm, utan i stället 32 månadslöner i avgångsvederlag."[111]

"… nu har samtliga tvingats lämna sina poster. På tisdagen meddelade ännu en Motalapolitiker att han avgår, nummer sex i ordningen. … De förtroendevalda har försummat att föra protokoll, de har inte sett till att den interna kontrollen fungerade och dessutom har de medverkat till att förbruka kommunala medel för ändamål som inte varit kommunala utan istället gagnat dem som privatpersoner."[112]

"Skandalen inom Motala kommun fick i går sitt rättsliga efterspel. Förre ordföranden i kommunalfullmäktige och kommunens förre näringslivskonsult, Sölve Conradsson, åtalades vid Motala tingsrätt misstänkt för grov trolöshet mot huvudman. Åtalet mot Conradsson är det första i härvan …".[113]

Gävleskandalen

> I korthet: "Kommunalråden Lars Björklund och Sture Sandberg avgick sedan Gefle Dagblad avslöjat att de i olika sammanhang hade låtit ABF och länstrafikbolaget X-trafik betala besök på nattklubbar. Även landstingsrådet Bernt Jerfsten och ett kommunalråd i Hudiksvall fick gå av samma skäl. Ungefär samtidigt avslöjades att VD-n i Kommunförbundet i Gävleborg, Sven Jansson hade spelat bort cirka 600 000 kronor av Kommunförbundets pengar. Det tredje kommunalrådet Håkan Vestlund var ordförande i Kommunförbundet och fick också gå. År 1994 avslöjade Arbetarbladet att han hade varit på en svartklubb i Gävle som polisen senare slog till emot."[114] Ännu något senare avslöjades det att ett annat kommunalråd, som också var styrelseordförande i ABF, använt ABF:s kontokort för egna nöjen.

"När det socialdemokratiska kommunalrådet i Gävle och VD:n för det regionala trafikbolaget hamnade på stripklub i Bryssel gick notan på nästan 33 000 kronor. Trafikbolagets chef använde tjänstekontokortet och försökte dra av kostnaden som representation, men fick nobben och tvingades själv stå för hela notan. … Sture Sandberg [kommunalrådet] har inga klara minnen av det inträffade. 'Jag har ingen kommentar. Men i sak är det säkert sant, det var nog en nattklubb vi var på, jag minns inte riktigt'."[115]

”Nu kommer kraven på att trafikpamparna i Gävle ska avgå efter porrklubbsbesöket i Bryssel. … ’De ska avgå för att de har dåligt omdöme och visar kvinnoförakt genom att gå på porrklubb’, säger Britt-Marie Johansson (s), överförmyndarnämndens ordförande i Gävle. ’De får gärna gå på porrklubb för mig, men inte för skattebetalarnas pengar. De bör avgå’, säger bror Andersson, ordförande för PRO:s samorganisation i Gävle.”[116]

”Chefen för bolaget X-trafik i Gävleborg fick sparken efter ett besök på porrklubben Crazy Love i Bryssel. En enhällig styrelse beslöt i går att skilja VD:n Jan Eriksson från hans uppdrag. Även bolagets styrelseordförande Bernt Jerfsten (s) och vice ordförande Sture Sandberg avgår med omedelbar verkan.”[117]

”När pengarna tröt vid Black Jack-bordet plockade Kommunförbundets VD i Gävleborg Sven Jansson fram kontokortet. Men inte sitt eget. Sven Jansson har avslöjats med att ha spelat bort tusentals skattekronor med Kommunförbundets kreditkort.”[118] ”Kommunalrådet Eva Gilström (s) i Gävle är upprörd: ’Jag känner en våldsam vrede och besvikelse över maktmissbruket … samtidigt är jag arg för att andra duktiga och ansvarsfulla förtroendevalda och tjänstemän får lida för vad ett fåtal har gjort’.”[119] ”En annan politiker i Gävleborg län, Ann-Charlotte Olofsson (s) … ’Det här är ytterst pinsamt. Man skulle plocka av korten från dem som inte kan sköta sig’.”[120]

”Frågan är naturligtvis hur de ekonomiska oegentligheterna kunnat pågå år efter år utan att vare sig han eller de andra styrelseledamöterna märkte något. Men på den punkten biter Håkan Vestlund ifrån: ’I den här saken känner jag mig väldigt stark’, säger han. ’Sven Jansson har fört oss bakom ljuset med mycket raffinerade metoder. Han har hela tiden sett till att bokföringen gått ihop och inte ens revisorerna har märkt något’. Ändå är det Sven Jansson-historien som håller på att få Håkan Vestlund på fall. Visserligen har Vestlund ännu inte officiellt förklarat om han tänker stanna eller avgå, men han talar i termer som pekar på att han är beredd att kasta in handduken. Om han avgår, vet han exakt vad som tvingar fram honom till beslutet: ’Det är allt förbannat prat om etik och moral’.”[121]

”Porrklubbar och svartklubbar, vidlyftig representation och bortspelade skattemedel – till sist blev skandalerna för många. I går beslutade sig fyra socialdemokratiska toppolitiker i Gävleborgs län att lämna sina politiska uppdrag. Ingela Thalén, socialdemokraternas partisekreterare, gjorde klart att om de fyra inte frivilligt hade lämnat sina poster, hade de tvingats till det.”[122]

”I vad som populärt har kallats Gävleaffären, men som egentligen handlar om länet, går ingen politiker fri. Politiker som tjänstemän ses allmänt som suspekta … ’Det här spiller över på alla. I våras kunde man som politiker in-

te gå ut och ta en öl', säger ett av oppositionsråden. Ett 'skärpt nomineringsarbete' ses som en väg att återupprätta förtroendet för politikerna."[123]

"I Gävle blåser nu ännu en skandal med ekonomiska oegentligheter upp. Denna gång handlar det om bildningsförbundet ABF. Kommunalrådet Lars Björklund (s) har använt ABF:s kontokort för att betala sin privata semester."[124] "Liksom många av sina sparkade kollegor säger sig även Lars Björklund haft svårt att inse vilket slags ställe han besökte på Champs Elysées i Paris. Däremot gick det utmärkt att betala porrklubbsnotan på 9 965 kronor med ett kontokort som var kopplat till ABF. … visade sig inte vara någon engångsföreteelse. En månad tidigare hade hans ABF-kort bekostat ett besök vid en liknande inrättning i Köpenhamn. 'Det är väldigt vad jag tycks ha en förmåga att hamna på sådana ställen', kommenterar Lars Björklund."[125] "Kommunalrådet Lars Björklund, 50, lämnade i går alla sina politiska uppdrag"[126].

"Gävlepolitiker är nästan ett skällsord. Men nu ska tre kvinnor rädda anseendet."[127] "En majoritet bland aktörerna i den senaste tidens politiska affärer är män. … Ryggdunkeriets lag har uppdagats på alltför många ställen i det politiska livet. Grabbarna skyddar varandra tills medierna avslöjar porrklubbsbesöken och kontokortsmissbruken. Förtroendet för partipolitiken får sig en allvarlig knäck."[128] "Den socialdemokratiska partistyrelsen har tillsatt en särskild etikgrupp som ska utreda hur vanligt det är med fiffel ute i kommuner och landsting. … 'Ute i landet är folk jättearga', säger riksdagskvinnan Susanne Eberstein, ledamot av etikgruppen. 'Jag tror det är dags att satsa på fler kvinnor i politiken'. Åtminstone i Gävle."[129]

"Sammanlagt sex tjänstemän och politiker i Gävle har avgått efter olika skandaler – tre av dem var kommunalråd. Aftonbladets beräkningar visar att dessa tre kommer att få sammanlagt 8,7 miljoner kronor i pensioner innan de uppnått normal pensionsålder vid 65 år."[130]

"Skärpta kontokortsregler och utbildning för styrelsen. Det blev konsekvenserna av ABF:s egen utredning av årets två 'affärer' som drabbade avdelningen i Gävle."[131]

Vägverkskandalen

I korthet: "I april 1995 avslöjade DN att generaldirektör Per Anders Örtendahl hade en otillåten tjänstevilla i Borlänge som ägdes och delvis betalades av ett av vägverkets dotterbolag. För att dölja detta hade bokföringen manipulerats. Två dagar senare tvingades Per Anders Örtendahl avgå som generaldirektör. Han gick i pension vid 56 års ålder. Nya avslöjande visade att vägverket hyrde en lägenhet svart i Stockholm åt Örtendahl och att vägverket via dotterbolag ägnade sig åt tvivelaktiga affärer i USA."[132]

”Vägverket har manipulerat med bokföringen för att dölja den verkliga kostnaden för generaldirektör Per Anders Örtendahls stora tjänstevilla. Vägverket betalar 14 000 kronor i månaden, själv betalar han 9 000. Per Anders Örtendahl bekräftar för DN att hans medarbetare har manipulerat med bokföringen. ’Jag är tacksam över att det uppdagades. Att det rörde mig själv är beklagligt’, säger Per Anders Örtendahl till DN och uppger att han satt verkets jurist att granska fallet.”[133]

”Kommunikationsminister Ines Uusmann är mycket upprörd över att vägverkets bokföring dolt de verkliga kostnaderna för generaldirektör Per Anders Örtendahls bostad. ’Moraliskt kan detta bara förkastas.’ … Ines Uusmann konstaterar att detta skedda kan delas upp i två problem: ett juridiskt och ett moraliskt. ’Det juridiska får berörda myndigheter titta på nu. Men när man dribblat så här kan jag bara uttala min förkastelsedom’.”[134]

”När vägverkschefen Örtendahl flyttade till verket i Borlänge 1988 ville han att vägverket skulle köpa en villa åt honom … ’Nix, någon tjänstebostad får du inte’, sa regeringen. Han [Örtendahl] övertalade det kommunala bostadsbolaget att köpa in villan, en liten kåk på 400 kvadratmeter, … 1991 sålde kommunen villan till RST. Det lilla bolaget sysslar med att mäta vägar med laserteknik. Bolagets plötsliga inhopp i fastighetsägarbranschen kan tyckas förvånande. Måhända kan det ha något att göra med att RST är ett dotterdotterbolag till – vägverket. Som ordförande i bolaget satt – Per Anders Örtendahl. Redan 1988 hade den skenmanövern föreslagits, men det sade riksrevisionsverket nej till”.[135] ”För att dölja de verkliga kostnaderna har elräkningar, reparationer och annat bokförts som utlandsresor och konsultarvoden i en komplicerad delningskarusell. … Riksrevisionsverket har ett par gånger anmärkt på Örtendahls sätt att fixa sitt boende. … kanske borde JK, och inte bara vägverkets egen jurist, titta på de senaste affärerna. Under tiden föreslår vi att Örtendahl skäms åtminstone lite grann, om sånt fortfarande är möjligt.”[136]

”Det var en sparkad och besviken före detta generaldirektör som återvände hem till bostaden i går kväll. … Redan tidigt på morgonen träffade han sin högsta chef, kommunikationsminister Ines Uusmann … Efter en dryg timme insåg Per Anders Örtendahl att regeringens förtroende var förbrukat och att enda utvägen var att omedelbart lämna sin post.”[137] ”På tisdagen, efter avgången, trodde hon [Ines Uusmann] inte att det skulle vara något problem att hitta nya arbetsuppgifter för Örtendahl. Staten kommer också i fortsättningen att ha mycket god användning för hans kunskaper och erfarenheter hette det då. Från förkastlig till erfaren på ett halvt dygn. Det är snabba kast i de högre sfärerna.”[138]

”En ny skandal drabbar i dag vägverket. Det är verkets egna jurister som i en intern rapport slår larm om en rad grava missförhållanden. … Kritiken gäller främst verksledningens sätt att kringgå regeringens beslut att vägverket inte längre skall ha några dotterbolag. … ’Varför bildades de här bolagen?’ [Divisionschef Bengt Holmström]: … ’Med anledning av regeringens propå att alla dotterbolag skulle bort. En ren reservutgång’.”[139] ”Det handlar om vägverkets bolag Väginvest och dess dotterbolag Sweroad, RST och IMS samt det fristående bolaget RDC, och de ekonomiska förhållandena mellan dessa. … ’Avtalen är inte fullständiga, det finns fakturor som är knapphändiga, och det finns betalningar som vi inte får klarhet i …’.”[140]

”I minst tio år har vägverket fått betala för ytterligare en tjänstebostad åt sin förre generaldirektör … I Stockholm hyrdes en trerumslägenhet i andra hand … Verkets regler tillåter inte uthyrning till privatpersoner. Det var inget problem för Örtendahl – han bara ändrade reglerna.”[141] ”Per Anders Örtendahl har fortfarande kvar lägenheten, men uppger till DN att han numera privat står för alla kostnaderna. Att tänja på regler tycks Örtendahl ha varit duktig på. När en av hans döttrar skulle gifta sig förra vintern ville Örtendahl hålla bröllopsfesten i den kanske vackraste lokalen i Borlänge: glaslobbyn i vägverkets konferensanläggning. … Men vägverkets regler tillåter inte uthyrning till privatpersoner. Det var inget problem för Örtendahl – han bara ändrade reglerna.”[142]

”I går avgick divisionschefen Bengt Holmström, efter nya avslöjanden. Bland annat hade en konsult anlitats för tio miljoner kronor under åren 90-94. Vad denne gjorde är mer oklart, eftersom fakturorna är så luddiga. … Någon upphandling i konkurrens av konsulttjänsterna, som lagen kräver, var det naturligtvis inte tal om. Därtill låg en mystisk krognota, där sprit förvandlats till efterrätter Holmström i fatet. Uppenbart är att kontrollen brustit. Ansvaret för det är politiskt.”[143] ”Styrelseordföranden Monica Sundström säger att hon ska vända på varje sten. Men det räcker inte. En särskild kommission bör göra en grundlig utredning av vägverkets och andra statliga verks skötsel. Visar utredningen att verksbyråkraterna lever sitt eget liv, vid sidan av granskning, kontroll och insyn, ska självfallet granskningen, kontrollen och insynen skärpas.”[144]

”Nästan dagligen dyker det upp nya märkliga ’affärer’ kring vägverkets förre generaldirektör. Statssekreterare Magnus Persson, kommunikationsminister Ines Uusmanns närmaste rådgivare, förstår folks ilska men säger att departementet och regeringen inte kan stoppa utbetalningen av Örtendahls pensionsmiljoner.”[145]

”Vaga avtal, oklara fakturor och dålig internkontroll. … Riksrevisionsverket lämnade igår den allvarligaste formen av kritik verket kan lämna i

samband med den årliga revisionen, nämligen anmärkningar i själva revisionsberättelsen."[146] "Motgångarna för vägverkets förre generaldirektör Per Anders Örtendahl fortsätter. På onsdagen nekades han ansvarsfrihet i ett nytt bolag, Sweroad AB, ett dotterbolag … Vad som främst fäller Sweroads tidigare styrelseordförande Örtendahl denna gång är de sponsorpengar som under 1994 betalades ut till bland annat Dalsjö golf och IK Brage i Borlänge … 'Sweroad har sina kunder främst i Afrika, Asien och Amerika. Bidragen torde därför ha mycket begränsad nytta för bolagets verksamhet, heter det i ett pressmeddelande."[147]

"Förre kommunikationsministern, Mats Odell (kds) kände till turerna kring Vägverkschefen Per Anders Örtendahls villa. … Odell förnekar dock all kännedom om att räkningarna för villan betalades via det av vägverket delägda dotterbolaget RST."[148]

"Vägverkets förre generaldirektör, Per Anders Örtendahl, åtalades på fredagen för grovt osant intygande och grov trolöshet mot huvudman – ett brott som kan ge sex månaders fängelse. Själv anser han att han i stället borde få medalj."[149]

GLABskandalen

> I korthet: "Tre chefer i Göteborgs lokaltrafik aktiebolag, GLAB, tvingades år 1995 att sluta sedan Radio Göteborg avslöjat uppgifter om vidlyftig representation, dyra utlandsresor och för att ha tagit emot hemliga provisioner från ett belgiskt bolag. Styrelsen för GLAB polisanmälde cheferna, men åklagare Lars Willquist lade i september ner utredningen. Han konstaterade att politikerna i styrelsen själva hade åkt med på resorna, ätit och druckit och även godkänt chefernas extraknäck för det belgiska bolaget. I december kom nya anklagelser mot GLAB:s ledning om att ha saltat räkningar och dolt egna resor till Alperna. En ny förundersökning har inletts. Den sparkade VD:n Lennart Olsson fick efter utslag i skiljenämnd ut sin fallskärm på fyra miljoner kronor. Ekonomichefen Anders Boberg driver idag en skadeståndsprocess mot GLAB, medan marknadschefen Tommy Edh har återanställts."[150]

"Interiörerna från GLAB:s inre liv avslöjas nu obarmhärtigt av Radio Göteborg… I en serie inslag varje dag får vi till exempel veta att:

- GLAB:s ledning har under tre år rest och ätit sig runt världen för cirka en miljon kronor, de har varit i Australien på konferens och privat semester, de har haft arbetsmöten om Partilletrafikens framtid på dyra schweiziska alporter och sippat välkomstdrinkar för tusentals kronor i Malaysia.
- VD:n Lennart Olsson attesterar sina egna räkningar och att ett julbord kan kosta uppemot 33 000 kronor.

- GLAB-ledningen drabbas av förluster på tusentals kronor varje år bara för att man inte klarar av att betala sina kontokortsräkningar i tid."[151]

Det är "… inte summorna som upprör mest. Det är tillvägagångssättet när VD:n Lennart Olsson och hans två närmaste män försökte införa total kontokortsförmörkelse … de får en affärsjurist vikt för ärendet som ägnar ett par månader åt att skriva inlagor till kammarrätten när journalisterna vill ha ut materialet. Några tiotusen av våra skattepengar används alltså till advokatarvoden för att förhindra det som borde vara självklart i ett offentligt ägt bolag – nämligen insyn."[152]

"GLAB:s styrelse skall nu göra en egen utredning om det påstådda slöseriet bland de högsta cheferna"[153] "Nu måste styrelsen för GLAB agera med kraft och återställa förtroendet bland skattebetalarna, som till betydande del finansierar bolagets verksamhet. Därutöver är det viktigt att styrelsens eget ansvar klarläggs när det gäller de bristfälliga rutinerna och den slappa kontrollen inom bolaget."[154]

"Fruktdrinkar för 15000 spänn – 'é han klok eller', dundrar … snickaren … är glasklar i sin uppfattning. 'För djävligt', dundrar han, 'det är ju ren stöld de här gubbarna hållit på med. De har gått över alla gränser när de åkt omkring i världen och glassat med sina kontokort. De borde få betala tillbaka vartenda öre', säger han och fnyser än en gång åt det där med fruktdrinkar för 15000 spänn."[155]

"GLAB:s chef, Lennart Olsson, har bestämt sig för att avgå med omedelbar verkan."[156] "… idag kommer Radio Göteborg med än mer graverande avslöjanden om Lennart Olssons egna bolag. … I klartext betyder det att GLAB tecknat kontrakt som ger verkställande ledningen möjligheter att få så kallade kickbacks, alltså pengar för tjänster de utfört i skattebetalarnas intresse har delvis hamnat i deras egna fickor."[157]

"Som GP tidigare berättat avskiljs Lennart Olsson från sitt uppdrag som VD. … Ekonomichef Anders Boberg och PR-chef Tommy Edh avskedas. Advokat Dittmer avskiljs från sina uppdrag. … Ny tillförordnad VD i GLAB blir Göteborgs Spårvägars tidigare VD Harry Nordefors. Hans första uppgift: att tillsätta en extern utredning för att få klarhet i GLAB:s affärer. … 'Vad är din [Harry Nordefors] viktigaste uppgift just nu?' 'Att gjuta livsmod bland de anställda. De är mycket deppiga'."[158]

"GLAB:s ledningstrojka … har nyttjat sin förtroendeställning för att sko sig själva och samtidigt bidragit till att än mer luckra upp allmänhetens förtroende för den kommunala verksamheten. … Kommittéer är förvisso inte svaret på alla problem men vore det inte på sin plats att Göteborgs kommun inrättade en etisk kommitté med uppdrag att utarbeta normer och riktlinjer

för hur verksamhet i kommunal regi ska bedrivas, vad som får göras och vad som är otillåtet? … Det är dags för politisk och kommunal självsanering – innan tålamodet tryter hos allmänheten."[159]

"I ett program som omfattar 17 punkter föreslår GLAB:s särskilda utredningsgrupp ett antal åtgärder för att komma tillrätta med problemen. … De 17 punkterna omfattar åtgärder på följande områden:

- Anställningsfrågor efter de tre avgångna cheferna.
- Kontokortshanteringen.
- Förmånsbilar eller tjänstebilar. Endast marknadschefen anses ha sådant behov.
- Restriktivare representationsregler.
- Åtgärder för vem som får besluta om tjänsteresor.
- Attestinstruktion, där revisorerna kräver fastare ordning.
- Endast sponsorverksamhet som anses ge någon form av förräntning ska godkännas.
- En särskild arbetsgrupp tillsätts för att handlägga upphandlingsfrågor."[160]

"Så kom den då, utredningen om det västsvenska kommunägda trafikbolaget GLAB:s svindlande affärer. Utredarna har inte å några väsentliga stycken kommit fram till annat än vad massmedia redan redovisat. … Två frågor kvarstår. Hade GLAB kunnat misskötas så länge om företaget inte varit ett aktiebolag, utan organiserats i förvaltningsform och därmed lytt under offentlighetsprincipen? Och, mot bakgrund av den bristande kompetens företagsledning, styrelse och revisorer visat i detta fall, hur många fler GLAB-fall finns det?"[161]

"Ekonomichefen Anders Boberg som sparkades i höstas kräver nu ersättning av bolaget. … 'Jag har grundlöst hotats med avsked och blivit utpekad i massmedia på ett sätt jag inte kan acceptera, men grunden för min stämning är att jag anser mig uppsagd utan saklig grund', förklarar han."[162] "Tommy Edh, en av de tre chefer som GLAB:s styrelse bestämde sig för att sparka efter skandalen i höstas, återanställs.[163] "Det blir inga åtal mot de tre chefer vid Göteborgs Lokaltrafik AB (GLAB) som tvingades sluta för ett år sedan. … Efter sju månaders utredande har chefsåklagare Lars Willquist beslutat lägga ned förundersökningen mot de tre cheferna. 'Vi har inte hittat något brottsligt', säger Willquist."[164]

Just när skandalen började plana ut och ett slut skönjas startade det hela om igen med nya frågor och nya skriverier. "Har Linjebuss saltat fakturor, som GLAB betalat? Har det skett i stället för att GLAB fakturerats med kor-

rekt specifikation för utlägg som Linjebuss haft vid arrangemang för GLAB:s räkning? I så fall varför?"[165] "GLAB:s affärer med Linjebuss ska granskas i en ny förundersökning. … GP granskade GLAB-affären i början av december i fjol. … Det framkom många nya uppgifter i GP:s granskning. … Dåvarande ekonomichefen Anders Boberg tog ett par gånger om året emot flera tusen kronor från den stora leverantören Linjebuss. Pengar byttes mot spritkvitton. Jaan Kello, tidigare chef för Linjebuss i Partille, uppgav att han överlämnat över 100 000 kronor i kontanter under en treårsperiod. Boberg medgav att han tagit emot kontanter, men hävdade att det var ersättning för GLAB:s utlägg på Systembolaget, en del av kostnaderna för GLAB-chefernas resor till Alperna doldes genom att de debiterades som vanlig busstrafik. GP:s granskning visade att chefsåklagare Lars Willquist hade lagt ned den första förundersökningen utan att utreda uppgifter som var grunden till polisanmälan. Ärendet återgår till chefsåklagaren."[166]

Bertilssonskandalen

> I korthet: I maj 1996 fastslogs i hovrätt tingsrättens fällande dom av riksdagsmannen (m) Stig Bertilsson. "Moderaten Stig Bertilsson avskedades i slutet av förra året från riksdagen sedan han lurat till sig för mycket presstöd till sin tidning Dalslänningen. Två domstolar fällde honom för grovt bedrägeri."[167]

"Moderate riksdagsmannen och före detta idrottsministern Stig Bertilsson åtalades igår för grovt bedrägeri i två fall sedan han enligt åtalet lurat sig till nära 600000 kronor i presstöd. … 'Åtalen mot mig saknar all grund. Jag har aldrig försökt bedra presstödsnämnden eller haft något uppsåt att lura till mig pengar'. … 'Jag kalkylerar inte ens med att jag blir fälld och jag fortsätter att bedriva mitt politiska arbete som tidigare.'"[168]

"Tunga politiker på länsplanet kräver dock Bertilssons avgång. Landstingsrådet Gösta Davidsson i Älvsborg säger till GP att det borde vara självklart att Bertilsson omedelbart avgår som riksdagsman: 'Det handlar inte om hur många åtal han fått på halsen utan det är en etisk och moralisk fråga. En riksdagsman måste ha allmänhetens förtroende. Det är uteslutet att ha ett förtroende för en riksdagsledamot som åtalas för grova bedrägerier"[169]. "'Låt honom vara tjänstledig med bibehållen lön tills domen faller'. Det anser Barbro Westerholm (fp) om den bedrägeriåtalade riksdagsmannen Stig Bertilsson (m). … 'Det är oerhört viktigt att höja förtroendet för politiker'"[170].

"… Stig Bertilsson hoppar av politiken. Åtminstone tillfälligt i väntan på att tingsrätten sagt sitt om Bertilssons bedrägeriåtal. 'Beslutet är Stigs, partiet har inte utövat några påtryckningar', säger moderaternas partisekreterare Gunnar Hökmark till TT."[171]

”… Stig Bertilsson från Vänersborg fälldes igår för grovt bedrägeri … Men han tänker inte hoppa av riksdagsarbetet – trots uppmaningar från ledande partikamrater. ’Jag har sagt att jag kommer att avgå om jag blir dömd’, säger Stig Bertilsson. ’Men det här är inte någon slutgiltig dom. Domen är hårresande felaktig och jag tänker överklaga till hovrätten’.”[172] ”’När det finns en lagakraftvunnen dom bestämmer jag mig. Och skulle det mot förmodan bli en fällande dom, kan jag naturligtvis inte sitta kvar som riksdagsledamot’, säger Stig Bertilsson.”[173]

”… Stig Bertilsson … har avsatts som riksdagsledamot. Hovrätten för västra Sverige har funnit att det är ’uppenbart att han inte längre är lämplig som ledamot av Sveriges riksdag’. En, för politikens anseende, lyckligtvis helt unik dom. … Moderaterna, ofta så ivriga att fördöma andra politiker också för betydligt mer triviala och icke-olagliga affärer, har därmed också drabbats av en verklig skandal.”[174] ”Straffet på 60 dagsböter och villkorlig dom kvarstår. Bertilsson slipper alltså fängelse. … Men domstolen tar inte ifrån honom riksdagsmannapensionen.”[175] ”Det betyder att Bertilsson kan kvittera ut 22 000 kronor i månaden i inkomstgaranti under det första året, om han inte får något annat jobb.”[176]

”Stig Bertilsson beslutade igår efter ’noggranna överväganden och konsultationer’ att begära prövningstillstånd hos högsta domstolen (HD). Stig Bertilsson är medveten om att HD bara tar upp mål av prejudicerande betydelse och endast i undantagsfall rena bevismål. ’Men hovrätten har begått ett grovt misstag när det gäller den centrala bedömningen i målet.’”[177] På måndagen satte HD punkt för hela rättsprocessen genom sitt beslut att inte ta upp målet. … Vid flera tillfällen har han blivit uppmanad av partikamrater att lämna sin riksdagsplats. Men Bertilsson har valt att bara vara tjänstledig, övertygad om att till slut bli frikänd. Att avgå nu är ingenting han närmare har reflekterat över. ’Jag hinner väl knappast det innan jag blir avsatt.’”[178]

Schymanskandalen

I korthet: Den andra september 1996 talade Gudrun Schyman ut om sina alkoholproblem i TV. TV-framträdandet hade föregåtts av ryktesspridning om tillfällen då Gudrun Schyman uppträtt berusad. ”Framträdandet var ägnat att dämpa eller avleda en allt stridare ström av rykten innan de nått kvällspressens löpsedlar”[179]. Gudrun Schyman lade in sig på behandling mot sin sjukdom och återvände senare under hösten till politiken. Skriverierna kom senare att mer och mer handla om hur pressen hanterat ryktena än om Gudrun Schyman, varför skrev de inte tidigare?

”Det har under en tid tisslats och tasslats om att Gudrun Schyman dricker för mycket och att hon flera gånger setts spritpåverkad på fester och i andra

fritidssammanhang. Nu har hon fattat det svåra beslutet att själv träda fram och berätta om sin problem med alkoholkonsumtionen.”[180] ”’Jag har alkoholproblem och behöver behandling.’”[181] ”Om två veckor är Gudrun Schyman tillbaka som partiledare igen. Det räknar hennes partikollegor med … ’Vi släpper inte taget om henne. Gudrun måste lösa sina problem, men sedan ska hon fortsätta som partiledare, säger [Ulla] Hoffman. Under Gudrun Schymans frånvaro kommer vice ordförande Johan Lönnroth att hoppa in som ersättare.”[182]

”’Jag har inte känt till att alkoholen är ett problem för Gudrun’ … berättar Ulla Hoffman, vän och riksdagskamrat till Gudrun Schyman. Ändå har Gudrun Schymans alkoholproblem varit en så kallad offentlig hemlighet de senaste åren. … Mycket lite har skrivits om detta eftersom problemen bedömts som privata. … ’Under de två år jag [Ulla Hoffman] suttit i riksdagen har hon aldrig varit berusad i tjänsten, aldrig fattat ett beslut eller varit nere i kammaren och röstat i onyktert tillstånd’.”[183] ”I Sverige är det regel att tidningarna inte tar upp vad framträdande politiker sysslar med på sin fritid … de har ingen direkt politisk relevans.”[184]

”Just nu möts Gudrun Schyman av en våg av sympati. Många högaktar hennes beslut att göra sina personliga problem till offentlig egendom.”[185] ”Under gårdagens framträdande engagerade sig människor över hela landet i Schymans avslöjande. Människor som tyckte att hennes framträdande var modigt.”[186] ”Gudrun Schyman har ett närmast överväldigande stöd för beslutet att berätta om sitt alkoholberoende. Nio av tio, 89 procent, tycker det var rätt av henne att göra sina alkoholproblem till offentlig egendom. … Sju av tio har lika stort förtroende för henne i dag som de hade innan hon berättade”[187].

”Ett ord som återkommer är modigt. Gudrun Schymans framträdande i TV var, enligt många skribenter, ett tecken på mod. Men sanningen är lite mindre tjusig. Schyman trodde att Expressen skulle publicera en artikel om hennes berusade uppträdande på diverse tillställningar. Hon insåg att det var bättre att förekomma än att förekommas. Alltså ringer hon, efter samråd med sin pressekreterare, mitt i natten, till Rapports nyhetsredaktion och meddelar att hon vill tala ut i TV.”[188] ”Svensk press har i långliga tider varit snäll mot politiska och ekonomiska makthavare. Man har tigit med fyllor och kärleksaffärer. … Tills nu, när en stukad Gudrun Schyman under hot att bli avslöjad i Expressen, träder fram. Varför just nu och inte för två somrar sedan då hennes alkoholbekymmer blev uppenbara för en stor del av landets politiska journalister? … En förklaring tror han [professor Stig Hadenius] är det ömsesidiga beroende som utvecklats mellan journalister och makthavare, de båda grupperna har behövt och behöver varandra. … ’Men en av-

görande grej är frågan om det som inträffat har med offentligheten att göra', säger Hadenius. 'Att vara full på sin fritid tillhör privatlivet. Att däremot vara berusad på en UD-middag – då är det offentligt'."[189]

"Pressens tystnad i denna fråga kanske inte har berott på en överdrivet snäv tolkning av pressetiken utan just på en vilja att visa mänsklig hänsyn. Om så är fallet måste man konstatera att hänsynen inte är en konstant faktor, utan att den efter en viss inkubationstid i en del fall närmast förbyts i sin motsats. När den av en växande ryktesspridning alltmer pressade partiledaren slutligen tvingades framträda innebar det att startskottet avlossades för en journalisttävlan om att plötsligt skriva snabbast om mest om händelser man tidigare tigit snällt om."[190] "Det är naturligtvis helt korrekt att med namn och bild nita kommunalpolitiker som går på bordell i Bryssel för skattebetalarnas pengar. … Det är klart vi skall avslöja en socialdemokratisk minister som skattefifflar, en landshövding som klipper och klistrar … För alla dessa innebär offentlig publicering nesa och skam och ibland degradering och vanära. Och detta bör vi inte ta någon hänsyn till. Ty i sådana fall ÄR det vår uppgift att publicera. Men det är inte lika uppenbart i andra fall. … Det är en svår balansgång. I Gudrun Schymans fall tycker jag att vi hanterade det bra. Vi visste, vi samlade på oss information. När dagen väl var inne att publicera, insåg Schyman faran och reagerade. När hon väl reagerat och framträtt, lades korten på bordet och folket fick veta."[191]

"Hemligheter och lögner är det gott om i Schyman-skandalen och två av lögnerna intresserar mig särskilt. Först den mest upprepade, att Gudrun Schyman visat sig som ett modigt föredöme när hon talade ut i TV. Sen den något mindre upprepade, att medierna hanterat skandalen föredömligt. … Gränsen mellan 'hänsyn' och korruption är ibland diffus. Varje resonemang som går ut på att journalister inte skall skriva innehåller en stor risk. Nämligen att man blir just det som särskilt politiska reportrar så ofta kritiseras för, kompis istället för journalist. Så dunka lagom i ryggarna tack!"[192]

"Gudrun Schyman återinträder på måndag som partiledare för vänsterpartiet. .. Det blir inget delat partiledarskap, enligt vice partiordföranden Johan Lönnroth. 'Hon är partiledare och sedan skall vi diskutera avlastning och organisation av vårt arbete', säger han."[193]

"Alla hade hört ryktena men ingen visste säkert. Det var den bild som framträdde när en illuster skara politiska journalister debatterade fallet Schyman på Publicistklubben på måndagskvällen. … På en punkt var samtliga närvarande ense. Det finns en tendens i dag att sensationella personskandaler överskuggar tidens frågor i den politiska rapporteringen. 'Det är ju lättare', summerade Erik Fichtelius, 'att skriva om politikerfyllor än om det strukturella budgetunderskottet'."[194]

Inför nyåret sammanfattades skandalen av Åsa Mattsson i Aftonbladet: ”Årets skandalprimadonna: Gudrun Schyman. Gjorde bort sig så att de flesta människor skulle ha velat sitta bakom fördragna gardiner ett halvår och sedan blivit jordnötsodlare eller frälsningssoldat. Inte Gudrun. Hon talade ut om sina alkoholproblem, hängde kvar vid makten och fick folkets sympati.”[195]

Stenungsundskandalen

> I korthet: ”I februari 1996 upptäckte ekonomikontoret att kommunchefen Nils-Gunnar Johansson hade tagit ut 80 000 kronor på kommunens kontokort utan redovisning. Johansson hade bland annat besökt nattklubben Crazy Love i Bryssel och även en nattklubb i Berlin. Nils-Gunnar Johansson fick betala tillbaka 50 000 kronor som revisorerna bedömde var privata utgifter. Han fick sluta sitt arbete med ett avgångsvederlag på sex månader. Kontokortsaffären tillsammans med bostadsbolaget Stenungsundshem trassliga affärer har bidragit till hård kritik inom kommunen och motsättningar inom socialdemokraterna i Stenungsund.”[196]

”Kommunens ekonomiska kaos har många orsaker. Den största bördan är det kommunalägda bostadsbolaget Stenungsundshem. … Kommunstyrelsen har bestämt vad som skall göras. Det är bara att verkställa. Första steget blir att förhandla ner räntorna på bostadsbolagets lån. Sedan följer en omorganisering av kommunen. ’Det är mellancheferna som ryker’, säger [kommunalråd] Lindvall. ’Just nu har vi tre beslutsnivåer, snart är det bara två’.”[197]

”Kommunchefen i Stenungsunds kommun har tills vidare avstängts från sin tjänst efter misstanke om att han använt kommunens kontokort privat. … Det saknas kvitton för uttag han gjort på 80 000 kronor. … ’Misstanken att kontokortet används privat finns där eftersom det rör sig om en del kontantuttag’, säger [ekonomichef] Gunilla Josefsson.”[198] GP fick i går kväll kontakt med kommunchefen. ’Jag har för närvarande inget att säga’, konstaterade han. … ’Han är avstängd i avvaktan på vidare utredning’, säger Anette Oscarsson [administrativ chef]. ’Vi har idag beordrat kommunens revisionsbyrå att göra en revision av kommunchefens kontokort ett antal år bakåt i tiden … Underlaget skall vara klart i början av nästa vecka’.” [199]

”Ett besök på en porrklubb i Bryssel utgör en stor del av de oredovisade utlägg som kommunchefen gjorde med kommunens kontokort.”[200] ”’Vi har talat med samtliga som var med och alla förutom kommunchefen intygar samtidigt att de inte besökte Crazy Love’, säger kommunens ekonomichef Gunilla Josefsson.”[201] ”’Vi har inte sett ett enda kvitto eller någon motivering till dessa kostnader’, säger Gunilla Josefsson. Bara kostnaderna för olika ’aktiviteter’ i Bryssel uppgår till 35 000 kronor totalt. Bland andra oredovisade utgiftsposter finns bland annat kontantuttag på 13 000 tusen kronor. ’Det

verkar fullkomligt orimligt att via ett kontokort ta ut kontanter i den omfattningen. Meningen med kontokort är ju att man inte skall använda kontanter'."[202] "Härvan kring kommunchefen i Stenungsund växer. Även vid ett porrklubbsbesök i Berlin lät han kommunen betala notan. … Kommunchefen säger att kostnaderna enbart gäller mat och dryck, att han besökt klubbarna ensam samt att han inte tagit ut några traktamenten. Han hävdar vidare att han ska betala de delar av fakturorna som är privata. … säger själv att han inte har haft för avsikt att lura kommunen. 'Verkligen inte. Det finns felaktigheter i de uppgifter som hittills kommit ut', hävdar han."[203]

"Det är upprörande. Här är kommunen i kris, det sparas på böcker och mat inom skolor och barnomsorg, på äldreomsorg och handikappade samtidigt som kommunens tjänstemän reser runt i Europa på detta sätt, säger en ilsken Stenungsundsbo."[204]

"Chefsåklagaren i Kungälv, Per Lindh, har på eget initiativ beslutat att inleda förundersökning om Stenungsunds kommundirektörs kontokortsaffärer"[205].

"Kommunchefen Nils Gunnar Johansson i Stenungsund avgår efter kontokortsaffärerna. … Han betalar tillbaka 50000 kronor av kontokortspengarna och får sex månadslöner som avgångsvederlag, alltså en bit över 200000 kronor. Totalt kostar uppgörelsen med sociala avgifter Stenungsunds kommun nästan 300000 kronor."[206]

"Folkpartiet säger blankt nej till uppgörelsen … gruppledaren Marianne Beyer är upprörd. … 'Han skall ha sparken utan avgångsvederlag. Låt honom driva en rättegång mot kommunen. Den kommer vi att vinna'. … 'Hederliga medarbetare i kommunen mister sina jobb utan avgångsvederlag men i detta fall gör vi en uppgörelse som kostar kommunen uppemot 300000 kronor. Vi säger upp 50-60 anställda. Vad skall vi säga åt dem', frågar sig Marianne Beyer."[207]

"I juli 1993 gjorde Komrevs yrkesrevisorer grava anmärkningar om hur kontokorten i Stenungsunds kommun användes och rekommenderade åtgärder. Några beslut om skärpta regler fattades dock aldrig. Nu är det emellertid slut på kontokortsaffärerna. Innan 30 juni skall alla 14 kommunala kontokort dras in. De som sedan vill ha kontokort får skaffa sådana själva och få ut kommunala kostnader mot betald räkning."[208]

"Stenungsundsborna är vana vid kommunala skandaler i form av porrklubbsbesök och misskötta bolag. När nu ännu en skandal avslöjats är högsta politikerns kommentar: 'Det har varit ett par fascistoida typer här och tittat på kvitton'. Han talar om två reportrar från Radio Göteborg som har granskat Stiftelsen Stenungsunds fjärrvärme."[209] "Efter en hård dag på jobbet tog

de tre kommunpamparna med sig sina fruar, åkte taxi till Göteborg och gick på krogen. … Notan slutade på 6600 kronor, inklusive taxi och dricks – på 600 kronor. … Det visar sig vidare att det inte finns ett enda kvitto sparat eller redovisat för bensinkostnaderna som stiftelsen haft för VD-ns bil och sen servicebil. Därmed finns ingen kontroll av hur bensinkorten använts. … GP har sökt [stiftelsens vd] Per-Olof Ek, men han är på semester. I en kommentar till Radio Göteborg säger han dock att även politiker måste få en 'viss uppmuntran', eftersom man annars inte får någon att ställa upp."[210]

"Socialdemokraten Bertil Lundwall, ordförande i den skandalomsusade stiftelsen Stenungsunds fjärrvärme avgick i går från sina politiska uppdrag. Därtill har fjärrvärmechefen P-O Ek har stängts av från jobbet. … 'Det räcker med skandaler i den här kommunen', säger Stenungsundsborna som i brev, telefonsamtal och intervjuer kräver en politisk storstädning."[211]

"På torget är det flygbladsutdelning. Där krävs en moralisk upprensning i kommunen. … 'Spöstraff skulle de ha politikerna', säger pensionären Anders Johansson. 'Bort med hela gänget, nu måste vi gräsrötter ta över', säger Ann Mjöberg som hotar med att storma kommunhuset nästa vecka."[212] "En ny politisk ledning måste tillsättas i Stenungsund och kommunalrådet Sten-Erik Lindvall bör omedelbart avgå liksom de som stödde honom inom partiet i förtroendeomröstningen förra veckan. Det kravet ställdes vid ett stormöte i Stenungsund i går kväll anordnat av ett nytt parti kallat förtroendepartiet"[213].

"'Gör man bort sig måste man öppet och rakt stå för vad man gjort. Inget blir bättre av att försöka dölja ett misstag. Jag har fattat och kommer att fatta felaktiga beslut men viktigt är att erkänna dem öppet'. Det här säger Bo Petterson, den socialdemokratiske politiske doldis och gräsrot som från i vår tar över ett av Västsveriges svåraste politiska jobb. Han blir nytt kommunalråd i kriskommunen Stenungsund"[214].

MELLANSTORA SKANDALER

De mellanstora skandalerna är fjorton till antalet. Skandalerna presenteras här i fallande ordning, sorterade efter hur många artiklar de består av.

Arbogaskandalen

"Ett hemligt avtal ger Volvo Aero flera hundra miljoner i statligt stöd – trots att koncernen lägger ner sin anläggning i Arboga och gör 650 personer arbetslösa. 'Är det så här, är det en otrolig skandal', säger kommunalrådet i Arboga"[215]. "Företagsledningen måste ta sitt sociala ansvar, hävdade Margareta

Winberg, som uppenbarligen (eller åtminstone förhoppningsvis) inte var klar över att regeringen bara några veckor tidigare fattat beslut om försvarssektorn och flygunderhåll som direkt drivit på nedläggningen. … Regeringen hade också godkänt avtal mellan Försvarets Materielverk och Volvo Aero som innebar att företaget fick statliga medel för flytten från Arboga till Trollhättan! I går prickades förre försvarsministern Thage G Peterson av ett enigt konstitutionsutskott för sin bristande handläggning av hela affären. Peterson hävdar att han inte alls känt till det avtal han och regeringen godkänt. Men just detta är, precis som utskottet konstaterar, grund för att rikta kritik mot ministern. … han kan inte låta papper bli liggande olästa i skrivbordslådan."[216]

Vårdvarorskandalen

"Två landstingschefer sitter sedan i går anhållna, misstänkta för bedrägeri. … Sammanlagt fem personer i landstinget är misstänkta för att skott sig på landstingets bekostnad."[217] "Det handlar om dyrbar extrautrustning till tjänstebilar, om kostnader för hyreslägenheter, dubbel bosättning, representation och telefonkostnader."[218] "Inköpschefen har sagt upp sig, de övriga inom landstinget har avskedats på grund av försummelse i tjänsten. Rättegången hålls vid tingsrätten i Vänersborg"[219].

Unckelskandalen

"Moderaternas Per Unckel kastade första stenen på Mona Sahlin, men utan skuld var han inte. … I går kunde radions Eko-redaktion avslöja att Per Unckel under sin tid som utbildningsminister i den borgerliga regeringen gjorde affärer för 60 000 kronor med sitt tjänstekort, affärer som han inte lämnat några verifierade kvitton på."[220] "Riksdagsledamoten och förre utbildningsministern Per Unckel (m) är inte längre misstänkt för bedrägeri. På skärtorsdagen lade chefsåklagare Jan Danielsson ner förundersökningen mot honom."[221] "Per Unckel är den tredje som klarat sig ur den juridiska granskningen av toppolitikens kontokortsaffärer vid sidan av Mona Sahlin och den tidigare justitieministern Reidunn Laurén. Men det är bara Per Unckel som drabbats av en förundersökning. … Så här skriver Jan Danielsson i sitt beslut: ' Förundersökningen läggs ned därför att annat inte kan visas än att Per Unckels underlåtenhet att göra rätt för sig berott på ett förbiseende i fråga om departementets administrativa rutiner. Något uppsåt att undandra sig betalningsansvaret synes han alltså inte haft."[222]

Almbladskandalen

”Rikskriminalens chef Jörgen Almblad har ’hyrt’ en bil av rikskriminalen för 13 000 kronor. Sedan har han tankat och kört gratis privat i två års tid. På detta har han tjänat 83 000 kronor. Nu inleder chefsåklagaren en förundersökning”[223]. ”Rikskriminalens chef Jörgen Almblad hoppar av jobbet tills vidare. … Chefen för rikskriminalen ska inte vara föremål för en förundersökning. Därför kommer jag att ta semester så länge utredningen pågår, säger Almblad till TT.”[224] ”Uppdagandet har medfört striktare regler. Almblad menar att det som hänt kring honom och rikskriminalens ledning kan skada rikskriminalens anseende. ’Och det är en av anledningarna till att jag tar det här steget.”[225] ”Förre chefen för rikskriminalen, Jörgen Almblad, har överklagat domen för olovligt brukande av sin tjänstebil. Även åklagaren beslöt på fredagen att överklaga.”[226]

Laurénskandalen

”Förra biträdande justitieministern Reidunn Laurén använde också statens kontokort för privata inköp. Bland annat shoppade hon skor, kläder och teaterbiljetter. Summan: 17 351 kronor. … Reidunn Laurén försvarade sig i går med att det inte fanns några hinder mot privata köp om de reglerades när räkningarna anlände. Det tillbakavisar Krister Klasson på regeringskansliets förvaltningskontor. ’Det är ju bara nys, säger han till TT. Det är fullständigt glasklart vad som gäller. Ingen har någon rätt till allmän kredit med hjälp av statskassan.”[227] ”Reidunn Laurén, tidigare justitieminister och nu kammarrättspresident, ansåg att hennes dotter fick för dåligt betyg efter sin tingsmeritering. Hon skrev och klagade.”[228] ”’Jag får intrycket att Reidunn Laurén vill ändra på det betyg jag har satt. Det är pinsamt att hon agerar på det sättet med tanke på att hon är en av landets högsta jurister.’”[229]

”… Reidunn Laurén … är lättad över att förundersökningen läggs ned.”[230] ”Justitiekanslern avskriver anmälan mot kammarrättspresident Reidunn Laurén för att hon i ett brev klagat på sin dotters tingsbetyg. JK anser att han inte är rätt instans att granska Lauréns handlande.”[231]

Förabskandalen

”Förabkonkurserna har blivit en dyr läxa för de elva kommuner, som hoppades kunna göra goda affärer via den gemensamma GF Ekonomisk Förening. I stället för förtjänster är det fråga om vad härvan av basbolag, dotterbolag och dotterdotterbolag till slut har kostat innan eländet är avslutat.”[232] Nu har kommunalrådet Mats Grauers (m) i Partille och förra kommunalrådet Dennis Högström (s) i Kungsbacka åtalats för grovt mutbrott och grovt bokfö-

ringsbrott respektive mutbrott och grov trolöshet mot huvudman. … Enligt åtalet har både Grauers och Högström haft affärer som tangerat eller haft samband med deras uppdrag i koncernen Göteborgs Förorter."[233]

"Med facit i hand inser man att kommuner inte borde ägna sig åt den här typen av verksamhet. Det säger ekonomichefen i Ale när kommunen med förlust nu säljer sina sista aktier i GF-Konsult. I början av 90-talet började det gunga ordentligt under fötterna på de interkommunalt ägda bolagen inom Göteborgs Förorter. Diverse underliga affärer – vars rättsliga efterspel nyligen fått sin avslutning – fick de kommunägda bolagen på fall. De anställda gick in som ägare och räddade sina jobb."[234] "Det är en långvarig rättsprocess som nu går mot sitt slut, klockan två i går eftermiddag meddelades domen mot Partilles moderata kommunalråd. Rätten anser inte att omfattande indiciebevisning i det påstådda mutbrottet är tillräckligt övertygande."[235]

Hundpolisskandalen

"I flera år utsattes den kvinnliga hundföraren för grova sextrakasserier av sina kolleger. Polisassistent Göran Bolinder var en av dem. hon vände sig till och berättade om terrorn. 'Djävligt grisigt', säger Göran Bolinder. Göran Bolinder är en av de 60 hundförare som nu sägs upp i Stockholms län. … 'Det primära är att vi får bort de skyldiga från avdelningen så att vi får arbetsro', säger han."[236] "Tystnaden är fortsatt kompakt. Ingen av de skyldiga hundpoliserna vågar stå för att de sextrakasserat sin kvinnliga kollega. 'Deadline är 24.00 natten till fredag. Har ingen trätt fram då ledigförklaras samtliga hundförare', säger polisöverintendent Curt Nilsson. … Härvan kring den sexmobbade kvinnliga polisen vid Stockholmspolisens hundförarenhet växte i går. Fem polismän har gått in i polisens egna databas för att göra olagliga personundersökningar om kvinnan. De fem poliserna misstänks nu för dataintrång."[237]

"Polisledningen i Stockholms län lyckades inte tvinga fram erkännanden från de poliser på hundenheten som trakasserat en kvinnlig kollega. Därför beslöt ledningen igår att ledigförklara alla hundförartjänster."[238]"Endast en av de uppsagda hundförarna vid Stockholmspolisen, en arbetsledare, får inte tillbaka sitt arbete i enheten utan omplaceras. Alla andra återgår till sina tjänster."[239]

Hallmanskandalen

"På bara ett drygt år har Åke Hallman blivit en skandalernas direktör. Det har handlat om hans lön, lägenhetsaffärer och semesterersättning, om fri-

kostiga bonuspengar till Securums chef och exporten av förbjudna läkemedel till de baltiska staterna."[240] "Apoteksbolagets styrelse ställde vid ett möte med socialministern sina platser till förfogande. … 'Apoteksbolaget behöver få arbetsro. Den kommande styrelsen får nu möjlighet att tillsammans med den nya VD:n möjlighet att planera verksamheten utifrån nya riktlinjer, säger Ingela Thalén."[241] "Apoteksbolagets styrelses passivitet gjorde förre VD:n Åke Hallmans generösa lön och gigantiska fallskärm giltiga. Men 1994 hade styrelsen kunnat ändra avtalet. Den möjligheten utnyttjades inte. Nu är det för sent."[242] "Apoteksbolagets före detta chef, har glömt att deklarera ett styrelsearvode på 240 000 kronor. För Hallman, med 42 miljoner i fallskärms- och pensionsavtal, är summan förstås att betrakta som växelpengar. Inget att besvära skattemyndigheterna med."[243]

Stabila Kinaskandalen

"Göran Persson skulle resa på statsbesök för att 'säga som det är'. I själva verket fungerar han okritiskt som megafon för kommunistdiktaturens grövsta propaganda. Det är skandal! Vid ett tal inför hundratalet svenska affärsmän hyllade Göran Persson Kinas 'stabilitet' och fann det slående hur viktig den var för landets ekonomiska utveckling. De fraserna var som kopierade som ur något kinesiskt propagandablad."[244] "Alla partier rasar mot Göran Perssons uttalande om Kinas politiska stabilitet – utom stödpartiet centern."[245]

"Nästa vecka samlas troligen utrikesnämnden för att diskutera statsminister Göran Perssons ordval under hans officiella resa i Kina."[246] "'Om mitt uttalande i Kina skulle missbrukas ber jag självklart om ursäkt'. … ingen i oppositionen ….tog tillfället i akt. … Någon av dem kunde ha tagit uttalandet till intäkt för att 'förlåta' Göran Persson. Därmed hade de kunnat dra sig ur ett krav på misstroendeomröstning."[247] "Förtroendet för Göran Persson minskade kraftigt. Men det var fel att driva frågan till förtroendeomröstning i riksdagen. Alla förlorade på Kina-affären enligt Aftonbladet/IMU. … Svaret kan sammanfattas i ett korthugget: Vad håller ni på med egentligen, politiker?"[248]

Ölvebroskandalen

"Hans Ölvebro, chef för Palmegruppen, misstänks för att under flera år ha använt polisens tjänstebilar privat för resor till och från familjen i Östergötland – dit hans hustru och barn tvingats flytta efter mordhot – utan att deklarera någon bilförmån. Har också fått hyran för sin övernattningslägenhet i Bromma betald av rikskriminalen."[249] "Den numera avstängde spaningsledaren i Palmeutredningen, Hans Ölvebro, förhördes som misstänkt för skatte-

brott på onsdagen. Efter förhöret kvarstod misstankarna och Ölvebro är därmed förhindrad att återgå till sin tjänst som chef för spaningarna efter Olof Palmes mördare."[250] Chefsåklagare Tomas Lindstrand beslöt på tisdagen att lägga ned förundersökningarna om misstänkt skattebedrägeri."[251]

Postskandalen

"Ulf Dahlsten ger i Aftonbladet i dag sin första kommentar till den skandalomsusade postfesten: 'När jag fick höra att vi betalat, tyckte jag det var fel. Notan hade inte på Posten att göra, säger han."[252] "Avslöjandena om de inhyrda stripporna har också lett till att striktare regler för representation införs på Posten. Det meddelade Dahlsten på ett koncernchefsmöte."[253]

Eriksbergskandalen

"De politiker som erhöll det betungande uppdraget att sitta av fem styrelsemöten om cirka två timmar arvoderades med 60 000 kronor. Därtill fick ordföranden Bengt Tengroth ett konsultarvode på 35 000 kronor i månaden. … Avtalet med Tengroth framstår som än mer suspekt efter avslöjanden om hur Eriksberg under Tengroths tid som VD och med hans godkännande omvandlade restaurangnotor till konsultarvoden. … Arvodena står inte i proportion till arbetsinsatsen. Både vänsterpartiets Ann-Christine Andersson och miljöpartiets Claes Roxbergh säger att de inte hade en aning om arvodets omfattning förrän först i slutet av året. Personer som inte håller bättre reda på sina höga arvoden kan knappast förväntas hålla ordning på det bolag de är satta att förvalta. Det är tyvärr bara att konstatera att ledande politiker än en gång har skadat sin kårs rykte."[254] "I går beslöt biträdande chefsåklagare att inleda en förundersökning mot det kommunala bolaget och dess affärer."[255] "Bengt Tengroth åtalades i går för osant intygande."[256]

"Så har också politikerna i styrelsen fått kritik. Men nu blir det ändring. Den ekonomiska nypuritanismen förväntas få fäste hos politikerna i styrelsen. Enligt principen var och en sin egen professor ska ledamöterna själva få bestämma arvodets storlek. De har nu förklarat sig nöjda med mindre."[257]

Forssbergskandalen

"Ordföranden för den svenska delen av Estoniakommissionen, Olof Forssberg, avsätts … Avsättningen kan leda till att kommissionens slutrapport försenas ytterligare. … Olof Forssbergs 'brott' är att han har ljugit och att han har glömt att låta registrera ett dokument som skickats till haverikommissionen."[258]

”Brevet som fällde honom är daterat 7 april 1959 och skickades från dåvarande sjöfartsverket till ett varv i Danmark som byggde en av de första båtarna med bogvisir … Nyligen hittades dokumentet i sjöfartsverkets arkiv och skickades för kännedom till Olof Forssberg … När radions Ekoredaktion började fråga om brevet ljög han och hävdade att han aldrig fått det. I själva verket hade han slarvat bort brevet. Och för att slippa debatt om att haverikommissionen undanhåller viktiga dokument, bad Forssberg sjöfartsverket att skicka om brevet och låtsas som om det var första gången.”[259]

”Lögnare brukar få gå. Det fick haverikommissionens chef Olof Forssberg. De som erkänner sina fel brukar få stanna. Det fick inte Forssberg. Fast det handlar om en struntsak.”[260] ”Även om den ljugande generaldirektören nu avgått går inte trovärdigheten för haverikommissionen att återupprätta.[261]

Socialstyrelseskandalen

”När en direktör på socialstyrelsen polisanmäldes för kontokortsfiffel, höll högste chefen Claes Örtendahl i yxan. Nu avslöjas att generaldirektören själv flera gånger utnyttjat sina statliga kort för privat bruk.”[262] ”Kvitton för 25 000 kronor från krogbesök och taxibesök fattas i socialstyrelsechefen Claes Örtendahls bokföring. Totalt saknas kvitton från 23 restaurangbesök och 22 taxiresor, som Örtendahl gjort i egenskap av generaldirektör.”[263]

”Socialstyrelsens generaldirektör Claes Örtendahl har slarvat bort kvitton för över 30 000 kronor. Det bekräftas av en intern utredning … ’Rutinerna har brustit’, konstaterar socialstyrelsens ekonomiska controller Åsa Ekman, som lett utredningen.”[264]

SMÅ SKANDALER

Den sista gruppen är minst i antal artiklar men störst i antalet skandaler med sina fyrtionio skandaler. Med tanke på utrymme och hur liten relativ andel gruppen utgör av det empiriska materialet redovisar jag mycket kort och översiktligt något om de aktörer, överträdelser och åtgärder som huvudsakligen ingår i dem.

Överträdelserna i sjutton av skandalerna handlar om ekonomiska oegentligheter. Aktörerna har representerat för mycket eller fel, blandat samman sina egna affärer med arbetsplatsesn, varit på tjänsteresor där delen tjänst ifrågasätts. Några typiska exempel från Uddevalla och Stockholm: ”Ekonomichefen i Uddevalla har idag avstängts från sin tjänst med omedelbar verkar. Han misstänks för oegentligheter vid ekonomiska transaktioner.”[265]

”’Det är alltså mera en brist på förtroende än den ekonomiska nivån som fått oss att besluta om avstängningen ...’.”[266] ”En byråchef inom Stockholms socialtjänst, som bland annat misstänks för att ha använt arbetsgivarens kontokort för privata utgifter, har varslats om uppsägning. ’Vi har förlorat förtroendet för den här personen och känner oss lurade …’.”[267] ”Polisen utreder nu om mannen gjort sig skyldig till olovligt förfarande och bedrägeri.”[268]

En annan vanlig överträdelse bland de små skandalerna är mutor och brister i upphandlingar. Det handlar åtta skandaler om. Några av fallen är en avdelningschef på Vägverket som läckt information om anbud[269], en chef inom socialförvaltningen i Stockholm som tagit mutor och polisanmälts[270] och en nedlagd utredning som inte hittade belägg för påståendet att det skulle gå att köpa sig körkort i Halmstad[271]. Några av skandalerna rör sexuella utnyttjanden av olika slag. Exempelvis har en värmländsk kyrkoherde förgripit sig på barn[272] och ett vaktbefäl sexuellt trakasserat interner vid fängelset i Hinseberg[273].

En skandal är av den klassiska typen societetsskandal á la Ernst Josephsons målning. En officersfest vid K3 i Karlsborg urartar något och en tavla av Fritz von Dardel blir sönderskuren, skuldfrågan utredd och polisanmäld.[274] En annan skandal rör Stockholms gatu- och fastighetskontor som skapat ett lokalt Amazonas genom att beställa golv av regnskog till Filmstaden vid Hötorget.[275]

KAPITEL FEM

VAD SKANDALER HANDLAR OM

Det är nu flera kapitel och många ord sedan jag ställde frågan ”Vad kännetecknar skandaler i svensk offentlig sektor?” Ett svar ger jag i det här kapitlet. Inledningsvis sammanfattas i tabellform skandalerna jag redovisade i det förra kapitlet. Tabellernas innehåll kommenterar jag och drar slutsatser av i kapitlets mitt. I kapitlets avslutande del diskuterar jag hur det kan komma sig att skandaler blir olika stora. Vidare i kapitlet presenterar jag en mer utvecklad modell av skandaler i svensk offentlig sektor. I kapitlets slut återkopplar jag till skandalogin i kapitel två.

SKANDALER I SAMMANFATTNING

Juliet Corbin och Anselm Strauss (1990) delar in forskningsprocessen i tre delar eller komponenter. Insamlandet av data, analys och att rapportera studiens resultat. Analys av data, i det här fallet av artiklar om skandaler, börjar med att materialet reduceras, organiseras och kategoriseras, vilket vanligen kallas kodning (se till exempel Hartman 1998). Genom kodning identifieras och sorteras kategorier och begrepp. Metoden att göra detta är att ställa frågor utifrån forskningsfrågan och utifrån data, att göra jämförelser för att finna likheter och olikheter – det vill säga svar.

Hur datainsamlandet gått till har jag beskrivit i kapitel tre. Då jag sorterade artiklar efter skandaler började kodningen. I den följande texten går jag vidare till kodningens andra del då jag sorterar data i kategorier (Corbin och Strauss 1990). Ur de redovisade artiklarna har jag utifrån forskningsfrågan och delfrågorna sökt aktörer, överträdelser och åtgärder i skandalerna (se kapitel tre för en beskrivning av vad jag avser med begreppen aktör, åtgärd och överträdelse).

Aktörer, överträdelser och åtgärder visas i två tabeller (tabell tre och tabell fyra). En tabell liksom övrig text följer ett givet format, till exempel hur stor en sida kan vara, och det medför vissa begränsningar. Bland annat därför finns en tabell för de stora skandalerna, en för de mellanstora men ingen för de små. Om det funnits mer utrymme kunde det varit en tabell istället för två och den kunde ha innehållit alla de sjuttiotre skandalerna. Att alla skandaler inte är med i tabellerna är också ett medvetet val. Det som kvarstår i tabellerna är aktörerna, åtgärderna och överträdelserna i de större skandalerna i svensk offentlig sektor. Skandaler handlar om, skrev jag i kapitel två, att aktörer kopplas till överträdelser. De kopplingarna upprör då de blir kända av andra än aktörerna. Jag har tidigare gjort antagandet att ju mer uppmärksamhet en sådan koppling får, desto högre grad av upprördhet. Med andra ord, ju fler artiklar desto större skandal. Aktörerna, åtgärderna och överträdelserna i de större skandalerna representerar därför tillsammans vad som skapar mest upprördhet. De mindre skandalerna är också värda att analysera närmare, men här koncentrerar jag mig på de större.

skandal	aktör	överträdelse	åtgärd
Sahlinskandalen	statsråd	handlat privat med regeringens kontokort	avgång, rättslig prövning, regelöversyn
Marjasinskandalen	f d landshövding, f d fackordförande	fusk med verifikationer och representation	avhopp från uppdrag, rättslig prövning
Medanalysskandalen	verkställande direktör för utförarbolag	fusk med laboratorietester	rättslig prövning, byte av utförare
Motalaskandalen	politiker och tjänstemän i kommunledningen	sprit, resor, mat och kläder betalt med kommunala medel	rättslig prövning, avgång, byte av ledning
Gävleskandalen	politiker och tjänstemän i kommun, landsting och offentliga bolag	porrklubbsbesök, sprit, mat och spel betalt med kommunala medel	avgångar, regeländringar, etikgrupp, utbildning, ändrat nomineringsarbete, rättslig prövning
Vägverkskandalen	generaldirektör	fusk med tjänstebostad och dotterbolag	avsked, rättslig prövning
GLABskandalen	ledning i kommunalt bolag	sprit, mat, resor betalt med kommunala medel	avsked, rättslig prövning, regelöversyn
Bertilssonskandalen	riksdagsman	fusk med presstöd	avsatt som riksdagsman
Schymanskandalen	partiledare	berusad offentligt	behandling, minskad arbetsbörda
Stenungsundskandalen	kommunchef, chefer i kommunal stiftelse, politiker	porrklubbsbesök, sprit och mat betalt med kommunala medel	avsked, rättslig prövning, regelöversyn, politikeravgångar

Tabell tre: Aktörer, överträdelser och åtgärder i de stora skandalerna

Frågorna jag söker svar på är: Vilka är aktörerna och vilka är överträdelserna i skandaler i svensk offentlig sektor?, vilka är de åtgärder som föreslås eller vidtas?, och varför blir skandaler olika stora?

Då frågor ställs förväntas ofta svar. I processen att rapportera, koda och analysera ingår också tolkning av data och det är vad som resulterar i svar. De svar som kan förväntas i den här studien är dels de sammanfattande tabellerna och gemensamheter som kan utläsas ur dem, dels en diskussion kring vad som spelar in för vilka reaktionerna på en skandal kan bli. I kapitlets mitt sammanfattar jag de båda svaren i en modell över vad en skandal är. Avslutningen ägnas åt en återkoppling till kapitel två.

skandal	aktör	överträdelse	åtgärd
Arbogaskandalen	statsråd	bristande handläggning	prickning av KU
Vårdvarorskandalen	landstingschefer	sammanblandning av allmänna och privata medel	avsked, rättslig prövning
Unckelskandalen	f d statsråd	handlat privat med regeringens kontokort	rättslig prövning
Almbladskandalen	chef rikskriminalen	allmänna medel till privat konsumtion	avgång, rättslig prövning
Laurénskandalen	f d statsråd	handlat privat med regeringens kontokort, nepotism	rättslig prövning
Förabskandalen	kommunalråd	mutbrott och bedrägeri	rättslig prövning, omorganisation
Hunpolisskandalen	poliser (hundförare)	sexuella trakasserier	avsked
Hallmanskandalen	verkställande direktör	överdrivna förmåner, fallskärm	regelöversyn
Stabila Kinaskandalen	statsminister	uttalande av åsikt	ta tillbaka, förtroendeprövning
Ölvebroskandalen	chef palmegruppen – polis	nyttjande av allmänna medel privat	rättslig prövning, avstängd från tjänst
Postskandalen	verkställande direktör	vd dansar med dansöser som posten betalar på fest	regelöversyn
Erkisbergskandalen	verkställande direktör, kommunpolitiker	fusk med representation, höga arvoden och förmåner	regelöversyn
Forsbergskandalen	generaldirektör	bristande handläggning	avgång
Socialstyrelseskandalen	generaldirektör	allmänna medel till privat konsumtion, kritiserande av andra för liknande överträdelse	regelöversyn

Tabell fyra: Aktörer, överträdelser och åtgärder i de mellanstora skandalerna

Aktörer i skandaler

Aktörerna i de tjugofyra största skandalerna är både politiker och tjänstemän. Skandalerna har aktörer från regeringen, riksdagen, statliga verk och bolag, län, landsting, kommuner och kommunala bolag.

I de tio stora skandalerna är aktören i en skandal ett statsråd, i tre av skandalerna är det politiker och tjänstemän i kommunledningar, i fyra skandaler är det personer i ledningarna till offentligt ägda bolag, stiftelser eller i ett privatägt utförarbolag, i en skandal är det en före detta landshövding och i ytterligare en skandal är aktören generaldirektör.

I de fjorton mellanstora skandalerna är statsministern aktör i en skandal, i två skandaler är aktörerna statsråd i en tidigare regering. I två skandaler är aktörerna generaldirektörer, i två skandaler är aktörerna verkställande direktörer i statliga bolag och i en skandal verkställande direktör i ett kommunalt bolag. I två skandaler är aktörerna chefer inom polisen och i en hundförare inom polisen. Aktörerna i en skandal är chefer i ett landsting och i två politiker i kommunledningar.

I vilka delar av offentlig sektor skandalernas aktörer verkade då de kopplades till överträdelsen kan också uttryckas i tabellform:

aktör och del av offentlig sektor	antal skandaler
politiker	
riksdagen, inklusive partiledare	5
regering, inklusive statsminister	5
kommun	2
landsting	1
tjänstemän	
statliga verk	6
kommun	3
kommunala bolag	3
statligt bolag	2
landsting	2
län	1
privatägt bolag	1

Tabell fem: Skandalers aktörer och del av offentlig sektor

Gemensamt för aktörerna är att de finns i toppen av de organisationer de tillhör. Aktörerna är alla i ledningsposition förutom i en skandal, den om hundförarna i Stockholm. I gruppen små skandaler återfinns aktörerna också i or-

ganisationstoppar, men fler än i de andra grupperna gör det inte. Avdelningschefer, handläggare och grupper av aktörer på lägre organisatorisk nivå (som till exempel hundpoliser och officerare) blir vanligare skandalaktörer ju mindre omskriven skandalen är.

Tre av aktörerna är kvinnor och att de är kvinnor påpekas i artiklarna, framför allt i Sahlinskandalen. Kön tas inte upp i skandalerna där aktörerna är manliga. Rosabeth Moss Kanter konstaterade i sin klassiska studie 1977 (1993, 1977) hur kvinnor, som var det underrepresenterade könet i den organisation hon undersökte, syntes mer än männen. Mannen är norm och det som inte följer normen syns. Skandalaktörerna är i de skandaler jag undersökt oftast män och ofta ledare eller högt upp organisatoriskt. Även som ledare och chef är mannen norm. Kvinnor avviker som skandalaktörer och det påtalas inte bara att de är aktörer i en skandal utan också att de är kvinnor (Moss Kanter 1977).

En slutsats som kan dras av de undersökta skandalerna är att ju fler artiklar det finns om en skandal, desto högre upp i organisationen återfinns aktören. Med andra ord: Ju högre upp i en organisation aktören återfinns desto större skandal. En annan slutsats är att ingen del av svensk offentlig sektor framträder som särskilt skandalbenägen.

Överträdelser i skandaler

De överträdelser aktörerna kopplas samman med i de tjugofyra största skandalerna är i fjorton fall användande av allmänna medel till privata ändamål. Vissa skillnader finns på hur de allmänna medlen använts. I några fall är det tjänstekontokort som använts för att betala privata inköp, i andra fall är det restaurangbesök och resor som varit privata men som sagts höra till tjänsten och i några fall är det kombinationer, till exempel att betala på porrklubb med tjänstekontokortet. Därför ser överträdelserna något olika ut i tabellerna ovan. I fyra skandaler har överträdelsen sexuell anknytning. Eller rättare handlar det om pornografi snarare än om sex, aktörerna har varit på porrklubb i två skandaler, i en skandal är överträdelsen sexuella trakasserier och i en har en magdansös hyrts in och dansat med vd:n. I tre skandaler har aktörerna agerat på olika sätt för att få förmåner som bättre bostad, mer stöd till det egna företaget eller i upphandling gynnat det egna företaget. I tre skandaler är överträdelsen att aktören brustit i sin tjänsteutövning, i en av dem med medicinska tester för egen vinning skull och i de andra två med allmänna handlingar. I en skandal har aktören uttalat en åsikt som ansetts felaktig. I en skandal har aktören uppträtt berusad offentligt och i ett fall har aktören anklagats för nepotism.

De olika överträdelserna kan sammanfattas i en tabell:

överträdelse	antal skandaler
privat nyttjande av allmänna medel	14
pornografi, sexuella trakasserier	4
bristande handläggning	3
förmåner	3
nepotism	1
uttalad åsikt	1
berusad offentligt	1

Tabell sex: Överträdelser i de undersökta skandalerna

De överträdelser som aktörerna kopplas samman med i skandalerna handlar till övervägande del om användning av ekonomiska medel. I de tio största skandalerna är det endast en av överträdelserna som inte direkt är kopplad till pengar utan till en partiledare som varit berusad offentligt. Även den överträdelsen kan i sin förlängning kopplas till användningen av pengar. Genom partipolitiska aktiviteter som till exempel debatt och uppgörelser utövar politiker inflytande på hur pengar ska fördelas, även om de inte regerar; om politiker uppför sig omdömeslöst privat kan de göra det även som politiker.

Att skandalaktörer ätit gott, druckit gott, varit på porrklubbar och rest omkring i världen är inte det som upprör mest, även om det upprör. Inte heller framställs de belopp det handlar om som betydelsefulla, snarare tvärtom. Det som upprör är att de inte betalar själva, att någon annan tar notan. I Motalaskandalen skriver Karin Ahlborg i Aftonbladet:

> Motalas kommunpampar som utan att blinka dricker grogg på eftermiddagarna för skattebetalarnas pengar. Och diskuterar att dra in på skolmjölken över en flaska gott vin. Och reser på semester med fruarna. Som skolbarnens föräldrar får betala. Inte för att groggpengarna skulle ha räckt till skolmjölken. Men själva moralen. Som att stjäla barnens lördagsgodis och köpa ostron till sig själv. (Ahlborg 1996-02-11)

Det är också är vad en av de experter jag intervjuade sa, nästan ordagrant (se slutet av kapitel två).

Även i gruppen mellanstora skandaler är överträdelserna oftast kopplade till pengar genom sammanblandningar av privat och offentligt, höga förmåner och (icke utlösta) fallskärmar. Men det finns också andra överträdelser som sexuella trakasserier, nepotism och magdans. I en skandal är det en utta-

lad åsikt som upprör och i två är det slarv eller felaktigheter i tjänsten som utlöser skandalerna.

Överträdelserna i de tjugofyra största skandalerna kan sammanfattas som: användning av andras pengar, ibland har pengaanvändningen kopplats till sex.

I de små skandalerna är ekonomiska överträdelser inte lika vanliga som i de större skandalerna, även om de fortfarande är många. När det handlar om pengar i de små skandalerna är det vanligt att någon blandar samman sin privata ekonomi med organisationens, men också mutor eller upphandlingsfusk är vanliga. Med tanke på att aktörer i mindre skandaler ofta återfinns under organisationers översta skikt är det inte så konstigt. Handläggare, inköpare och liknande lönar det sig att muta och påverka inför en upphandling. Det är inte ofta ledningen är inblandad i sådant. Tillfälle ger överträdelse kan man säga.

I de små skandalerna är överträdelser som skadegörelser (till exempel att göra sönder en tavla under en fest), åsikter (till exempel rasism) och misstag (som att köpa utrotningshotat träslag till ett biografgolv) vanligare än i de stora.

Sammanfattningsvis: överträdelserna i de skandaler i svensk offentlig sektor som undersökts handlar om att någon betalat nöje eller förmån för någon annan. Och ibland har det som betalats kopplats till sex.

Åtgärder mot skandaler

Efter eller samtidigt som det i en artikel berättas om skandalaktörers överträdelser är det vanligt att föreslå vad som bör göras åt dem. Det kan vara värt att påpeka att just som de överträdelser som aktörerna kopplas till inte behöver ha utförts av aktörerna är det också så att åtgärderna ibland genomförts, ibland föreslagits och ibland pratats om i artiklarna. Ibland står det till exempel i artiklarna att det ska göras en rättslig prövning. I vissa fall har den hunnit genomföras inom undersökningsperioden, i andra fall inte.

I tretton av de tjugofyra skandalerna har aktören bytts ut eller föreslagits utbytt, genom avgång, avsked, avsättning eller avstängning. Rättslig prövning av överträdelsen är åtgärden eller den föreslagna åtgärden i fjorton skandaler. I åtta skandaler har regelöversyn eller regeländring föreslagits eller genomförts. Det är de mest förekommande typerna av åtgärder. Byte av utförare, behandling, minskad arbetsbörda, prickning av konstitutionsutskottet, krav på att aktören ska ta tillbaks ett uttalande, förtroendeprövning, bildande av en etikgrupp, utbildning och ändring av nomineringsarbetet av politiker

är åtgärder i vardera en av de tjugofyra större skandalerna. Åtgärderna kan också sammanfattas i tabellform:

åtgärd	antal skandaler
rättslig prövning	14
avgång, avhopp, avsked, avstängning	13
regelöversyn	8
byte av utförare	1
behandling	1
minskad arbetsbörda	1
prickning av KU	1
ta tillbaka uttalande	1
förtroendeprövning	1
bildande av etikgrupp	1
ändring av nomineringsarbete	1

Tabell sju: Åtgärder i de tjugofyra större skandalerna

Alternativet att inte göra något används sällan eller aldrig i de undersökta skandalerna. Åtgärderna som föreslås, krävs eller har vidtagits går ut på att förhindra att det som hänt händer igen.

Sättet att förhindra nya skandaler som föreslås är att byta ut aktören eller att byta regler. Utöver att byta ut aktörer eller regler och kombinationer av de åtgärderna prövas ofta också rättsläget.

Aktörer kan bytas ut på olika sätt. Ett är genom avgång eller avsked. Ett annat är genom att de föreslås avgå, eller tvingas avgå. För att framgångsrikt kunna föreslå och tvinga med motivering krävs motiv. Utredningar ger ibland sådana skäl. I de flesta skandalerna är en undersökning eller utredning av något slag bland de första åtgärderna som vidtas, eller föreslås.

Ibland är den inledande utredningen grundande för en mer utförlig utredning, ofta intern men ibland extern, och vid behov prövning av rättsläget. Intressant är hur sällan en prövning av det rättsliga läget leder till att aktörerna fälls, eller ens åtalas. I nio av de tio största skandalerna föreslås rättslig prövning, det vill säga i alla utom Schymanskandalen. I några få fall ledde förundersökningar, om de inte las ned, till åtal, och i ännu färre fall blev det rättslig påföljd för aktören. Tonen i artiklarna där skandalen berättas är ofta tydlig, det är ett brott som begåtts och det ska beivras. När sedan rättssystemet kommer fram till att överträdelsen inte är ett brott och att rättsliga

normer inte överträtts, även om andra normer brutits, är förvåningen och ibland upprördheten stor.

En slutsats som kan dras är att vanliga åtgärder mot skandaler är att ta reda på vad som hänt för att det ska vara möjligt att byta ut aktören, samt eventuellt byta regler för att hindra nya skandaler.

SKANDALERS STORLEK

I kapitel två såg vi att överträdelsen i skandaler kan vara att en aktör kopplas till något som inte förväntas av henne och att försök att dölja skandalen kan göra den större. Både brytande av det förväntade och försök att dölja överträdelser finns i de studerade skandalerna. I det här avsnittet resonerar jag kring aktörens position och lögnens betydelse för hur skandalen utvecklas. Hur kan det komma sig att vissa skandaler blir stora och andra inte?

Position i förhållande till förväntningar

Den överlägset största skandalen i materialet, Sahlinskandalen, visar att vem aktören är och vilka förväntningar som finns på honom eller henne är viktiga för en skandals utveckling. Från början av Sahlinskandalen framhålls Mona Sahlins position och hur den gjorde hennes användning av kontokortet särskilt allvarlig. Mona Sahlin hade inte förstått att det ”ställs andra krav på den politiska eliten” (Aftonbladet 1995-10-13). Mona Sahlin var då skandalen startade statsråd, men hon var också partiledarkandidat och därmed också kandidat till posten som statsminister.

Att Mona Sahlin använde kreditkort som hon gjorde räckte inte i sig till att göra skandalen så stor. Reidunn Laurén och Per Unckel kopplades båda till liknande överträdelser (lika då de också använde tjänstekontokortet privat, olika då Mona Sahlin handlade för lägre belopp) med markant mindre skandaler som följd. Det kan ha flera förklaringar, en är att de var före detta statsråd till skillnad från Mona Sahlin som satt i regeringen och dessutom var kandidat till en än högre post. Som vi har sett arbetade aktörerna i de flesta större skandalerna i organisationernas toppar. Aktörens organisatoriska position verkar påverka skandalers storlek.

Men också aktörens position i förhållande till överträdelsen verkar spela in. Med det menar jag att aktören på olika sätt positionerats, av sig själv eller andra, på så sätt att överträdelsen hon kopplats till för längre över gränsen än den skulle gjort från andra positioner. Ett exempel: I en av expertintervjuerna exemplifieras med att en lantbrukare som kör för fort och blir tagen av polis

säkert blir straffad, men det blir knappast någon skandal. Om det däremot är en justitieminister, polischef eller liknande som kört för fort är skandalen närmare. Exemplet kan byggas på ytterligare med att justitieministern förutom att köra för fort berusad kör förbi en skola i en dålig bil med skatten obetald, eller kanske till och med i en stulen bil … och så vidare.

I flera artiklar skrivs också vad som kan tolkas som medvetna eller omedvetna försök att positionera Mona Sahlin så att överträdelsen blev större. Ett exempel är Mona Sahlins egna tidigare uttalande att det är häftigt att betala skatt står i kontrast till att ha obetalda skatteskulder hos kronofogden (Wettergren 1995-10-17). Ett annat exempel är påpekandet att Mona Sahlin är kvinna. Genom ett något grumligt resonemang av Jan Guillou antogs Mona Sahlin ha särskilt svårt att acceptera män som hanterat kontokort som hon – eftersom hon är kvinna. Därför borde Mona Sahlin inte bemötas som ett vimsigt fruntimmer, utan som om hon vore en man (Guillou 1995-10-16).

Ett sista exempel pekar på att politik i grund och botten bygger på motsättning och positionering mellan opposition och regerande parti:

> Per Unckel kritiserade Mona Sahlin mycket hårt för hur hon använt sitt Eurocard. 'Ångrar du kritiken?' 'Nej, … Det är min skyldighet som oppositionspolitiker att vara i opposition även i sådana här hänseenden. (Kasvi 1996-04-05)

Flera av de undersökta skandalerna handlar om ledande politiker och tjänstemän på kommunal eller regional nivå som givit sig själva förmåner i ekonomiska spartider. Nedskärningar och sparbeting i verksamheten samtidigt eller nästan samtidigt gör det inte lättare att acceptera att ledningen har andra förmåner än resten av organisationernas medlemmar.

Kommentarer på temat vi-sparar-de-slösar är vanliga från intervjuade i tidningsartiklarna. En busschaufför i Göteborg säger apropå att ledningen för GLAB beskyllts för att slösa att:

> De har gått över alla gränser när de åkt omkring i världen och glassat med sina kontokort. (Kristiansson 1995-09-21)

I Motala hade man innan skandalen startade …

> … talat om att dra in skolmjölken en eller två dagar i veckan för barnen. Och så sitter kommunalpamparna och super whiskey på stadshotellet. Det är klart man blev förbannad. (Sandström 1996-02-11)

I förstudiens intervjusamtal resonerades också om att det är skillnad på vad som tolereras av verksamma på olika nivåer. De intervjuade tar upp att då någon misslyckas uppfylla de ”krav man kan ställa på den människan” och att då någon upplevs ”sko” sig så är skandalen nära.

Kopplas det till skandalerna i undersökningen kan tilläggas att det förefaller vara så att ju högre i organisationen aktören finns, desto högre blir kra-

ven på henne och desto mindre överträdelse behövs för att det ska kunna bli skandal. Om någon med höga krav på sig gör något och någon med låga krav på sig gör detsamma kan det bli helt olika reaktioner från omgivningen.

Ta Spara och Slösa (figurerna från Lyckoslanten), ingen reagerar mer än möjligen med huvudskakningar då Slösa slösar. Om Spara slösar däremot blir reaktionerna annorlunda eftersom hon förväntas spara, inte slösa – hon heter ju så. Slösande är oväntat från Spara men väntat från Slösa. Det ska inte mycket slösande till för att Spara ska bli slösaktig. Slösa däremot får spara mycket innan hon ses som sparaktig. Spara är vare sig hon vill eller inte i en situation där hon inte kan göra mycket annat än att spara om hon inte vill att andra ska ändra sin syn på henne; sänka kraven och förväntningarna.

Alltså: Ju mer oväntad aktörens position gör överträdelsen hon kopplas till, desto starkare reaktion och större skandal.

Lögn som katalysator

I Schymanskandalen är överträdelsen en relativt vardaglig händelse. Att vara berusad offentligt och att vara alkoholist är inget ovanligt i Sverige. Att vara det som partiledare är inte vanligt och ganska likt exemplet med fortkörningen ovan. I Schymanskandalen vändes den höga positionen till en förklaring. Arbetsbelastningen och pressen är hög på toppen, och det är inte mer än mänskligt att falla igenom och det var vad som hände Gudrun Schyman enligt artikelberättelserna. Men inte i alla artiklar. I artiklarna om Gudrun Schyman står också om att så många visste men höll tyst ”eftersom problemen bedömts som privata” (Gelotte 1996-09-03). Först när ryktet hotade att bli alltför välspritt och o-hemligt talade Gudrun Schyman ut i tv, och så kom artiklarna.

Man kan dra en parallell till USA och hur Lewinskyaffären innebar en ändring i rapporteringen om presidenters privata liv. Det förväntas av politiker att de sköter sig och om deras privata liv skrivs inte mycket. Eller snarare fanns det sådana förväntningar. James Lull och Stephen Hinerman (1997) säger om stjärnskandaler att de ofta handlar om att en stjärna gjort eller kopplats till något som inte stämmer överens med den image stjärnan har. Kanske gäller det också för många politiker och de förväntningar de har på sig.

Lögn, och förväntningar, är ingredienser i många av de undersökta skandalerna. Enligt resonemanget jag för ovan kan överträdelsen komma att uppfattas som särskilt stor då den avviker från vad som förväntas av den aktör den kopplas till.

Kanske är det då en lögn kan fästas på en aktör i en skandal som skandalen bildas eller i alla fall då den blir stor. Väl lögnen är etablerad finns inga tvivel längre, ingen ångest för att göra illa någon, utan rätt. Finns en lögn kan det finnas fler och det är fritt att söka efter dem. Döljande och lögn har jag tidigare tagit upp som nyckelord i skandalsammanhang (kapitel två). Genomgången av skandalerna styrker den uppfattningen. Britt-Marie Citron skriver om då hon och Gösta Blohm kunde visa att Motalapolitikerna ljugit om sina resor:

> De sista resterna av förtroende för kommunledningen smulas till stoft. Affären har blivit en skandal. … Det är inte Berlinresan eller spriten som fäller avgörandet. Det är lögnerna och sveket. Förtroendet är förbrukat. (Citron 1999 sidorna 113 och 127)

Fästandet av lögn på aktörerna återfinns i flera skandaler. Om Mona Sahlin, lögn och förväntningar skrevs:

> Sahlin har också svårt att begripa beteckningen lögn. Men att säga en sak (jag lägger undan kortet) och göra en helt annan (fortsätta använda det för privat bruk) brukar enligt gängse språkbruk kallas för lögn. (Mellin 1995-10-13)

Och i Gävle, där den ene efter den andre anklagades för felaktigheter och lögn:

> 'All representation och alla privata utgifter skulle jag attestera. Där har han också lurat oss', har Håkan Vestlund tidigare sagt till Aftonbladet. [kommunalråd och ordförande i kommunförbundet Gävleborg om vd:n Sven Jansson] … Håkan Vestlunds förtroende som politiker är förbrukat. (Hansson och Trädgårdh 1996-06-01)

Om det är så som jag tidigare skrivit att skandalerna ibland kan lämna "fakticiteterna" och bli berättelser med eget liv är det vid lögnbekräftelsen de lyfter, eller i alla fall tar vändningar som inte var väntade för vare sig skribenter eller aktörer.

Dubbelskandaler och små eller möjliga skandaler

Flera av skandalerna jag undersökt och presenterat som en kan sägas vara två eller flera. Laurénskandalen är en sådan – först kontokort, sedan nepotism. En annan är Gävleskandalen där det är kontokort och sprit och spel fördelat på mer än en handfull aktörer och organisationer, till förtret för andra i Gävletrakten som kopplats till skandalen.

> I vad som populärt har kallats Gävleaffären, men som egentligen handlar om länet, går ingen politiker fri. (Hansson 1996-08-25)

Har en aktör, en organisation, en trakt varit inblandad i en skandal, en lögn, en överträdelse tycks det bland journalister och andra (till exempel den egna

förvaltningen) synas lämpligt att hålla den under uppsikt, för vem vet vad mer som kan dyka upp?

Så började det som senare skulle bli Motalaskandalen, skriver Britt-Marie Citron:

> … oktober 1995, bara några veckor efter Sahlin-skandalen … 'Om man skulle granska topparna här i Motala. Man skulle titta på Sölves kontokort', säger jag skämtsamt. (Citron 1999 sidan 29)

Och så verkar det också förhålla sig med dubbelskandaler som Laurénskandalen, Gävleskandalen och Stenungsundskandalen. En skandal medför ett blickfång och andra överträdelser kan hittas och lättare kopplas till aktörer i den första skandalens närhet.

Ett tjugofemtal av de möjliga skandaler som föll bort i sista gallringen föll bort, inte för att de var rapporter om överträdelser som lett till skandal, utan om möjliga överträdelser som inte lett skandaler (se kapitel tre). De artiklarna verkar följa på andra skandaler, om det till exempel finns en skandal kring fallskärmar, kontokort eller förmåner i en del av den offentliga sektorn kan det finnas fler, om det bara letas ordentligt. Följaktligen letas det efter fallskärmar, kontokort och förmåner också i andra delar.

Att det som hittas inte alltid blir skandaler, eller blir små skandaler kan ha flera förklaringar. En är att aktören inte fanns högt nog i organisationen för att skandalen skulle bli stor, en annan att tiden var fel. Eller som flera av intervjupersonerna i förstudien säger, att det inte var fräscht nog med kontokort och publiken ville ha nya sorters skandaler, eller åtminstone värre av samma sort.

Jakten på material till artiklar och fler artiklar och än fler artiklar om en skandal eller ännu hellre nya skandaler kallas ibland för drev, mediedrev. Maria-Pia Boëthius skriver:

> När någon i medierna lanserats som misstänkt på löpsedlar och i teve-nyheter finns där en undertext som säger att medierna i viss mån redan tagit ställning; och att deras uppgift nu är att samla allehanda bevis mot den utpekade … den braskande löpsedeln måste rättfärdigas, toppnyheten måste få substans. Jakten på den anklagade organiseras nu som ett drev; och Gud nåde den anklagade som inte genast gör sig tillgänglig för journalisterna och ställer upp. (Boëthius 2001 sidan 19)

Just som det finns likheter mellan metaforer och vad de tänks förtydliga finns olikheter. Att dra en metafor alltför långt kan medföra en tankemässig låsning vid metaforen där det liksom glöms bort att metaforen och det den tänks förtydliga inte är samma sak. Östen Ohlsson och Björn Rombach (1998) visar i en och samma bok och ännu tydligare i en senare rapport (2000) att metaforer (i alla fall två) för organisationer inte tål kritisk granskning, samtidigt som metaforer med sina svagheter fungerar för att förtydliga

prat om organisationer och vad organisationers medlemmar gör. Gareth Morgan (1986) använder i en studie metaforer för att beskriva organisationer. Metaforer fungerar ganska bra, så länge det inte sätts likhetstecken mellan metaforen och det den försöker beskriva.

Till många delar liknar metaforen drevjakt som den används för att beskriva mediedrev efter skandalaktörer i vissa skandaler och förtjänar en kort kommentar. Det finns ett byte och det jagas. Ibland blir bytet så stressat av själva jakten och av att inte kunna komma undan att det ger upp utan skott, som bytesdjur visst också kan göra. Flera av skandalaktörerna tvingades inte att sluta sina jobb utan slutade självmant, eller i alla fall utan officiellt tvång. Det finns en debatt om (drev)jakt. Kanske behövs den, men är det inte lite grymt? En sådan debatt förs också kring skandaler, tydligast i Sahlinskandalen.

För att jakt ska vara god behövs tillgång på byten och det behövs jaktmarker där bytena finns och kan jagas. Här haltar metaforen något. De små skandalerna och de artikelhögar som valdes bort (kapitel tre) påminner mer om fiske än om jakt med drev. Likt en trål sveper över botten och tar med sig den fisk som finns (och botten och annat) går svepet efter skandaler och tar med sig vad skandaltrålen finner – skandaler och annat.

Eller kanske är en bättre metafor fiske med spö. I hopp om att få den STORA fisken står sportfiskaren i höga storstövlar ute i det kalla älvvattnet. Längs stränderna står andra fiskare och fryser i sina stövlar. Står man i samma vatten kan man dels bättra på varandras story, dels finns någon att visa upp fisken för. Men inte stå för nära så att linan inte kan kapas i tid om det är en galosch på. Den fiskare som letar efter en ensam plats kan finna en, men finns där bra med fisk lär den inte bli ensam värst länge. Särskilt som poängen med fisket är att visa fisken för andra. Ibland är det fisketävling och den som får upp en riktigt stor och fin fisk den dagen kan få diplom eller en inramad löpsedel att titta på under pill med flugorna under långa vinterkvällar … en metafor det kan vara värt att utveckla.

EN MER UTVECKLAD MODELL

I kapitel två finns en modell över skandaler. Den modellen är formulerad utifrån referensramen om skandaler som presenteras i kapitel två och har legat till grund dels för datainsamling, dels den analys jag gjort i det här kapitlet. De slutsatser jag dragit av de undersökta skandalerna använder jag till att utveckla den tidigare modellen. Modellen kan nu formuleras inte bara utifrån referensramen utan också från en empirisk undersökning.

I skandaler i svensk offentlig sektor kopplas aktörer i ledningsfunktioner till en överträdelse de inte förväntas göra.

Ju mer oväntad aktörens organisatoriska och förhållningsmässiga position gör överträdelsen desto kraftigare reaktion. Skandalers storlek påverkas av hur oväntad överträdelsen är, aktörens position och om aktören kan visas eller beslås med att ha försökt dölja överträdelsen genom lögn.

Överträdelser som lett till skandal i svensk offentlig sektor är främst av ekonomisk art: aktören har låtit andra betala egna förmåner, nöjen eller konsumtion och ibland agerat för egen vinning.

Åtgärder mot skandaler går ut på att förhindra nya skandaler. Vanliga åtgärder är att byta ut aktörer eller regler, samt att undersöka rättsläget.

Modell två: Skandaler i svensk offentlig sektor

KAPITEL SEX

PERSPEKTIV PÅ SKANDALERS FÖLJDER

I och med skandalmodellen i kapitel fem är bokens första del avslutad. Efter det att studien i del genomfördes har ny skandalforskning publicerats, den sammanfattar jag inledningsvis. I den tillkomna forskningen liksom i del ett ges olika syner på skandaler och skandalers följder, hur de kan förstås, debatteras och analyseras. I kapitlets avslutning diskuterar jag olika perspektiv och preciserar mina utgångspunkter inför fortsättningen i del två.

MER SKANDALLITTERATUR

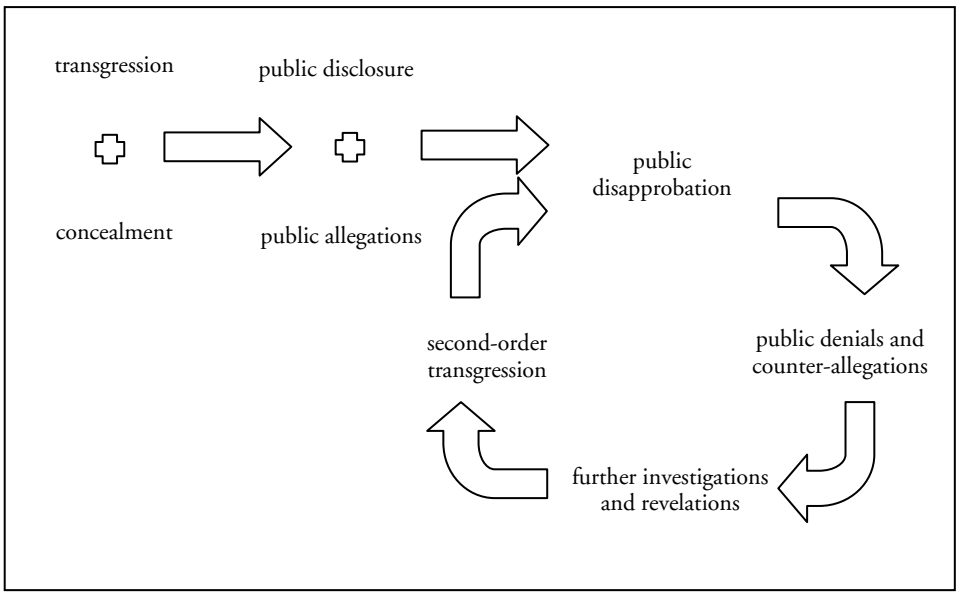
År 2000 kom John Thompsons bok *Political Scandal*. Boken är just det som bland andra Andrei Markovits och Mark Silverstein (1988) efterlyser: en vetenskaplig studie av fenomenet skandal och ett försök att se skandaler i ett större sammanhang. Eftersom jag gjorde litteraturgenomgången som redovisas i kapitel två år 1999 är boken inte nämnd tidigare. John Thompson är däremot nämnd i kapitel två, då med en tidigare text (Thompson 1997).

I *Political Scandal* undersöker John Thompson analytiska utgångspunkter för studiet av skandaler och skandalers följder. Genom att hämta exempel från skandaler i Storbritannien och USA konstaterar han att skandaler handlar om att behålla eller förlora anseende och förtroende: då skandaler har potential att förstöra förtroende – för individer såväl som organisationer och institutioner – har de stor inverkan på det offentliga livet och bör studeras från det perspektivet (Thompson 2000).

John Thompsons resultat utgör en möjlighet till jämförelse av vad som framkommit i min studie av skandaler i svensk offentlig sektor med skandaler i andra länder och utveckla min skandalmodell ytterligare. I texten som

följer presenterar jag *Political Scandal* och gör kopplingar mellan den och min studie av skandaler i svensk offentlig sektor.

Skandalers karakteristika och skandalprocessen formulerar John Thompson i två modeller. I John Thompsons grundmodell av en skandal finns en överträdelse och ett försök att dölja den. Om försöken att dölja överträdelsen lyckas blir det ingen skandal. Om det misslyckas och aktören offentligt anklagas för dels överträdelsen, dels döljandet av den kan det resultera i allmänt ogillande, och det hela kan bli en skandal.



Figur fem: Skandalprocessen
Källa: John Thompson 2000

I en mer utvecklad skandalmodell (figur fem) för John Thompson in också mer komplexa skandalprocesser där nya överträdelser eller aktörer kommer till under skandalprocessens gång, det jag kallar dubbelskandaler i kapitel fem:

> But in more complex cases, the disclosures and allegations are met by denials and counter-allegations from the individuals involved, which in turn fuel further investigations and revelations and give rise to a series of second-order transgressions. In these more complex cases, the unfolding of the scandal becomes a cat-and-mouse game in which the second-order transgressions may come to assume much greater significance than the original offence. (Thompson 2000 sidan 24)

Andra vågens överträdelser, som John Thompson kallar dem, resonerar jag kring i avsnittet om skandalers storlek i det förra kapitlet. Då aktören beslås

med lögn kan skandalen lyfta, drev starta och jakten efter fler överträdelser inledas – eller hur vi vill uttrycka det – och pågå tills aktören är utbytt eller skandalen avstannar på annat vis.

I en skandal finns en överträdelse, eller flera överträdelser. Som vi sett är överträdelserna i svensk offentlig sektor ofta kopplade till pengar – man ska vara ärlig och inte sko sig. En annan överträdelse som kan leda till skandal i svensk offentlig sektor är då aktörer visar sig ha en syn på jämställdhet (som att det är ok att gå på porrklubbar) som inte stämmer överens med den syn de förväntas ha som politiker eller tjänstemän. Det finns andra överträdelser som kan leda till skandal i svensk offentlig sektor, men mest framträder dessa två och kan sammanfattas som: Man ska vara ärlig, jämställd och betala notan själv.

John Thompson menar att det finns tre typer av överträdelser som mer än andra tenderar att leda till skandal. Överträdelser som bryter mot koder kring sex, makt och pengar:

> We can distinguish between three basic types of scandal in the political field: those involving the transgressions of sexual codes (sex scandals), those involving the misuse of economic resources (financial scandals), and those involving the abuse of political power (power scandals). (Thompson 2000 sidan 120)

Vid en jämförelse med skandalerna i svensk offentlig sektor jag redogjort för och de John Thompson beskrivit framkommer flera skillnader. En sådan skillnad är att John Thompson resonerar som om de tre typerna av överträdelser leder till skandal ungefär lika ofta. I de svenska skandaler jag undersökt är användning av pengar den klart dominerande överträdelsen. En jämförelse mellan vad John Thompson skriver om sex och skandaler och vad jag skrivit visar skillnaden. Först från *Political Scandal*:

> … money may be involved, but this is a secondary consideration. (Thompson 2000 sidan 120)

Och så två meningar från kapitel fem i den här studien:

> … överträdelserna i de skandaler i svensk offentlig sektor som undersökts handlar om att någon betalat nöje eller förmån för någon annan. Och ibland har det som betalats kopplats till sex.

I exemplet från *Political Scandal* kan pengar vara en del av överträdelsen, men pengar är sekundära i jämförelse med den huvudsakliga överträdelsen. I Sverige är det att pengar använts som är huvudsaken, och den kan kombineras med sekundära överträdelser.

En annan skillnad är vad som menas med ”transgressions of sexual codes”, som John Thompson uttrycker det. I de skandaler han kallar sexskandaler har aktörerna haft sex. Låt vara utomäktenskapligt som i Clintonskandalerna

eller med en call-girl som visade sig dubblera med en sovjetisk militärattaché i Profumoskandalen. Både skandalerna kring Bill Clinton och John Profumo handlar i och för sig om mer än sex (bland annat maktmissbruk och spionageri). Men just att de faktiskt har sex verkar vara den springande punkten (Thompson 2000). I Lewinskyskandalen, till exempel, kunde vi läsa, se och höra i oändlighet om huruvida det var en fläck på klänningen eller inte, gjorde de det eller inte?

Det går så klart inte att veta, men jag undrar om inte klänningens pris och vem som betalat den varit mer i fokus i Sverige än om klänningen hade en fläck. Och så hade nog frågan om makt varit viktig. I en förbindelse mellan en president och en praktiktant är frågan om makt mer intressant än fläckar. Är det maktmissbruk eller inte? Blev praktikanten utnyttjad eller inte?

John Thompson skriver om Storbritanniens skandaler och sex:

> … it is undoubtedly true that sex plays a major role in the scandals that pepper the political history of Britain. Why? (Thompson 2000 sidan 129)

I Sverige är det inte sex som spelar huvudrollen, det gör notan och att man är korrekt. Två exempel på reaktioner från en av skandalerna, Gävleskandalen:

> De ska avgå för att de har dåligt omdöme och visar kvinnoförakt genom att gå på porrklubb … De får gärna gå på porrklubb för mig, men inte för skattebetalarnas pengar. De bör avgå. (Kerpner 1996-04-21)

Att brittiska skandaler domineras av sex menar John Thompson har rötter bland annat i det viktorianska arvet. Kanske det. Hur man ska förklara den svenska inställningen att ärlighet och jämställdhet är dygderna framför andra vet jag inte och jag ska inte heller försöka. Väl det är sagt känns det tryggt att lite försiktigt hänvisa till Aksel Sandmoses Jantelag (Sandemose 1938, 1968). Kanske finns där svaret?

Skandaler i svensk offentlig sektor rör det offentliga. Att någon har sex upprör inte i sig, det hör till den privata sfären. Åtgärderna mot svenska skandaler går som vi sett ut på att byta ut aktören eller se över regelverket. En annan variant vore att styra upp aktören. Att det sällan används är också ett tecken på att skandaler i svensk offentlig sektor stannar i det offentliga. I Sahlinskandalen föreslås åtgärder mot Mona Sahlin som person. De åtgärderna omsätts inte i praktiken utan i slutändan byts Mona Sahlin ut (byte av aktör) och reglerna ses över.

> Ett rejält samtal med maken Bosse. En kurs i delegering på jobbet. Och en total omstrukturering av vardagen. (Höök 1995-11-01)

Att vad som hör till det privata bör hållas isär från det offentliga och att det är det offentliga som spelar roll för aktörer i svensk offentlig sektor syns också i Schyman-skandalen:

> Mycket lite har skrivits om detta eftersom problemen bedömts som privata. (Gelotte 1996-09-03)

> I Sverige är det regel att tidningarna inte tar upp vad framträdande politiker sysslar med på sin fritid. Också personliga förhållanden eller tillkortakommanden brukar lämnas därhän: de har ingen direkt politisk relevans. (Aftonbladet 1996-09-03)

Anledningen till att, som det beskrivs i artiklarna, det dröjde innan media rapporterade om Gudrun Schymans problem var just att de ansågs privata och utan relevans. Relevant är det som har att göra med rollen i den offentliga sektorn, inte den privata.

FEM PERSPEKTIV PÅ SKANDALERS FÖLJDER

I slutet av *Political Scandal* resonerar John Thompson om skandalers följder och analytiska utgångspunkter för studier av dem (med det i skandalforskningen så vanliga förbehållet att kunskapen om skandaler inte är särskilt utvecklad). Han för fram fyra olika perspektiv, eller sätt att se, på skandaler och skandalers följder som han har funnit bland annat i forskning och debatt.

John Thompson pekar på brister i de fyra perspektiven samt presenterar ett femte perspektiv som han ser som mer lämpligt som utgångspunkt för samtal och analys av skandaler.:

> Although there is not an elaborated body of literature on which we can draw, we can distinguish a number of different ways in which the question of the scandal and its consequences could be addressed. I shall consider four such approaches, and try to show that each is unsatisfactory. (Thompson 2000 sidan 234)

De fyra perspektiv på skandaler John Thompson diskuterar är *skandaler har inga följder*, *skandaler konserverar normer*, *skandaler trivialiserar debatten* och *skandaler är uttryck för subversivitet*.

Skandaler har inga följder

Ett sätt att se på skandalers följder är att de inte har några av betydelse. Skandaler kan visserligen ge nöje för stunden och genera de inblandande men inte mycket mer. På det stora hela är skandalers konsekvenser noll. Några sociala eller politiska konsekvenser bortom underhållningen och tillfällig störning i arbetsron finns inte. Skandaler är enligt detta synsätt inte mer än

ett utslag av att media är alltför fokuserade på enskilda personer. Vad innebar egentligen Watergate mer än ett presidentbyte och att några journalister uppmärksammades?

Det är svårt att försvara ett sådant synsätt, skriver John Thompson. Jag håller med. I de skandaler jag undersökt finns det åtskilliga exempel på utsagor om effekter skandaler har på förtroendet för politiker, politiska institutioner och systemet. Ett sånt exempel är Carl Hamilton som under Sahlinskandalen skrev att Mona Sahlin fick betala priset för att bevara förtroendet för demokratin (Hamilton 1995-10-18). Watergateskandalen å sin sida hade andra effekter än att USA bytte president, till exempel på kongressen som lagstiftare (Thompson 2000).

Sahlinskandalen och Watergate är båda extremer, men att säga att skandaler inte har några konsekvenser är att blunda för en del poänger. John Thompson skriver:

> For it obscures the fact that in a world where symbolic capital is a scarce and valuable resource, reputation really does matter. Damage to one's reputation can (and often does) result in a damaged career and even a damaged life; and damage of this kind can (and often does) have consequences which spread beyond the lives of the individuals concerned, weakening or even undermining the institutions or policies with which they are or have been linked. (Thompson 2000 sidan 235)

Stadskansliet i Göteborg stod ett slag år 2002 utan stadsdirektör. Den tidigare fick lämna sin tjänst på grund av en skandal år 2001. En arbetsmiljöutredning av Ingela Thylefors från januari 2002 visar att den skandalen har fler följder än ett byte av stadsdirektör (Thylefors 2002). Även om det diskuteras vad arbetsmiljöutredningen av stadskansliet i Göteborg ledde till så är det svårt att se det som att skandalen inte ledde till någonting alls, liksom det är svårt att hålla med om att skandaler skulle vara i det närmaste utan följder.

Skandaler konserverar normer

Enligt ett annat sätt att se har skandaler följder. I huvudsak medför de att befintliga normer och värden stärks. En skandal är en effekt av att en aktör gör eller tycker något hon inte borde, han får veta det och blir tillsagd att uppföra sig som hon ska eller avgå.

> Scandals are rituals of collective absolution: moments when a society confronts the shortcomings and transgressions of its members and, by working through the sometimes painful process of disclosure, denunciation and retribution, ultimately reinforces the norms, conventions and institutions which constitutes the social order. … Scandals is a secularized form of sin. (Thompson 2000 sidan 235)

Skandaler har en funktion enligt detta sätt att se dem och det är att lyfta fram det som är dåligt så att det kan åtgärdas och väl det är gjort kan vi återgå till det normala. På så sätt konserveras det som anses rätt och riktigt som riktlinjer. Onekligen är det ju så att när aktören är straffad och borta så kan det sägas att nu, nu kan det bli bra igen. Som i Stenungsundskandalen:

> På torget är det flygbladsutdelning. Där krävs en moralisk upprensning i kommunen. … 'Spöstraff skulle de ha politikerna' … 'Bort med hela gänget, nu måste vi gräsrötter ta över'. (Söderberg 1996-05-18)

Tillbaks till gräsrötternas moral så kommer kommunen rätt igen alltså. Javisst, skriver John Thompson, det är ett sätt att se på skandaler. Men, händer inte mer än så?, och skriver vidare (återigen utifrån Watergateskandalen):

> The removal of Nixon may have led to a renewal of values and a strengthening of belief in the political system among some individuals and groups, but it would be quite misleading to emphasize this aspect in a way which neglects the significance of a contrary trend. … a growing cynicism and distrust among large sectors of the population toward politicians in general, towards government and towards politics as an arena of action. (Thompson 2000 sidan 237)

Som vi sett och som jag tagit upp ovan är vanliga åtgärder (krävda, föreslagna eller genomförda) i samband med skandaler i svensk offentlig sektor att byta ut aktören och att ändra reglerna. Det är ett sätt att se på och agera vid skandaler som präglas av en funktionalistisk syn på skandaler. John Thompsons kritik mot ett sådant synsätt är att skandaler har följder för andra än aktörerna och för annat än regelverket. Med andra ord, om en politiker eller tjänsteman förlorar i anseende gör andra politiker och tjänstemän också det.

Frågan om det så kallade politikerföraktet har diskuterats och diskuteras i Sverige (Möller 2000). Om vi drar oss till minnes de mätningar av förtroendet för Sveriges parlamentariker och institutioner jag refererar i det inledande kapitlet är förtroendet fortfarande högt. Politikerförakt verkar vara en myt. Att vi föraktar och vill byta ut en politiker betyder inte att vi föraktar andra politiker. Politiker i den svenska offentliga sektorn är en heterogent sammansatt grupp och att några i en kommun eller annan slags organisation är inblandade i skandaler och därmed förlorar i förtroende innebär inte att andra politiker med nödvändighet gör det. Men det är klart, att om den offentliga sektorn väldigt mycket och ofta sammankopplas med skandaler så kan det i längden leda till att förtroendet för sektorn sänks. En empirisk fråga att återkomma till.

Skandaler trivialiserar debatten

> Är det verkligen upprörande att Postens VD tar sig en svängom med en magdansös på en turkisk krog? Svaret vet ni redan. 'Affären – startad av Dagens Nyhe-

> ter – rullade vidare. Aftonbladet gör första sida och fyra sidor på bästa nyhetsplats. Statsvetaren Anders Westholm, ledamot i demokratirådet: 'Problemet är naturligtvis inte att medierna gräver fram uppgifter av den här typen. De bör komma till allmänhetens kännedom. Problemet är proportionerna det får … debatten i övrigt förlamas.' (Helin och Karlsson 1996-08-26)

Anders Westholm uttrycker i citatet ett tredje synsätt på skandalers följder som John Thompson tar upp, trivialisering. Medias fokusering på skandaler sänker kvaliteten på den politiska debatten och styr diskussionen mot trivialiteter och bort från de viktiga frågorna.

Att se skandaler som ett uttryck för ökad tabloidisering och kommersialisering av media, menar John Thompson, är att se en del av skandalers möjliga följder. Men det är att missa att skandaler också reser frågor om makt, förtroende och anseende och hur de som har makt ansvarar inför andra:

> … there is more at stake in scandal than the commercial exploitation of relatively trivial pursuits. (Thompson 2000 sidan 241)

Avgörande för om debatten är trivial eller inte är vad som anses vara överträdelsen. I Clintonskandalen till exempel, är presidentens syn på jämställdhet och makt och hur det återspeglas i hans ämbetsutövning det mest upprörande, eller är det vad han gör privat? I artiklarna om de svenska skandalerna skrivs ofta att summan pengar är liten, eller att en Toblerone är billig, men det handlar om principer. De borde inte göra så! En Toblerone behöver inte vara trivial, men möjligen kan mängden artiklar i vissa skandaler göra den trivialt. Någonstans, efter femtio, hundra eller vad vet jag, går en gräns för hur många artiklar det kan finnas om en skandal innan den blir trivial.

Det finns också en annan sida av saken, låt vara av det konspiratoriska slaget. Om skandaler har en trivialiserande verkan och styr undan debatten från det mer viktiga; i vems intresse sker det? Istället för trivialisering kanske vi borde tala om bortkollring. En rejäl skandal som tar uppmärksamheten från annat som sker, så att säga i skydd av skandalen. Den här idén skrev Douglas Adams om i Liftarens guide till Galaxen (1979 (2002)), när Zaphod Beeblebrox är på väg att installeras som galaxens president:

> It might not even have made much difference to them if they'd known exactly how much power the President of the Galaxy actually wielded: none at all. Only six people in the Galaxy knew that the job of the Galactic President was not to wield power but to attract attention away from it. (Adams 2002)

Liftarens guide till galaxen är påhittad, om än på ett fantastiskt sätt, och det ska inte dras alltför stora växlar av den. Men tanken på att skandaler kan verka bortkollrande är inte direkt trivial.

Skandaler är uttryck för subversivitet

Det fjärde sättet att se skandaler vänder synen att de trivialiserar debatten uppochned. Trivialisering av debatten är inte problematiskt utan tvärtom ett uttryck för ett subversivt ifrågasättande. Likt gamla tiders narrar och karnevaler är skandaler ett sätt att vända världen med dess inrökta normer på huvudet och skandaler är på så sätt ett uttryck för subversivitet. Skandaler trivialiserar inte utan leder till att de normer journalister och andra makthavare reproducerar ifrågasätts.

Resonemanget bygger på att det är skillnad på nyheter och nyheter. John Fiske (1989) delar upp nyheter i ”officiell news” som ”kvalitetspressen” publicerar och på ”popular news” som tabloidpressen publicerar. Kvalitetspressen å den ena sidan tar sig an att ge en objektiv bild av vad som sker genom att följa normer för saklighet och sanning. Tabloidpressen å den andra sidan strävar efter att provocera och ifrågasätta – inte minst kvalitetspressens rätt att bestämma vad som är goda nyheter. På så sätt odlar tabloidpressen skepticism, skriver John Thompson:

> Popular news cultivates scepticism and disbelief; in invites readers and viewers to laugh at individuals whose power and influence depend on being taken seriously by others. … They [skandaler] offer a popular form of political criticism, nourishing scepticism towards structures of power and enabling those without power to express their anger and frustration through subversive laughter at the foibles and misfortunes of the powerful. (Thompson 2000 sidan 242 och 243)

Fördelen med det här perspektivet på skandaler är att det tydliggör att media, alla delar av den inklusive taboidpressen, arbetar efter egna kriterier och normer och inte minst att all media vill tjäna pengar. Men, skriver John Thompson, att se skandaler som subversiva uttryck mot det förhärskande i samhället och skandalers följder är tämligen grunt. Visst kan man skratta åt en facklig förtroendevald som varit på porrklubb och på allvar och med emfas hävdar att det hade han inte en aaaning om, som jag skriver i kapitel ett. Men, vad mer är det än ett skadeglatt skratt:

> It is by no means clear that there is anything subversive about laughter of this kind – no norms may be challenged, no values may be questioned, no relations of power may be undermined. Like laughter at a sexist or racist joke, those who enjoy themselves at the expense at others may remain deeply conservative in their attitudes and beliefs? (Thompson 2000 sidan 243)

Uppdelningen i närmast svart och vitt av framför allt media, men också av ”folket” och ”makthavarna” som görs av de som ser skandaler så här vänder sig John Thompson mot då det är en kraftig förenkling av samhället och hur det fungerar. En annan invändning John Thompson reser mot det här synsättet är att det fungerar dåligt för analys och till att öka förståelsen av skan-

daler. För även om skrattet åt de höga som gör bort sig återfinns i många skandaler, skriver han, är det knappast det mest karakteristiska för skandaler:

> While the carnivalesque mocking of the powerful and the privileged may be evident in some scandals, this is hardly the most striking or significant feature of all. It would be difficult to develop a satisfactory account of scandals and its consequences on the basis of an argument which is concerned primarily with the characteristics of popular culture, since mediated scandal cannot be understood as a genre specific to the popular press. (Thompson 2000 sidan 245)

Subversiva skratt åt skandalaktörerna är inte karakteristiskt i de svenska skandalerna. De reaktioner som återfinns i min undersökning är i huvudsak funktionalistiska och ibland uttalanden att skandalerna har en trivialiserande effekt. Frånvaron av det subversiva i de svenska skandalerna kan ha flera orsaker. En är att funktionalism och subversivitet utesluter varandra. Att vilja byta ut en aktör och därigenom förstärka normerna och samtidigt häckla samma normer går inte så bra ihop. En annan orsak kan vara aktörerna själva. Det subversiva skrattet åt överheten förutsätter en överhet och kanske skiljer sig svenska, brittiska och amerikanska makthavares grad av folklighet åt.

Ett femte perspektiv på skandaler

Politik har sedan 1960-talet alltmer kommit att handla om förtroende, menar John Thompson, och lanserar begreppet förtroendepolitik (politics of trust) till skillnad från ideologiskt grundad politik. Skandaler och ökningen av antalet skandaler kan ses som utslag av denna inriktning av politik och skandaler kan ses som medialiserade trovärdighetstest. Att se skeptiskt på politiker och tjänstemän är nog bra, skriver John Thompson:

> Some degree of suspicion and distrust can be invigorating for a democratic society, creating a culture of criticism and debate and producing a constant pressure for greater openness and accountability on the part who govern. (Thompson 2000 sidan 258)

Men att verksamheten i allt för hög grad bygger på att klara test på test av det egna anseendet och förtroendet försvagar hela den offentliga sektorn:

> And a society in which significant sectors of the population have effectively given up their stake in the political process, turning their backs on a political system they judge to be irredeemably flawed or corrupt, is not a society with a strong and vibrant democracy. Rather, it is a society with a weakened form of democratic government in which the interest and participation of ordinary citizens has been attenuated by cynicism and deep distrust. (Thompson 2000 sidan 259)

Trovärdighet och anseende är i och med ökad förtroendepolitik och kamp om symbolisk makt viktigare för ledare och ledaraspiranter än ideologi och

klass. Inget av de fyra synsätten är tillfredsställande, menar John Thompson utan skandaler bör ses som en del i kampen om den symboliska makten och därigenom också utifrån sina potentiella negativa följder för anseende och förtroende:

> The essence of this approach can be succinctly stated: *scandals are struggles over symbolic power in which reputation and trust are at stake.* Scandals do not necessarily destroy reputation and undermine trust, but they have the *capacity* to do so. And it is because of this potential for damaging reputation and corroding relations of trust, that scandals are of such significance in the political field. (Thompson 2000 sidan 245)

John Thompson använder begreppet *symbolisk makt* i betydelsen att ha möjlighet att styra över information och kommunikation för att kunna ingripa i skeenden, utöva inflytande över andras handlingar och åsikter och på så sätt också kunna konstruera händelser (Thompson 1995). I spelet om den symboliska makten är det anseende och förtroende som står på spel. Inte så att skandaler bara är ett spel om symbolisk makt eller att det bara är anseende och förtroende som står på spel. Men, menar John Thompson, även om skandaler också handlar om annat (till exempel sex, korruption eller avvikande åsikter) så är anseende och förtroende alltid på spel i en skandal (Thompson 2000):

> Scandals …are fought out in the public domain and which are constituted by the acts and speech-acts of those who are at the centre of the allegations and find themselves caught up in the unfolding drama. (Thompson 2000 sidan 246)

John Thompsons slutsats är att skandaler bör studeras som potentiella hot mot förtroende och anseende för demokratin. Om det går att återskapa förtroendet eller att komma över den förtroendeförlust han menar att ett politiskt klimat med mycket skandaler och återkommande förtroendeförluster medför är oklart. Klart däremot, menar John Thompson, är att skandaler åtminstone inte hjälper till för att stärka demokratin (Thompson 2000).

PERSPEKTIV FÖR FORTSÄTTNINGEN

Skandaler finns i media. Det meddelandet har jag gjort i snart sagt varje kapitel hittills, nu vill jag nyansera det meddelandet något. Skandalen som den berättas i media är det enda sätt skandalen berättas på för de flesta. Även de som arbetar i en organisation som är inblandad i en skandal får veta det mesta om skandalen genom medias rapportering, och om inte annat så tar de säkerligen del av skandalen som den berättas av media och lägger ihop den med eventuellt insiderprat i fikarum och korridorer. Aktören själv och andra personer som direkt berörs av skandalen kan tänkas ha en helt annan bild av

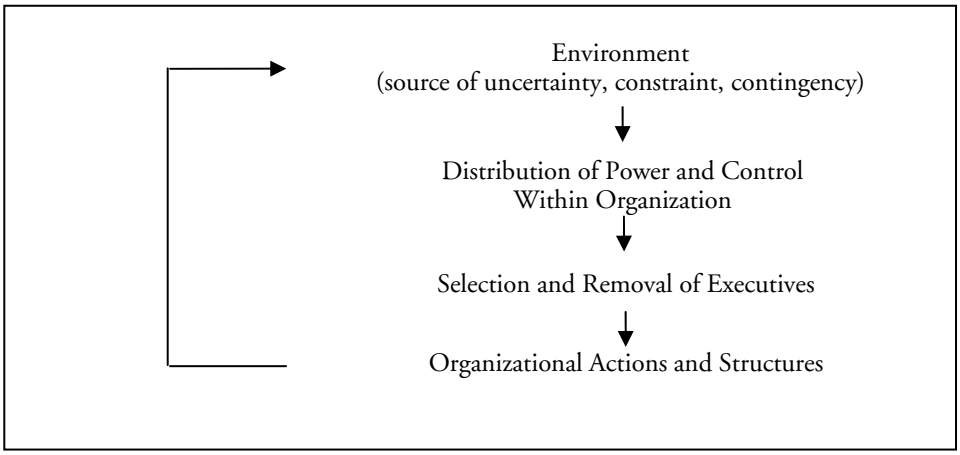
skandalen än hur den berättas i media. Med andra ord, för de flesta av oss är skandalen som den berättas i media skandalen. Men ju mer personlig erfarenhet man har av skandalen eller nära man är de händelser (påhittade eller inte) och personer som skandalen handlar om, desto mer troligt är det att man har en egen uppfattning som skiljer sig från, eller är mer nyanserad, än medias. Hittills har jag studerat skandaler ur ett organisatoriskt utifrånperspektiv och undersökt skandalerna som de berättas i media. I fortsättningen lämnar jag skandalerna i media och närmar mig skandalers följder från ett inomorganisatoriskt perspektiv. Frågan som ska besvaras i del två är vad minskad legitimitet har för följder för organisationer i svensk offentlig sektor.

Anseende och förtroende kan nog vara utgångspunkter för en sådan studie. Även om skandalerna inte lett till att svensk offentlig sektor i sin helhet tappat i förtroende har tveklöst vissa delar av sektorn och individer i den, ja till och med vissa orter och trakter, tappat i förtroende och anseende. Förtroende, anseende, legitimitet och en del andra begrepp (såsom auktoritet och tillit) har kopplingar till varandra och har studerats av Aristoteles, Thomas Hobbes, Max Weber och en mängd andra. Hur de här begreppen ska förstås, och anses förhålla sig till varandra, finns det följaktligen många meningar om.

Jag väljer i den här boken att se legitimitet som det överordnade begreppet där förtroende och anseende är två delar av legitimitet. När förtroendet för en aktör, organisation eller person minskar, minskar följaktligen också dess legitimitet. Min utgångspunkt i fortsättningen överensstämmer med John Thompsons femte perspektiv, förutom att jag studerar skandaler med fokus på deras följder för organisatorisk legitimitet.

Av artiklarna som ger skandalberättelserna i del ett framkommer en syn på skandaler som uttryckt med John Thompsons terminologi är funktionalistisk. Skandalers funktion är att visa vad som är fel så att det kan åtgärdas och systemet åter fungera normalt. För att undvika en skandal i svensk offentlig sektor ska man alltså framför allt vara ärlig, inte sko sig och vara jämställd. Det är inte direkt nya normer men som med många normer och regler är brotten mot dem många och kan behöva upprepas och förstärkas ibland. De som inte följer omgivningens normer utan blir aktörer i skandaler byts ut. På så vis kan de som är kvar i organisationen säga till omgivningen, med förhoppning att återskapa organisationens minskade legitimitet, att de personer som inte förstod att bete sig i enlighet med normer och omgivningens förväntningar nu är borta. Förutsättningarna för att omgivningens förväntningar ska uppfyllas är åter goda och kanske till och med bättre än förut eftersom gränserna för det tillåtna och önskvärda förtydligats.

I kapitel ett skrev jag om resursberoendeteorin och att det är omgivningens uppfattning om hur väl en organisation följer normer och svarar mot omgivningens förväntningar som avgör en organisations legitimitet (Pfeffer och Salancik 1978). I en modell visar Jeffrey Pfeffer och Gerald Salancik konsekvenser av en organisations omgivningsberoende (figur sex). I modellen beskrivs hur förändringar av organisationer kan komma till stånd på grund av omgivningens tryck. I korthet kan modellen beskrivas som att den organisatoriska omgivningen utövar inflytande över interna organisatoriska processer. Om omgivningens tryck blir tillräckligt stort kommer maktfördelningen i organisationen att ändras, chefer att (tvingas) sluta och nya ersätta dem. Med de nya cheferna kommer nya beslut om handling och kontroll att tas till dess att omgivningens förväntningar på organisationen åter uppfylls (Pfeffer och Salancik 1978 sidorna 228-230).



Figur sex: Omgivningens effekter
Källa: Pfeffer och Salancik 1978 sidan 229

En skandal och den minskade legitimitet en skandal medför kan ses utifrån Jeffrey Pfeffer och Gerald Salanciks modell. I en skandal i svensk offentlig sektor är det en eller flera aktörer i ledningsfunktioner som kopplas till en eller flera överträdelser som de inte förväntas göra. Det får omgivningen att kräva åtgärder. Skandalen hotar eller minskar organisationens legitimitet och som en följd av det försöker personer i organisationen att vidta åtgärder så att legitimiteten kan återskapas. Vanliga åtgärder går ut på att förhindra nya skandaler. Genom att byta ut aktören, det vill säga ledaren eller ledarna, och undersöka rättsläget (och därigenom förstärka normerna) svarar organisationen på omgivningens krav. Eventuella ytterligare förändringar, utöver ledarbyte, måste följaktligen ske utan ledare, eller i bästa fall med nyinsatta ledare.

En skandal leder till att inblandade organisationer granskas mer ingående än vanligt. Myndigheter, media, kunder, kollegor från andra organisationer, släkt och vänner till anställda i organisationen och så vidare vill veta vad som hänt och händer. Omgivningen kräver svar och inte sällan är kraven motstridiga. Särkoppling och organisatoriskt hyckleri är normalt ett sätt för organisationer att hantera motstridiga krav (Meyer och Rowan 1977, Brunsson 1989). Hyckleri fungerar så länge ingen granskar alltför mycket och uppenbarar hycklet. En skandal medför granskning och en fråga är därför hur motstridiga krav hanteras.

Den som granskar värderar också. Som vi sett är inslagen av moraliserande och förtal vanliga i skandalberättelser. När frågor ställs förväntas svar. Och svarar gör man när överträdelser och aktörer kopplats samman. Inte bara på presskonferenser utan också genom utredningar, genom regelöversyner och genom att avskeda personal (skandalaktörer). Men hur svaras det, vad görs man inte när man svarar och hur förhåller man sig till sina svar?

Att en individ gör fel betyder inte nödvändigtvis att det är något fel med organisationen. I de undersökta skandalerna nämns ofta att regelsystemen synas och att regelverkets utformning utreds, vilket tyder på att skandalutsatta organisationer väljer att acceptera omgivningens moraliserande och förtalande. Ett alternativ är ju annars att avskeda skandalaktören och säga att allt var en personfråga. Men det görs inte. Och behövs det verkligen fler regler som säger oss att det är fel att stjäla? Regler finns redan, och fler regler medför gärna fler regelbrott och med dem fler problem då de måste kontrolleras och något måste göras åt den medföljande ökningen av mängden regelbrott. Å andra sidan är det i flera av skandalerna i kapitel fyra klart att reglerna är oklara och inte enkla att följa. En oklar regel verkar sämre än flera klara. Kanske är det därför så många organisationer accepterar omgivningens moraliserande och att det är regelverket det är fel på.

En ökad fokusering på regelverk och kontroll kan tjäna en del syften. Symboliken i att instifta regler är till exempel stark. Men nog riskerar man att en del som annars skulle gjorts inte görs? Hur stor är initiativviljan när kontrollen är sträng till exempel. Det måste finnas ett visst mått av slack i en organisation, om den ska kunna anpassas och utvecklas i takt med sin omvärld. Med alltför mycket regelstyrning riskerar man att låsa möjligheter till utveckling och anpassning.

Det är här organisatoriskt hyckleri i vanliga fall kan vara en lösning (Brunsson 1989). Genom att instifta regler säger man till omvärlden att man hört vad de säger och gör något åt det. Att sen regeländringen mest är till för syns skull är en annan sak – så länge ingen kontrollerar. Vilket de i skandalsammanhang sannolikt gör. Eftersom man granskas framstår det som lämp-

ligt att svara på så sätt som frågas, och följaktligen utreda, ändra på regler och rutiner och så vidare. Men, då har man också gått med på att organisationen har något fel som måste åtgärdas istället för att avfärda anledningen till skandalen som ett problem knutet till. Den ökade granskningen har på så sätt lett till att försök att särkoppla vad som sägs och vad som genomförs har misslyckats. Och istället för att kunna möta omgivningens motstridiga krav på olika sätt till olika delar av omgivningen så måste man göra det under nära granskning – utan att framstå som hycklare. Organisationen måste på något sätt möta alla krav samtidigt och utan motstridighet i svaren för att framstå som så normal som möjligt, en i hög grad onormal situation. Hur detta problem hanteras är en fråga för analysen.

Från skandalberättelserna i kapitel fyra kan vi dra oss till minnes hur politiker i Gävle (andra än aktörerna i skandalerna) och Motala kände sig bespottade. Också förtroendet för Mona Sahlin och hennes anseende sas vara i botten – men tydligen inte värre än att hon när detta skrivs anses duga som statsråd igen. På frågan vad som var hans viktigaste uppgift svarade den nytillsatte tillförordnade vd:n för GLAB (tillsatt för att den tidigare fått sparken) att det var att få de anställda att sluta deppa. Jo, det är klart att man kan bli deppig när cheferna beter sig så att man skäms.

> Att gjuta livsmod bland de anställda. De är mycket deppiga. (Björklund 1995-09-30)

Politiker borde få viss uppmuntran. Jo, kanske det, men att det finns en diskrepans mellan vad andra anser vara en skälig uppmuntran och hur politikerna i skandalerna uppmuntrades verkar de inte ha reflekterat över. Vad de finner tillåtet och anständigt stämmer inte överens med andras normer. Kommunledningen, verksstyrelsen eller vilka det är fråga om utgör något av en subkultur med en avvikande normuppsättning. Claes Gustafsson beskriver målande hur finlandssvenskar och svenskar under några av våra skolår passerar genom en sådan subkultur, Bellmankulturen. Bellmanhistorierna, som funnits sedan Carl Michael Bellmans dagar, sprids på skolgårdarna från elev till elev, ”har du hört den om …” (Gustafsson 1995).

> Bellmankulturen omfattar inte bara vitsar. Den innehåller många andra av barnets föreställningar och livserfarenheter – och säkerligen många förnuftiga sådana. Samtidigt innehåller den också mycken gammal tankeslagg: ras- och könsfördomar, vanföreställningar, vidskepelse, vagina dentata – ja, vad allt lär vi oss inte under den tid vi vistas där. Sedan flyter vi in i andra sub-kulturer … (Gustafsson 1995 sidan 8)

Vilka subkulturer vi är delar av varierar under livet. En subkultur, förutom Bellmankulturen, som verkar finnas (eller fanns åtminstone) i den offentliga sektorn, där frågan inte är om man hört den om Bellman och de andra, utan

”har du hört den om kontokorten?” Man märker inte att vad man gör inte är anständigt och tillåtet. Och i flera av skandalerna verkar också aktörerna snarare förvånade än generade. De gjorde som vanligt efter deras tycke och till deras förvåning tyckte andra att det var fel. Som i Motalaskandalen där en betald resa till Nice sågs som helt i sin ordning:

> Det stod klart för mig att kommunen skulle stå för kostnaderna. Och för min del tyckte jag det var okej. Jag tog det som ett tack för lång och trogen tjänst. (Svenska Dagbladet 1995-12-17)

Och som i Stenungsundskandalen där man efter avklarat arbete belönade sig själv:

> Efter en hård dag på jobbet tog de tre kommunpamparna med sig sina fruar, åkte taxi till Göteborg och gick på krogen … notan slutade på 6600 kronor, inklusive taxi och dricks – på 600 kronor. … i en kommentar till Radio Göteborg säger han [vd:n för den kommunala stiftelsen som betalade] dock att även politiker måste få en ’viss uppmuntran’. (Andrée 1996-05-10)

När sådana här avsteg från det förväntade syns reagerar andra genom att bli upprörda, som vi sett. Omgivningen moraliserar och vill att de skyldiga ska disciplineras, straffas och återgå till det normala. Trots att en skandal är högst ovanlig för en organisation verkar den normaliserande genom att vad som är icke-normalt och icke-accepterat lyfts upp och kritiseras. Normalisering för tankarna till Michel Foucaults begreppsvärld (1974). Om någon avviker börjar snacket gå, det blir rykten, ”såna är de där” och ”har du hört vad de gjort”. Till ryktena läggs krav på åtgärder som att avskeda, det vill säga exkludera, felande och ändra regelsystemen så att det inte händer igen.

Så långt bilden från teorier och från studien i del ett. I nästa kapitel beskriver jag tillvägagångssätt för insamling och analys av data för nästa delstudie. Då återkommer jag till Jeffrey Pfeffer och Gerald Salanciks modell. Om vad jag hittills redovisat om skandaler i svensk offentligs sektor är en bild som också delas av personer i den offentliga sektorns organisationer är en fråga för fortsättningen och inte minst, hur ser processen där organisationen anpassar sig till sin omgivning efter att legitimiteten minskats på grund av en skandal ut?

KAPITEL SJU

STUDIET AV SKANDALERS FÖLJDER FÖR ORGANISATORISK LEGITIMITET

Vi har alla sett presskonferenserna. En skandalaktör ska förklara sig. Fotoblixtarna blixtrar, tv-kamerorna tar plats och mikrofoner skymmer sikten. Den som sitter där är i vanliga fall ledare i den organisation han jobbar. På sidorna om henne, eller stående lite längre bort finns det också personer från organisationen. Kanske arbetar de med informationsfrågor, kanske är de andra i ledningsgrupperna eller kanske är det den ännu högre chefen om sån finns. Man kan fråga sig vem som gör vad de brukar göra den här dagen. Och dagarna som kommer. Och vad gör resten av de som jobbar i organisationen? Jobbar de? Sitter de där och planlägger, verkställer, utreder och beslutar när chefen är i tv? Tveksamt.

Och vad anser personer i liknande ställning i andra organisationer? Sitter de framför tv:n och är upprörda för att ytterligare en ställt till det? Kommer det att ha återverkningar för dem själva? Tycker man illa om pressen som grillar kollegorna, eller är det mer tankar på att det kan vara deras tur nästa gång? Hur kommer uppdragsgivarna, medborgarna, att reagera? Och vad kommer pressen att göra efter presskonferensen – leta vidare i andra organisationer?

En delfråga till forskningsfrågan jag ställde i kapitel ett är: vad har minskad legitimitet för följder för organisationer i svensk offentlig sektor? Den frågan är vad bokens fortsättning handlar om. Jag lämnar nu skandalfenomenet och går vidare i skandalprocessen till minskad legitimitets följder för organisationer i svensk offentlig sektor. I det här kapitlet beskriver jag tillvägagångssättet för en andra delstudie.

VAD ÄR EN FÖLJD?

En följd är något som anses följa av något. Det måste alltså till en händelse eller någon annan orsak som ger upphov till följden. Ett enkelt exempel på en följd är en ruta som krossas som en följd av att en sten träffar den. Även om det händer att stenar flyger helt av sig själva är det sannolikt att stenen som krossar rutan är kastad av någon, kanske en missnöjd medborgare. Och kanske fönstret denne missnöjde medborgare kastar stenen mot är ett fönster till en myndighet eller ett företag som gjort medborgaren missnöjd.

Efterhand som exemplet beskrivs blir det allt mindre enkelt och entydigt. Ursprungshändelsen, stenen som krossar en ruta, sätts in i en kedja av händelser och handlingar. Den kedjan kan i sin tur sättas in i större kedjor, system, och istället för att säga att rutan krossas som en följd av att den träffas av en sten går det att säga att den krossades på grund av missnöje, det vill säga rutan krossades som en följd av en känsla. Det som för någon är en följd av en händelse kan för någon annan vara en följd av något helt annat, eller ha andra orsaker. Någon ytterligare kan anse att vad den förste ser som en följd ännu inte inträffat. Och så vidare. Det är inte för inte som samhällsvetare ofta pratar om den ena och den andra sidan. Att försöka fastställa vad som är en följd och vad som orsakat den är så länge vi rör oss med sociala fenomen svårt, om än inte nödvändigtvis omöjligt.

Det för oss in på en av samhällsvetenskapens stora stötestenar, kausalitet. Vad orsakar vad och hur vet man att det var just det som var orsaken? Det vet man inte, men ändå har samhällsvetare i århundraden försökt, och försöker i många fall ännu göra förutsägelser och omvänt, säga vad något nyss inträffat orsakades av. Ett försök att berätta vad som skett är att söka orsaker och att söka orsaker är oftast ett moraliskt företag. ”Vad som har hänt och hur det har skett bär närmast alltid med sig yttrande om ansvar, agentskap, drivkrafter – kort sagt moral” (Börjesson 2003 sidan 99). Så kan till exempel samma aktörer i samma demonstration kallas militanta aktivister och fredliga demonstranter beroende på synsätt hos betraktaren – om jag nu ska ange en orsak. Sociala fenomen går alltid att se på andra sätt, det ingår i den socialt konstruerade världen med sina subjektiva sanningar. Därmed inte sagt att de som kan kallas militanta aktivister och fredliga demonstranter kan kallas vad som helst. Det är skillnad på subjektiv sanning, osanning och nonsens.

Kenneth Burke skriver:

> Men may violently disagree about the purposes behind a given act, or about the character of the person who did it, or how he did it, or in what kind of situation he acted; or they may even insist upon totally different words to name the act itself. But be that as it may, any complete statement about motives will offer *some kind* of answers to these five questions: what was done (act), when or where it was

> done (scene), who did it (agent), how he did it (agency), and why (purpose). (Burke 1969 sidan xv)

Ofta är berättelser om vad andra gör ofullständiga och följaktligen inte kompletta utsagor om syfte, det vill säga, de fem frågorna i Kenneth Burkes pentad besvaras inte och vi vet inte riktigt varför en person gjorde som hon gjorde. Om vi inte vet varför människor gör som de gör tillskriver vi dem motiv.

> Ser vi någon göra något, antar vi automatiskt att *det finns en förnuftsmässig förklaring till agerandet*. Vi utgår i vår tolkning från att människor bakom sitt handlande har en eller annan avsikt, en intention, och från att det finns en intellektuellt hanterbar anledning till att de gör som de gör. (Gustafsson 1994 sidan 65)

Om vi tror att något är en följd av något behandlar vi det som så. Om vi tror, för att ta ett exempel, att Mona Sahlin hoppade av riksdagen, regeringen och det eventuella partiledarskapet som en följd av skandalen med kontokorten så är avhoppet en följd. Orsaken och följden är till synes tillräckligt klara för att ge en förståelse av skeendet. Motivet och orsaken till avhoppet (en följd) kan ha varit andra än de vi tillskrev händelsen. Men, vad spelar det för roll om kausaliteten inte är den vi tror, om vi nu ändå tror att det vi ser är en följd och om vi behandlar det som en följd.

Följder är av olika slag. Några uppkommer direkt och andra senare. En följd som uppkommer i början av en skandal är att det ställs frågor från allmänhet och media. Frågor kan också ställas senare, av till exempel Konstitutionsutskottet eller domstolar. Ett svar på frågor som återfinns i skandalerna i kapitel fyra är att det pågår en utredning, innan den är klar finns inga säkra svar.

Andra följder har också betydelse för andra organisationer än den som sammankopplas med en skandal. En sådan följd är det svep eller skandalfiske i andra liknande organisationer som jag skriver om i kapitel fem. Har ledare i en organisation rest onödigt dyrt eller bjudit sig själva på för fin middag kan andra ha gjort detsamma, med ökad granskning och sökande efter fler överträdelser i andra liknande organisationer som följd.

Några följder är mer påtagliga än andra. Regeländringar, avgångar och domstolsförhandling skiljer sig från känslor av skam, ryktesspridning och tankar om förfördelning. Följder är de alla, men de är olika svåra att lägga märke till. En regeländring är ofta kopplad till ett dokument av något slag och kan på så sätt ses. En känsla däremot behöver inte ge några fysiska avtryck utan finns inne i människor och om hon berättar om sin känsla för någon så vet andra om den, annars inte. De senare är så att säga mer renodlat uppgivna upplevelser medan de förra i någon mening mer har hänt.

En effekt är liksom en följd något som följer av något. Jag använder begreppet följd istället för effekt för att effekt upplevs snävare än följd. Det finns bieffekter, följdeffekter, oförutsedda effekter, placeboeffekter och ytterligare andra effekter men åtminstone jag tänker när jag hör ordet effekt på att avsikt och kontroll finns med i sammanhanget. Typexemplet är experiment. Vad har A för effekt på B, frågar man sig och låter A påverka B för att sedan avläsa effekten. Att se ett fredspris som en effekt av experimentet (om vi tänker oss ett exempel där A är dynamit och B berg) har jag lite svårt för, men en följd (om än långsökt) är det för den som vill. Med ordet följd innefattas alla effekter då alla effekter är följder. Följder är ett vidare ord än effekt, men inte mycket mer olikt än så. Med följder menar jag i den här studien vad som av intervjupersonerna uppgetts vara följder.

De följder jag kommer att analysera senare i boken, det vill säga mina data, är följder som personer jag intervjuat uppger som följder av minskad legitimitet, inget mer och inget mindre. Som jag ser det så är de intervjuer som jag och de jag intervjuat gjort intressanta just för att de är sätt att resonera kring skandaler. Säkert finns fler sorters följder. Min utgångspunkt för datainsamlingen har varit skandalfenomenet och dess följd för organisatorisk legitimitet och vad jag vet om det sen tidigare, det vill säga bokens tidigare kapitel. Där framkommer några följder av skandaler och minskad legitimitet, vilka jag nu söker fördjupad kunskap om, andra kommer säkerligen att framkomma genom studiens fortsättning.

ATT HITTA FÖLJDER

Att samla in data handlar minst lika mycket om att välja vilka data som ska samlas in, var de ska samlas in och hur de ska samlas in som att göra själva insamlingen. I studien som redovisas i del ett är data skandaler som de berättas i media. I den studie som de följande kapitlen handlar om består data av intervjuer med kommunledningar i fyra kommuner. I de följande avsnitten redovisar jag skälen till mina val och hur jag gått till väga vid datainsamlingen.

Fyra kommuner

En sak är att i en artikeldatabas leta och finna skandaler. En annan sak är att leta följder av minskad legitimitet för organisationer. Skandaler finns i media men följder av minskad organisatorisk legitimitet på grund av skandal finns i organisationer. En skandal som den berättas i media är skandalen för det sto-

ra antalet som tar del av berättelsen. Det är den berättelsen som organisationen bedöms efter och har att hantera. Att det som ligger till grund för skandalen kan vara felaktigt, påhittat eller grundlöst må vara hänt; det är ändå som vi andra, det stora flertalet, tror (jämför kapitel tre). Och är det inte så kan det komma att bli en senare ingrediens för ytterligare ett skandalvarv. Visst finns följder som det skrivs om i press, talas om i tv och på konferenser, men de är andrahandskällor och på avstånd. Vill man studera följder av minskad legitimitet i svensk offentlig sektor är det i sektorns organisationer man bör leta.

Den svenska offentliga sektorn är stor och organisationerna och personerna i den är olika. Det finns en mängd olika organisationer i den offentliga sektorn. Som vi sett är ingen del av sektorn mer inblandade i skandaler än någon annan. Kommuner är relativt olika (liksom lika) varandra men de har vissa saker gemensamt som inte andra organisationer har. Sveriges kommuner är när detta skrivs 290 till antalet och finns över hela Sverige. Nästan alla svenskar bor i en kommun och har relation(er) till en eller flera kommuner, många har rätt att rösta om vilka som ska leda kommunen de är bor i, något som inte gäller för alla organisationer i den offentliga sektorn.

Förutom att kommuner är något som läsaren av den här studien enkelt kan relatera till har kommuner den fördelen att alla kommuner är kommuner och kan jämföras som sådana, samtidigt som de är olika organisationer. Som jag flaggar för i kapitelinledningen har jag en tanke att skandaler har följder för andra liknande organisationers legitimitet än den som är inblandad i en skandal.

Jag har intervjuat (mer om intervjuerna nedan) personer i fyra kommunledningar. Två av kommunerna jag besökt har varit inblandade i skandaler och är med i gruppen ”Stora skandaler” i kapitel tre. De andra två har inte haft några skandaler, åtminstone inte som kom upp i min mediearkivsökning. De första två kommunerna är valda för att de varit inblandade i några av Sveriges största skandaler, de andra för att de inte varit det.

Anledningarna att välja kommuner som varit och som inte varit inblandade i skandaler är flera. Bland annat i det förra kapitlet skriver jag att skandaler minskar legitimiteten för de personer, organisationer och i vissa fall också orter som sammankopplas med skandaler. Vilka följder det har är en anledning att studera sådana organisationer närmare.

Jag skriver också att en följd av flera skandaler i samma sektor, kommun eller typ av aktörer kan komma att ge upphov till att sektorn, kommunen eller aktörstypen förknippas med skandaler och att även deras legitimitet också minskas – skandaler kletar. Såsom till exempel den stora mängden proffscyk-

lister som visat sig använda förbjudna preparat medfört att cyklingen som sport sammankopplas med dopning. Frågan om, hur och varför minskad legitimitet sprider sig är en anledning att studera kommuner som inte varit inblandade i skandaler.

Kunskap om hur minskad legitimitet kan hanteras och hur det går att gå tillväga om legitimiteten minskat kan också tänkas spridas från en organisation till en annan, det är ytterligare en anledning att studera kommuner som inte varit inblandade i skandaler. En sista anledning till att välja kommuner som varit inblandade i skandaler och kommuner som inte varit det är möjligheten till jämförelse.

Skandalerna de två kommunerna varit inblandade i skedde på nittiotalet. Jag besökte kommunerna under hösten 2002 och våren 2003. Det har alltså gått en tid och en del följder har nog hunnit glömmas, andra har fortfarande inte upptäckts medan det stora flertalet bearbetas. Under tiden har andra organisationer varit inblandade i andra skandaler som kanske påverkat alla fyra kommunerna. På så vis bör jag kunna finna följder som uppkommer både nära inpå i tiden och en längre tid efteråt.

Följder av påtagligt slag som regelförändringar, avgångar och följder som upplevs mer än görs, som till exempel att känna sig mer granskade eller orätt behandlade kan man hitta på många sätt. Intervjustudier har den fördelen att båda typerna kan fångas upp. Det vill säga, i intervju uppgivna händelser och handlingar samt uppgivna upplevelser. Genom att välja dessa fyra kommuner att göra intervjustudier i nås följaktligen ett brett spektrum av följder.

De fyra kommunerna ligger i Syd- och Mellansverige. En ligger i sydvästra Götaland, en mitt i, en i södra Svealand och en i södra Norrland. Två av dem har högskolor, två är traditionella industristäder och en är regementsstad. Två av dem är lite mindre städer med cirka 35 000 invånare boende i tätorten och två lite större med cirka 65 000 och mer i tätorten. En av de större och en av de mindre kommunerna har varit inblandade i skandaler.

Intervjuerna

Intervjusamtal som insamlingsmetod har många fördelar. Det är en förhållandevis snabb metod vilket möjliggör att data om mycket kan samlas in till låg kostnad. Men den största fördelen med intervjuer är den flexibilitet de ger. Både intervjuaren och samtalspartnern kan under samtalets gång ställa följdfrågor, lägga till, utveckla resonemang och tillsammans arbeta sig fram mot en gemensam förståelse för vad samtalet handlar om. Åtminstone om båda vill och försöker. Så är det inte alltid, även om jag under den här studien upplevt alla samtalen jag haft som om vi båda försökt och velat.

Något som sysselsatte mig när jag planerade mina intervjuer var hur själva ämnet skulle tas emot. Hur villiga skulle de i en kommun som varit inblandad i en skandal vara att prata om den? Trots allt är det ju inte en positiv händelse, snarare traumatisk. Och i de andra två kommunerna, skulle de anse att de hade något att säga då de ju inte varit inblandade i skandaler alls? Därför gick jag tillbaks till skandalerna (kapitel fyra och en snabb medie-arkivsökning) och klippte ihop tre exempel på skandaler. Exemplen är saxade ur tidningar och något anpassade. Det vill säga, exemplen har legat till grund till eller har varit en del av skandaler någonstans men inte exakt så som det står i exemplen. Skälet till det är att jag inte ville att samtalet skulle komma att handla bara om just en skandal i en viss kommun. I var intervjus början läste jag upp det första exemplet och ställde frågan vad det skulle betyda för intervjupersonen om det hade inträffat i den egna kommunen. Exemplen var dessa:

> Exempel I:
>
> Några chefer i ett kommunalt bolag anklagas i press för vidlyftig representation, resande och provisioner från leverantörer. Röster höjs för polisanmälan och rättslig prövning. De bör avgå!, sägs det i pressen.
>
> Exempel II:
>
> En chefstjänsteman i kommunen har under en fest varit berusad och uppträtt opassande mot kollegor. Notan för fortsättningen av kvällen på stan har han lämnat in till ekonomikontoret och vill ha tillbaks för sina utlägg. Ekonomikontoret sa nej och nu är historien känd hos journalister.
>
> Exempel III:
>
> En kommunpolitiker har intressen i ett privat bolag som utför äldrevård. Det har nu blivit känt att bolaget i flera fall vanvårdat äldre.

Det visade sig att min oro var ogrundad. Intervjuerna gick lätt att genomföra och de svar jag fick var långa och innehållsrika. De som varit med om skandal pratade som jag upplevde det obesvärat om vad de gjort, tänkt och känt kring skandaler och minskad legitimitet. Och de som inte varit med om någon skandal på riksnivå kunde dra paralleller till någon liknande händelse (som inte ledde till skandal men som var nära – skandalungar) i den egna kommunen eller till skandaler i andra kommuner och på det hela taget fungerade exemplen mycket bra som dörröppnare och samtalspådrivare. Efter det att ett av mina exempel tagits fram lämnades det till fördel för ett självupplevt.

De tre exemplen gav samtalen kring skandaler och legitimitet både en inramning, breddning och fokusering. För var intervju har fått mer idéer, kunskap och kategorier vilket i sin tur har lett till fler, eller annorlunda följd-

frågor. En nackdel med det kan vara att jag som intervjuare allteftersom studien pågår tenderar att bli mer och mer sluten och låst till en form som vuxit fram under de tidigare intervjuerna, vill pröva vad jag fått veta tidigare och så vidare. Å andra sidan är intervjuer med mall slutna redan från början. Samtalen har med hjälp av exemplen kunnat både vara öppna för nya infallsvinklar och ha den styrande fördel en traditionell intervjumall ger och varje intervju sker på sätt utifrån olika förutsättningar på mer sätt än att intervjupartnern är olika (Strauss och Corbin 1990, Kvale 1997).

En intervju är ett samtal, men ett samtal som skiljer sig från många andra samtal. Jag, anmäld som forskare, kommer till den intervjuades arbetsplats för att ta reda på något, jag förväntas vilja något med samtalet, ha initiativet att styra det dit jag vill och introducera de samtalsämnen jag vill prata om (se Kvale 1998). En forskningsintervju är på så sätt asymmetrisk. Mina intervjuer startade också med mig som initiativtagare, jag beskrev studien, mig själv och varför jag valt att samtala med just henne eller honom. Under det inledande småpratet ville jag dels förmedla att jag gärna såg att det kommande samtalet utvecklades till ett med följdfrågor, utläggningar och andra spontana infall. Dels ville jag tona ned min roll och om möjligt utjämna asymmetrin något och på så sätt få samtalet att bli just ett samtal och inte en utfrågning.

Även om en intervjusituation är en asymmetrisk situation är det också ett tillfälle för den intervjuade att breda ut sig och testa idéer. Barbara Czarniawska skriver:

> Every exposition of their [practitioners] thinking within their own organization has political and practical consequences: others listen, draw conclusions and act accordingly. There is also a limit to the amount of 'thinking aloud' that even the most loving family can take during the dinner hour. A research interview thus opens a possibility for an unusual but symmetrical exchange. … The researchers offer that which our profession has an abundance of but other do not: an opportunity of trying out one's thoughts without practical consequences. (Czarniawska 2004 sidan 48)

Kanske är situationen snarare än asymmetrisk för den intervjuade ovanligt symmetrisk. I vilket fall var de tre exemplen här mycket bra som samtalsmotorer och som styrinstrument för både den intervjuade och för mig och samtalen fungerade som givande samtal. Med hjälp av exemplen kunde jag på ett enkelt sätt ändra inriktning på samtalen när så behövdes genom att introducera ett nytt exempel, eller genom att jag eller mina samtalspartners hänvisade till ett av exemplen.

I de fyra kommunerna har jag samtalat med kommunalråd(en), kommundirektör, kanslichef (eller motsvarande), informationschef (eller mot-

svarande) och socialchefen och tillsammans blev det som nämnts tjugofyra intervjuer. Varje intervju har tagit ungefär en timme att genomföra.

Fiktiva namn

De fyra kommunerna har jag givit fiktiva namn och jag kallar dem Alunda, Brotorp, Ekesund respektive Fyrholm istället för sina rätta namn. Det går säkert att gissa sig till vilka de två kommunerna som varit inblandade i skandaler är för den som så vill, det må vara hänt. De andra två kommunerna är som de flesta kommuner och jag ser inget skäl att koppla dem till skandaler här.

En nackdel med anonymisering är att kommunerna rycks ur sitt sammanhang, både rumsligt och historiskt. Mycket av vad jag skriver om kommunerna skulle säkert förstås bättre om läsaren kunnat använda sina kunskaper om kommunerna för att sätta texten i perspektiv med hjälp av till exempel en karta, en rejäl nutidsbeskrivning och en beskrivning av kommunens historia.

Tvärtom är det en fördel om läsaren kan tänka sig att det är kommunen där hon bor eller den där han arbetar – för det skulle det kunna vara. Läsaren slipper ha förutfattade meningar om kommunerna, vilket man gärna har då ju de flesta av oss vet något, rätt eller fel, om Sveriges kommuner. Inte minst med tanke på att en beskrivning av mig också innehåller min uppfattning om kommunerna. Med anonymiseringar kan det som står om kommunen Anonym lättare tas emot som det står än en beskrivning om kommunen Namngiven.

En annan fördel är att en del av de personer jag samtalat med bett om att inte bli namngivna och då finner jag det enklast att använda ett annat kommunnamn. I och med att de jag intervjuat vetat om att de inte kommer att nämnas med namn och titel har de kunnat tala friare och mer förutsättningslöst utan att behöva vara lika oroliga för att gå i svaromål för vad de sagt och inte sagt (jämför med symmetridiskussionen i avsnittet *Intervjuerna*). Personer har jag oftast inte specificerat utan låtit vara röster. I de fall jag har specificerat har jag skrivit ”en av de intervjuade”, eller ”flera sa”. Inte så färgrikt kanske, men anonymt.

Min förhoppning är att anonymiseringen inte alltför mycket stör läsningen. Språkligt sett är det alltid knöligt att inte kunna nämna saker vid dess rätta namn. När det är organisationer och människor är det ännu knöligare. Eftersom jag när jag läser anonymiserade texter ofta stör mig över krystade namn som ”D-stad” eller ”advokat Lurén” har jag försökt välja fiktiva kommunnamn som jag hoppas ska kunna gå att läsa som vore de kommunnamn.

TVÅ SÄTT ATT PRESENTERA MATERIAL

I presskonferensen i kapitelinledningen är en skandalprocess i full gång. Följder av minskad legitimitet på grund av skandal är vad jag samlat in data om med de intervjuer jag beskrev i avsnittet innan. Väl materialet är insamlat ska det presenteras för läsaren, bland annat, det ska till exempel också analyseras. Över tvåhundra sidor transkriberade intervjuer ska på något sätt presenteras så att det dels representerar vad som sagts i samtalen på ett bra sätt utan att för den skull bli varken alltför långt eller kort. Det viktigaste ska vara med samtidigt som presentationen ska återge samtalen ungefär som de var. Dels ska presentationen vara läsvärd och intressant.

Att återberätta något som hänt är inget som blir som det blir eftersom fakta talar för sig själv (som många trott och tror). En återberättelse är en reproduktion av vad som skett som återberättaren ser det. En dramatiker hade nog skrivit en pjäs, en konstnär gjort ett konstverk och en forskare skriver en text – men inte samma sorts text som en poet. Det här är en forskartext och jag vill att datapresentation ska ge läsaren en känsla av att ”det var så här de intervjuade sa”, ”det var så här samtalen var”, nästan som om läsaren vore där – i all sin omöjlighet.

Svårigheterna är två (Czarnaiwska 2004). För det första bytet av media, ord ska beskriva andra ord. Att i text representera ett samtal så att säga ett-till-ett låter sig inte göras (Van Maanen 1988, Rorty 1991). När jag läser igenom ett nedskrivet samtal, till exempel en intervju, jag varit med om minns jag situationen, rummet, ansiktsuttryck, tankar jag tänkte och så vidare som en annan läsare omöjligen kan. Förutom den eller de andra som var med om samma intervju, men deras upplevelser skiljer sig också de från mina. Kort sagt, det är inte intervjuerna som skrivs utan en annan text. Snarare än att representera ett samtal som det var är det frågan om att (re)producera en text med utgångspunkter i samtalen (Czarniawska 2004).

För det andra är verkligheten subjektiv. Det finns följaktligen andra versioner av den än min. Data talar inte för sig själv, men i vems intressen talar de? En text av det här slaget bygger på vad de jag samtalat med sagt mig, vad de upptäckt, korrigerat och lagt till under intervjun och hur jag tolkat vad de sagt och fört samtalet vidare genom följd- och kontrollfrågor. Vidare har jag transkriberat intervjuerna från bandspelare, tolkat dem, kodat och kategoriserat materialet (Kvale 1998). Först därefter har jag skrivit presentationerna av materialet. Det är många steg på vägen mellan insamling och presentation och någon annan hade förmodligen gjort andra tolkningar och bedömningar.

I exemplet om aktörer i en demonstration som kan kallas fredliga demonstranter eller militanta aktivister beroende på betraktarens synsätt, som jag tog upp tidigare i kapitlet, är det tydligt att det pågår en kamp mellan olika verklighetsbeskrivningar. Ofta får vi bara en version, given av en betraktare. Därmed inte sagt att det inte finns olika möjligheter. Bruno Latour visar genom att beskriva hur ett stycke jord i Brasilien paketeras i ord i en vetenskaplig artikel hur en beskrivning konstrueras, och de val som görs av forskaren under processen. Artikeln av jordstycket blev som den blev inte för att det var som det beskrevs, utan för att det beskrevs som det sågs.

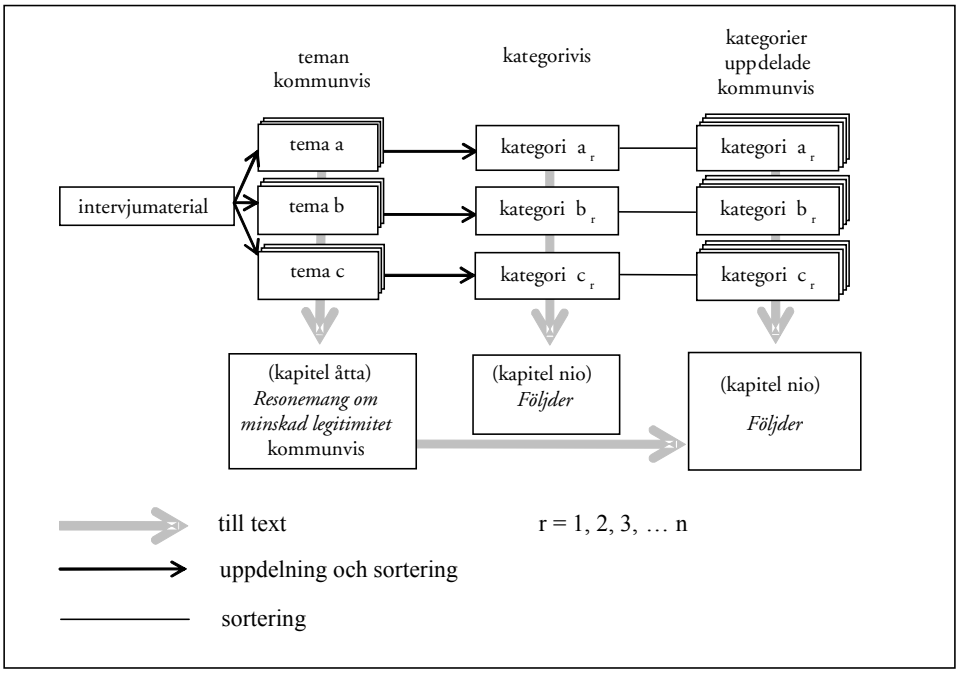
> We have taken science for realist painting, imagining that it made an exact copy of the world. The sciences do something else entirely – paintings too, for that matter. Through successive stages they link us to an aligned, transformed, constructed world. (Latour 1999 sidan 78)

Hur problemen ska lösas finns det inget entydigt svar på. Det är upp till mig som författare av texten och som forskare att redovisa hur jag gör för att nå fram till en trovärdig och ändamålsenlig text (White 1973). Min ambition är att data ska presenteras så att de underlättar för läsaren och ändamålet är att att besvara forskningsfrågan.

Data och sortering

De transkriberade intervjuerna har jag sparat som dokument i ordbehandlare. Med hjälp av ett datorprogram, NVivo 2.0, för kvalitativ dataanalys har jag arbetat vidare med analysen. I praktiken har det gått till så att jag läst intervju för intervju och letat efter följder av minskad legitimitet. När jag stött på en följd har jag givit den en kod (nod i NVivo), en annan följd har fått en annan kod. Följder jag stött på av samma sort som redan kodats har sorterats till dess kod. Att göra något är en följd, alla avsnitt i intervjuerna som handlar om att själv göra något som en följd av minskad legitimitet har sorterats till koden *Gör själv* .

I princip har jag gått tillväga på samma sätt som med analysen av tidningsartiklarna i kapitel fyra: genom att koda och sortera materialet har jag identifierat olika kategorier av följder. Kategorierna har jag sedan sorterat i tre teman (Strauss och Corbin 1991). Sorteringen i NVivo går till så att jag med hjälp av datormusen markerat texten jag velat flytta och sen har jag dragit-och-släppt den på temat (noden i NVivo). Ungefär som det brukar gå till att flytta text. Förutom *Gör själv* som en följd fann jag i intervjuerna också följder som hade med vad *Andra gör*, sådant som man *Upplever sig vara* som en följd av minskad legitimitet.



Figur sju: Analys

Genom att markera och dra de textavsnitt jag hittat där någon av de intervjuade pratar om att göra något till de tre huvudtemana skapades tre nya dokument av NVivo. Ett dokument för varje tema och i varje dokument finns de textavsnitt som hör till varje tema.

Nästa steg jag tog var att göra samma sak med tema-dokumenten som jag tidigare gjort med intervjuerna. Jag läste igenom och letade efter skillnader och markerade samt flyttade text till kategorier. De intervjuade säger bland annat att en del av en skandal är att svara på frågor. Avsnitt som handlar om att svara är en kategori under temat *Gör själv*. Svaren är svar på frågor som ställs till organisationen av andra. Avsnitt där de intervjuade pratar om att andra frågar. *Frågar* är en kategori under temat *Andra gör*. På så sätt har jag arbetat mig igenom materialet till dess att alla avsnitt var sorterade i en kategori och jag kunde gå till nästa steg och ägna mig åt de olika kategorierna, deras innehåll och relationer till varandra (Strauss och Corbin 1991). Tillvägagångssättet illustreras i figur sju.

Från sortering till text

Kategoriseringen i de tre temana har bland annat resulterat i två olika presentationssätt av materialet, ett i kapitel åtta och ett i kapitel nio. Dels har jag av

citaten satt samman fyra texter, en per kommun, som utgör kapitel åtta. Presentationen av resonemangen är inte av typen, ”jag-frågade-och-svaret-blev-det-här”, utan sammandrag. De är uppdelade kommunvis men inte på person. Det framstår som om det är ett långt samtal per kommun. Det var det inte, utan texten är som sagt sammansatt av de kodade citaten från samtalen jag haft i var kommun. Det är följaktligen inte berättelserna i kapitel åtta jag analyserar utan analysen har givit berättelserna. Att jag presenterar intervjuerna som ett långt samtal per kommun har flera skäl.

Ett skäl är att det ger en mer sammanhållen berättelse än om jag endast skulle säga vad de jag intervjuat säger. Det har en pedagogisk, illustrativ poäng att läsa en sammanhållen berättelse om och från varje kommun. En berättelse är mer lättläst och förenklar förståelsen för vad texten säger. Mycket av vad de intervjuade sagt under intervjuerna har de sagt i berättelseform. Vilket inte förvånar, berättelser använder vi till att kommunicera, till att underhålla, förklara och för att lära och lära ut (Czarniawska 2004), inte minst i organisationer (Gabriel 2000). Att presentera intervjudata som berättelser är med andra ord att låta data tala för sig själv, så gott det går. Inte bara läsaren av den här boken utan också jag som skriver den kan ta del av den pedagogiska fördelen att läsa en text per kommun. Ett tredje skäl till att skriva berättelser kommunvis är att öka möjligheter till jämförelser mellan kommunerna.

Dels har jag fortsatt analysera materialet, det vill säga plockat isär det ytterligare och letat kategorier – följder. Resultaten av analysen utgör en stor del av kapitel nio, där materialet presenteras på ett annat sätt än i kapitel åtta. I kapitel nios första del redovisar jag följderna utifrån frågorna vad, hur och varför och exemplifierar med citat från intervjuerna.

I analysen av kategorierna använder jag Kenneth Burkes pentad som analysverktyg och letar i intervjusvaren efter svar på frågorna vad, hur, vem, var (när) och varför (Burke 1969). Det vill säga vad görs som en följd, hur görs det, av vem görs det, var görs det och varför görs det. I intervjuerna har vi pratat om följder av minskad legitimitet för kommunerna och för de intervjuade i sina arbeten. Svaren på frågorna vem och var är därför inte alltid uttalade utan är, som jag tolkat dem, om inte annat sagts implicit besvarande i och med att det är kommunledningar (vem) jag intervjuat och om deras utsagor om följder för den organisation där de arbetar jag frågat om (var).

Datorstödd kvalitativ dataanalys

Skillnaden mellan analysarbetet i del ett och del två är att jag i den senare analysen använt mig av ett datorprogram, NVivo 2.0. Programmet är ett

verktyg med vilket man kan hantera, koda och analysera data. På samma sätt som ordbehandlingsprogram inte bestämmer vad man ska skriva dikterar inte NVivo hur data ska behandlas, även om programmet främst i de tidigare versionerna hade tydliga kopplingar till grundad teori (Weitzman 2000).

> Simply put, software can provide tools to help you analyze qualitative data, but it cannot do the analysis for you. (Weitzman 2000 sidan 805)

Hur datastödd kvalitativ analys kan utveckla och underlätta analysarbete är det, som det brukar heta, nog bara fantasin som sätter gräns för. PBI (Research centre for Project Based Industry) vid Åbo Akademi i Finland har sedan 1993 framgångsrikt använt datorstöd vid analyser och har bland annat utvecklat metoder för att kunna samla, sortera och analysera stora mängder kvalitativ data med datorstöd (Se till exempel Wikström 2000 för ett exempel från den forskningen).

NVivo är ett verktyg som kan underlätta analysarbete. Och det är också ett av skälen till att program för kvalitativt analysarbete började utvecklas för några decennier sedan (Weitzman 2000). En bild av det traditionella kvalitativa analysarbetet är att forskaren med hjälp av marginalanteckningar, färgpennor, sax och diverse andra verktyg kodar och sorterar sitt material. Det kan vara svårt med överblicken bland urklippna pappersbitar i olika färger. Inte minst för andra än forskaren själv. En välvillig beskrivning är kreativt kaos. Jag började på liknande sätt även med materialet från intervjuerna i de fyra kommunerna men jag tappade snart bort mig och tyckte alltmer att jag lekte viskleken med mig själv. Jag hade en idé om vad en kategori skulle innehålla i ena änden av materialet som blivit till en annan idé i den andra änden.

Arbetet med att sortera data som jag beskriver ovan hade jag kunnat göra utan dator, men det hade varit svårare. När jag skriver att jag ”flyttar” text till ett tema eller en kategori så är det en sanning med modifikation. Jag flyttar den, så långt är det sant, men texten finns samtidigt kvar, det är fråga om kopiering snarare än flyttning. Att text så enkelt kan sorteras och sorteras om igen och samtidigt finnas kvar på många olika nivåer medför en del fördelar. För det första är det möjligt att enkelt att starta om, och starta om, pröva nya spår och inte minst, hoppa tillbaks till ett tidigare spår. Vilket inte är så enkelt med sax. Är det klippt så är det klippt.

För det andra är det också enklare att förklara för andra vad det är som pågår och på så sätt kunna ta del av kommentarer och förslag. För det tredje kan materialet sorteras på flera olika sätt samtidigt. Som figur sju visar är materialet från mina intervjuer sorterat på tre sätt: Efter teman kommunvis, efter kategorier och efter kategorier kommunvis. De uppdelningarna är varken

de första eller de enda möjliga. Skälen till att jag valt de tre återkommer jag till i nästa avsnitt, men att jag överhuvudtaget har kunnat välja att göra de tre uppdelningarna är en följd av datorstödet.

Det är inte bara fördelar med datorstödd kvalitativ analys. Linda Gilbert (2002) tar upp tre aspekter vid bytet från manuellt till datorstött analysarbete. Den första är att arbeta med texten som analyseras på skärm istället för på papper och att det distanserar forskaren från materialet. I Linda Gilberts studie av forskare som använder datorer i kvalitativ analys behöver flera av de hon studerar vänja sig vid att arbeta med texten på skärmen. Hon ser två anledningar till det. Dels kan det vara svårt att arbeta med skärm för den som inte är van vid det. Eller tror att det är svårare än det är beroende på att minnen av försök vid tidiga datorer, med mindre användarvänlighet och sämre skärmar. Tidigare versioner av analysprogram tillät till exempel inte att typsnitt, färger och andra formateringar av texten kunde väljas och sammantaget gjorde det att texten upplevdes mer distanserad från forskaren än en text på papper (Gilbert 2002 sidan 217).

En andra svårighet Linda Gilbert observerade var att en del användare inte använde programmets potential, utan skrev ut ibland för att det kändes bättre, upplevdes som lättare eller för att de var ovetande om att fler moment kunde göras i datorn.

Den här avhandlingen är skriven på dator från början till slut. Mycket av korrekturarbete, stavningskontroller och annat som hör till textproduktion är gjort på dator. Var annars, undrar jag. Som jag skriver ovan är NVivo ett verktyg, och inget annat. Det är också ordbehandlingsprogram, webbläsare, e-postprogram och andra verktyg i datorn jag använt i arbetet. De skriver jag inte om och jag tror inte att någon förväntar sig att jag ska det heller. Trots att datorstödd analys använts i decennier känner åtminstone jag att jag ändå borde säga något om vad det innebär och för med sig till skillnad från andra verktyg. Om några år behövs det kanske inte?

Jag ställer mig lätt frågande till båda de svårigheter Linda Gilbert noterat. Att inte vara van vid att arbeta med text på skärm är självklart en begränsning, men knappast för den som är det. Och vad den andra svårigheten beträffar så undrar jag om det finns någon som känner till potentialen av det program hon använder. Och vad gör det mer än att programmen inte används fullt ut? Jag har inte heller använt NVivo som det skulle ha kunnat användas om jag visste mer. Ibland har jag läst pappersversioner av intervjuerna och letat kategorier fast jag hade kunnat göra det i programmet och jag ser inget problem med det. NVivo har hjälpt mig sortera mina data på ett sätt som har fungerat bra för mig och det var hela syftet med att använda det.

Den andra aspekten Linda Gilbert tar upp är ”the coding trap”. Lite paradoxalt med tanke på kritiken att datorn åtminstone inledningsvis fjärmar forskaren från datorn är den andra aspekten att det är lätt att komma för nära data, att ”sugas in i data”. Att det går att göra mer med data, se den på nya sätt och från nya håll när som helst i analysprocessen kan göra att kodningsarbetet tar för stort utrymme och aldrig tar slut. Då man med programmets hjälp kan göra så mycket …

> … *can* manage complex systems and *can* track demographics and other information that might be relevant, the user *should* track all the information available.” (Gilbert 2002 sidan 219)

… blir föreställningen om att det möjliga också måste göras lätt en fälla. Det kan jag hålla med om. Det är lätt gjort att fastna i analyserandet, pröva en ny väg, göra om, ändra teman och så vidare. Det som går att göra ska göras, vare sig det behövs eller inte är en tanke som är lätt att fastna i. Ingen ska kunna komma och säga att jag kunde gjort si eller så. Forskarna i Linda Gilberts undersökning utvecklade strategier för att skapa distans, de alternerade datorstödd analys med pappersdito, satte upp intervall vid vilka de slutade arbeta vid datorn och istället gick igenom arbetet dittills och så vidare (Gilbert 2002 sidan 219).

Och återigen, liknande problematik finns med att använda ordbehandlingsprogram. Det går att hålla på med en text hur länge som helst och möjligheterna till att ändra den tar aldrig slut. Vilken doktorand har inte hört någon av de mer seniora forskarna på institutionen prata om hur det var när de skrev sina avhandlingar. För hand. Jättejobbigt var det, säger de. Mycket mer arbete lades ner på att väga orden innan de skrevs, för det gick inte att ändra. Jovisst, så var det säkert. Men å andra sidan slapp de möjligheten att kunna ändra ett ord här och där, eller flytta stycken in i det sista. Snarare än att vara klar för att texten, eller analysen, inte kan göras om mer så är det nu en fråga om att bestämma att den är klar för att den känns så. En vanesak.

KAPITEL ÅTTA

RESONEMANG OM MINSKAD LEGITIMITET

I det här kapitlet presenteras fyra kommunledningars resonemang om minskad legitimitet. De tre exemplen jag presenterade i det förra kapitlet har använts som samtalsbränsle och som sådana fungerade de bra. De intervjuades resonemang presenteras uppdelade på kommun men inte per person och framstår som ett långt samtal per kommun. Det var de inte utan den kommande texten bygger på sammansatt av citat från intervjuerna (se kapitel sju). Först kommer resonemang från Alunda, sen Brotorp, Ekesund och sist Fyrholm.

ALUNDA

> I mitten av nittiotalet blev det känt att ett antal av kommunens ledande politiker och tjänstemän rest, ätit och druckit för kommunens pengar och en av de största kommunala skandalerna i svensk kommunhistoria startade. En stor del av kommunledningen byttes ut till följd av skandalen.

Du kanske känner till att vi haft en annan skandal här häromåret, förutom den stora? Det hela handlar om den dåvarande kommundirektören. Det visade sig att han sökt jobb med betyg som han inte tagit själv. Och sedan … ja han fick sluta mycket snabbt och resolut. Det var så att han anställts tolv år tidigare som fritidsassistent tror jag, sen blev han fritidschef eller nåt sådant och sen gick han vidare och blev till slut tf kommunchef. Sen försvann det där tf:et och han vart kommunchef. Så var det någon som krävde fram betygen för de var inte hans utan hans hustrus. Det var väl ett sätt att få jobbet då han sökte, på den tiden.

Ganska onödigt för dåvarande fritidschefen hade sagt att man inte var intresserad av att rekrytera en akademiker utan ville ha någon med stark för-

ankring i idrottsrörelsen, vilket han hade och har. Sen har han avancerat helt på egna meriter. Skitjätteonödigt!

Det blev rikspress direkt, det blir det alltid när det är sådana här saker i Alunda. Det var också därför han fick gå. Vi kan inte överse med sådant i den här kommunen. Det kanske man inte kan i andra heller, det vet jag inte, men här kan man det definitivt inte. Det finns en Alundafaktor. Alunda är nånting att hänga upp en story på. Är det Alunda multipliceras det.

Det är lite som den där killen i klassen som alltid får skulden, oavsett om han är inblandad eller inte – för det brukar liksom vara han. Ingen vill ge oss goodwill, vi försöker vara bra och är bra, men det är svårt att nå ut med den informationen. Är man deep down så gäller det att ta steg för steg. Den här killen måste först visa att han är ”normal” ett bra tag innan han kan börja vara bra och det är en resa som är ganska tuff.

Vad det handlar om när sådant här händer är att ta reda på vad som hänt, bakomliggande orsaker. Finns det någon grund för det eller inte? Ofta gör det det, ingen rök helt utan eld. Dels måste vi sätta oss in i frågan och sen titta på hur vi hanterat det här … efter det skulle vi nog behöva fundera ut en kommunikationsstrategi. Nu är det ett modeord, visst, men en sorts strategi behöver vi. Vi behöver en bedömning av hur stor skada detta ger kommunen som helhet. Vilken press blir det? Blir det lokalt, regionalt eller rikspress rentav. Så en strategi så fort som möjligt.

Det man kunde konstatera av Alundaskandalen -95, -96 var att det fanns ingen strategi alls vilket gjorde att det blev gatlopp i princip. Det har vi lärt oss, så fort något händer så sätter vi oss ned och försöker arbeta fram en strategi.

Det handlar om det allmänna förtroendet hos medborgarna, väljarna. Det är det som skadas. Men också utanför kommunen, i omvärlden. Jag menar inte att man ska dölja något, tvärtom, utan jag menar att man ska ha en strategi för att möta kravet på information.

Om något händer så handlar det om att berätta för kommuninvånarna vad som hänt. Om vi går tillbaka till fallet med kommundirektören så tillkallade vi mycket snabbt en, vi kan kalla det krisgrupp, en operationell grupp. Varje kommun ska ju ha en grupp för extraordinära händelser. Det skulle vi göra i framtida fall också. Den bestod av kommunjuristen, personalchefen, kommunalrådet och informationschefen. Det vi gjorde var att gå igenom vad som hänt, vad som är grunden, hur rättsläget ser ut och vad vi ska vidta för åtgärder.

Vi samlas och snackar och sen går var och en till sig och samlar in det material och annat som vi kommit överens om att vi behöver. Efter någon tim-

me eller så träffas vi åter och diskuterar igen. Det handlar väldigt mycket om att klara ut missförstånd och annat så att vi vet vad det handlar om och kan informera på ett adekvat sätt när det ramlar in tretton reportrar i hallen. Då måste man veta exakt vad som händer. Den sortens rutiner har vi ett antal och de fungerar.

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. Vi kan inte bara sitta i ett hörn och inte veta vad som händer. Det var vad som hände -95, det fanns ingen beredskap.

Känslorna lever kvar länge, minnet av vad som hänt. Nu känner jag en helt annan styrka än innan Alundaskandalen, handlingsberedskapen. Inte att jag varje dag går runt och tänker att det kan komma en ny skandal för det hoppas jag innerligt att det inte gör. 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.

Det är klart det finns ett skandalspöke. Jag skulle ljuga om jag sa att det inte gör det. Man vill inte vara med om det en gång till! Men det har bleknat något. Fram till 2000 låg det över oss. Vi var oerhört försiktiga, då menar jag inte att vi går till överdrifter nu. Efter -95 var vi ytterst försiktiga, det skulle minimeras i allt. Kanske var vi överförsiktiga. Skulle konferenser ske så skulle de ske inom kommunens gränser och på det enklaste stället, så är det fortfarande. Inga extravaganser och spartanskt. Vi hade reglementen på precis allt. Inget fel i det, men det är lite synd att vi inte törs ha visioner utan mest gnetar på i den grå vardagen. En kommun måste ha visioner.

Nu känner jag att vi är mer som en vanlig kommun, fast utan åthävor. Det är det mest negativa av skandalen, vi blev för stängda och det var mycket turbulens. Vi törs inte riktigt ta språnget. Till exempel är det segt att komma igång med att utveckla det gamla verkstadsområdet – det hade vi nog gjort om inte -95 hänt. Vi är mer eftertänksamma och försiktiga. Det är en dyrköpt erfarenhet som vi tvingas leva med.

Vi har blivit lite av en sinnesbild för skandaler, vi och Ekesund. Det ser vi ju när vi åker ut. Här var det inte ovanligt att säga att man var från Syllinge (grannkommunen). Jag träffade en på en konferens som sa att hon var från Torskog (grannkommun till Ekesund) och när jag sa att jag var från Alunda så sa hon att hon egentligen var från Ekesund. Man skäms och vill liksom inte tala om, det kommer ju massa följdfrågor. Man måste dra hela valsen en

gång till och det blir uppförsbacke. Det är enklare att säga att man är någon annanstans ifrån.

Det finns en väldig skandaltrötthet i Alunda. Spöket bör hållas undan, som alla spöken. Det är viktigt att se om sitt hus. Revisionen blev ifrågasatt och då är man tillbaks vid index. Man är rädd att göra fel och det hämmar nog en del. Jag menar, är det ok att ha julbord, konferenser, visioner? Alunda har rutiner för allt sådant nu så att man vet exakt vad man ska göra, där är nog en skillnad från andra kommuner – rutintätheten.

Att man kan uppträda opassande är en sak och det ska inte uteslutas. Däremot kan vi nog utesluta att någon skulle försöka få kommunen att betala för det. En konsekvens av Alundaskandalen var att vi klippte alla kort. All representation till exempel sker med faktura med angivande av alla som varit med och varför. Det är inte säkert att de här åtgärderna är optimala i sig. Men den starka symboliken och allmänhetens förväntningar på oss, eller i alla fall våra tolkningar av vad allmänheten förväntar sig gör att vi gjort dem.

Det gör att när vi är ute och representerar eller befinner oss i ett sådant gränsland så tror jag att det nästan alltid blir så att man tänker att det här står jag för själv – även om det var så att arbetsgivaren skulle stått för en del. Kulturen har gjort att man är försiktig, oerhört försiktig. Å andra sidan kan vi inte gå i säck och fjädrar jämt, vi försöker hålla det levande genom seminarier i etik och sådant kontinuerligt, och så är vi mer observanta. Men vi kan inte sitta och skämmas på jobbet jämt. Då blir inte mycket gjort.

Vi har ändrat en del i kommunen, förutom reglementen, regeländringar och rutiner. Gruppen vi talade om tidigare, den har vi övat och vi kan gå in i sådana här händelser. I den politiska organisationen har vi öppnat och arbetar nu helt annorlunda. Vi har ändrat fullmäktige så att de arbetar med beredningar. De är inte bara transportkompani idag utan arbetar aktivt och lyfter frågor – vilket i sin tur leder till att pressen är mycket mer intresserad av fullmäktige än förr. Beredningarna, som funkar ungefär som utskott i riksdagen, ska vara visionära och se lite längre än nämnder och styrelser kan göra. Det går att ha längre sikt i en beredning.

Pressen är överhuvudtaget mycket mer intresserad av oss idag än förr. Vi är påpassade i Alunda och det gör att det är enklare att komma ut med information och det är bra. Det gör att vi får en helt annan påsyn och även i frågor som är väldigt enkla får vi diskussion. Det är positivt för demokratin, för ut- och insynen och möjligheten till delaktighet. Vi hade det inte så tidigare.

Ända sen skandalen har man försökt öppna kommunen. Den var relativt stängd förut och pressen upplevdes som jobbig. Det har hänt mycket med

lokaltidningarna också. Nya redaktörer och reportrar, ny grafisk form och på det stora hela en ny arbetsform. De har gått från att vara återberättande till att bli granskande organ.

Om något hände skulle de gå igenom varje styrelse, nämnd och bolag. Det har också skett att de gjort det. Därför, för att vi också ska ha en bild, tillsatte vi den här gruppen. Inte för att skyla över, det ska man inte och det går inte. Utan för att vi ska kunna ha tillräckligt med kunskap för att fatta beslut. Vi skulle inte i den här kommunen kunna göra en cover-up och säga att den här chefen, eller vad det nu handlar om, är så trevlig, snäll och rar att vi låter udda vara jämt och säger inget om det utåt för det kommer nog inte ut – det kommer ut.

Vi vet att vi har pressen som blåslampor, knystas det så dras det igång och så blir det länsmedia och sen är det igång. Det ligger i linje med att vi arbetar med att återfå förtroendet från allmänheten, inte bara för politiken och politikerna. Alls drogs med i Alundaskandalen. Det är fortfarande klet på alla. Vi har tvättat bort en del men det finns mycket kvar. Jag tror det läggs på mer klet var gång det inträffar något som kommuninvånarna uppfattar som negativt.

Med skandaler följer också att det finns en kunskap om skandaler. Skandaler kan skapas. I Alunda idag krävs att man har originalbetyg med sig till anställningsintervju. Det är en direkt effekt av skandalen kring kommundirektören – hur det där med betygen kom ut kan man också fråga sig. Det var en isolerad händelse men det är lätt att se mönster även om de inte finns och tänka att alla i kommunen är sådana. Där har vi svårt med trovärdigheten och det får vi lida för.

I politiken har man förstått att det är bra att vara försiktiga med billiga poäng i polemiken för det kan slå tillbaka. Ordet skandal till exempel är det ingen som kastar på någon annan.

Vi har ändrat oss, gått igenom ett slags katharsis. I början var det många från andra kommuner som ville veta hur vi jobbat och så, hur gick vi vidare och vad kunde de lära av oss vad gäller mediastrategier och liknande. Idag är det mer att de är tacksamma att de inte blev granskade utan har kunnat städa i lugn och ro. Vi fick fokus på oss och jag tror att andra kommunledningar drog öronen åt sig. Man förstod att det där kunde lika gärna vara vi och så backade man hem lite.

Rätt många personer var inblandade i Alundaskandalen. Egentligen var det bara en men han drog med sig ganska många, och dessförinnan så fanns det en som nog också haft sina fingrar i syltburken men det gick inte att visa. Man kastar ju verifikationer efter tio år. Men bilden här är att vi har en kul-

tur i kommunen, man använder uttryck som ”politiker och tjänstemän” när det egentligen är en eller möjligtvis två som gjort något straffbart och två som mest kopplades ihop med det. Kanske är det jobbigt att räkna upp när det är fyra personer. Sen säljer väl inte sanningen alltid så bra.

Här var en vanlig förklaring att kommunen tagit efter företagen. Då fick jag många påringningar från företagare som sa att så går det absolut inte till hos dem. En handelsträdgårdsmästare sa att han stått på torget i femtio år och aldrig satt sin fot på Statt.

En annan förklaring är det långvariga maktinnehavet. Socialdemokraterna har haft makten i Alunda sedan 1948 och jag vill påstå att det här började byggas upp redan på femtiotalet av dåvarande kommunpolitiker som överförde kulturen till nästa generation och sen är det inbyggt i systemet. Man håller det i en krets, blir fartblind och ser inte hur man accelererar internt. Särskilt om det finns en stor motpart, ett bruk eller så, och starka personer som ser till att det styrs och ställs.

Det var inte bara (s) som hade majoritet, Metall hade majoritet. De som åkte var inte bara sossar, de var metallare. Skandalen har inneburit att Metall har svårt att rekrytera till politiken idag. Det har skakat hela (s)-organisationen som första gången fick börja samarbeta och det kändes i själen. Dessutom var det folk från Kommunal som fick ta tag i det och ja … här har Metall suttit och varit stora och världsvana och minsann vetat hur det ska göras och där kommer lilla Kommunal, fast de är störst. Metall har alltid lyckats tala om att det behövs två metallare för att bära ett vårdbiträde. Socialdemokraterna har inte mått bra här, det är ny era, ny anda, ny kultur här nu. Det har rasat ett rosornas krig.

Några bär kultur mer än andra. Det var så uppenbart i skandalen -95 då hela kommunledningen buntades ihop på ett bräde och ställdes framför skranket. Men väl därframme visade det sig att deras ansvar för vad som hänt är oerhört olika, men de är alla lika persona non grata. Det kommer aldrig fram och de kommer aldrig att få upprättelse. Det tycker jag är det mest bedrövliga. Medan Gudrun Schyman, om vi kan ha henne som exempel, hela tiden har estraden öppen och kan hitta nya vinklingar. Fast jag skulle vilja säga att hon pysslat med en typ av korruption som bygger på kultur och tradition precis som här. Varför ifrågasätter man inte riksdagskulturen? Man konstaterar att hon gjort fel och hon kan göra det till en egen grej, ett val, hon avgår. Här blev det så att man drog hela lasset och passade på att sparka kontroversiella samtidigt. Dom bara åkte.

Här förs skandalen på kommunnivå och i Stockholm på individnivå. Kanske beror det på att media har så stort behov av att ha kontaktytor kvar

så att säga untouched, men i en liten kommun kan man offra dem. Jag tror till exempel inte att man satte etiketten ”Alundaskandalen” i Alunda. Här hette den kommunskandalen, det var nog en stockholmspressidé.

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.

BROTORP

> Brotorps kommun är en kommun med en tätort som kan karakteriseras som ”en halvstor småstad”. Brotorp har när detta skrivs inte haft någon skandal som varit stor nog att komma med i kapitel tre. En av förvaltningscheferna avgick härom-året i en mindre skandal då hans meriter till jobbet och hennes sätt att sköta arbetet blev ifrågasatt. På slutet av åttiotalet drogs Brotorp via ekonomiska och juridiska åtaganden in i en nöjesparksatsning som visade sig vara en felsatsning. Det utvecklades till en ”affär” eller skandal.

Såna här saker prioriterar så att säga sig själva. Det skulle ringa i våra telefoner och man kan inte säga att du, jag har ett möte nu, kan vi ta det imorgon? Det funkar inte. Nej, det skulle ta hela dagen eller hur lång tid det nu tar.

Går drevet så går det och du hinner inte göra någonting annat. Man får en halvtimma att förbereda sig innan media kommer och förväntar sig att man har en bild av ett sammanhang som kanske var helt okänt för en när man åkte till jobbet. Men det händer ju och då måste man veta vad man ska säga. Det är lätt att komma ur balans och säga sådant man inte vill.

Jag vill å andra sidan absolut inte hamna i en situation där jag tvingas säga att, den uppgiften har jag inte hunnit kontrollera. Man måste gå direkt till källan och bilda sig en egen uppfattning. Och innan dess inte kommentera någonting, mer än att jag kommer att kolla fakta. Inte spekulera, inte låta sig löpas åt något håll. Det är viktigt med kunskaper om hur media fungerar och hur man bör agera i mötet med dem.

Jag tror att det är viktigt att se till sin trovärdighet, att den inte äventyras. Folk gör dumheter och det kan vara massa sjabbel, men för att behålla trovärdigheten över tid så är det avgörande hur sådant hanteras.

Oaktat hur sant eller osant det som skrivs är så skvätter det över. Det påverkar uppfattningen om kommunen, kommunens image och allt sånt. Man lär sig efter ett tag att det som står i tidningarna inte behöver vara sant, men

bara att det står där svärtar ned. Det handlar om hela kommunens trovärdighet.

För det vet man, att det smittar. Om det är någon som har gjort något som det skrivs mycket om och du bor på en gata i kommunen och är kommunanställd så kommer du säkert få kommentarer från grannar. ”Du, vad är det egentligen som händer?”, indirekt blir du ju medskyldig, citationstecken, när du förknippas med organisationen. Står det i tidningen har det hänt och det smittar. Om det är ett kommunalt bolag eller en förvaltning spelar ingen roll. Det kommer att pratas om att det är till sprit, resor, slarv och sådant som deras taxor går. Det var därför de höjde elavgiften nu i våras och så vidare.

Det handlar om legitimiteten för kommunen, för politiken. Vi rör oss med skattepengar och det ska man absolut ha respekt för. Det har med, inte med kommunens överlevnad att göra, det vore att ta i för mycket, men det tar nog ganska många år innan man kan säga Alunda och inte tänka på vad som hände där. Det behöver ju inte betyda att Alunda är en dålig kommun att bo i eller att de har ett dåligt näringsliv. De har fått en fläck på sig och den sitter kvar. Att vara känd är en sak, men inte på det viset!

Ett eget exempel är när vi för två år sedan var ute och åt det traditionella julbordet med personalen. Då säger ju spelreglerna att, när det gäller alkohol, det är lättöl som gäller. Allt starkare än det får man betala själv. Men jag dristade mig till att ta en eller möjligen max två folköl. Jag orkade liksom ärligt talat inte bry mig om det, att speca notan utan jag tog det. Men jag får erkänna att det kändes … hmm, fan, ska jag verkligen ta det här?

Och på ett sätt är det ju så löjligt så det nästan inte finns, men samtidigt inte. Jag tror alla som jobbar inom kommuner, framför allt chefer, påverkas av den här diskussionen och skriverierna som har varit. Och återigen, vilket som väger tyngst det vet jag inte, men en sak är att du vill inte läsa om dig själv i tidningen när det gäller sådana här grejer. Där tror jag, om man ska kalla det drivkraft, den tror jag är starkare än … att man inte ska dricka sprit på skattebetalarnas pengar!

Men jag skulle absolut inte vilja läsa om mig själv i tidningen av den anledningen. Det finns många anledningar att det skulle vara kul att läsa om sig själv i tidningen men inte för att man har brutit mot representationsreglementet. För är det nånting som varit på tapeten när det gäller kommunsverige så är det ju detta och att folk fortfarande torskar för det, det är … ja, man häpnar.

Vad som kallas vidlyftig representation av någon annan kanske inte är det enligt oss. Då finns det ingen anledning att ducka. Det handlar om att gå ut

med tydlighet och säga vad vi står för och vad vi inte står för. Det är liksom två skilda verkligheter. Vad är rätt och vad är fel? Jag menar, ibland är man ju ett offer för pressen och ibland inte. Det ohyggliga är att det svärtar ned oavsett och där har kommunen tappat förtroende. Vi kan inte gömma oss och vänta på att det blåser över, för det blåser aldrig över.

Det är en sorts omsorg om personalen att man har ett väldigt klart förhållningssätt i sådana här situationer, att man kallar till någon sorts rådslag eller krismöte och tar reda på vad som hänt, vad kommunens uppfattning är och gör det klart väldigt snabbt. Misstag som man inte går till botten med, reder ut och drar lärdom av tror jag kan bli en skandal i slutändan. Det är ett kvalitetsarbete att lära sig hantera sådana här situationer.

Fullmäktige har tagit en informations- och kommunikationspolicy. Den talar om de grundläggande spelreglerna för vem som har ansvaret att informera, hur det ska gå till och lite att tänka på. Den ska följas upp med en mer handfast riktlinje för vad som gäller och hur man ska agera. Och så håller vi på att planera en, vi kan kalla det mediekommunikationsutbildning, om hur man ska umgås med pressen och skapa en förståelse för pressens villkor.

Den här utbildningen grundar sig inte just på att det hänt eller att vi tror att det kommer att hända några skandaler. Utan det är mer ett sätt att tänka. Vi vill bli bättre på att informera och kommunicera med våra kommuninvånare. Vi vill ligga på förhand, inte bara svara på frågor pressen har utan själva kommunicera via pressmeddelanden och så vidare.

Pressen är så klart intresserade av vad vi gör och de kontrollerar oss. Det har ju faktiskt hänt ett och annat i den kommunala familjen så det är inte så konstigt. När de berömda dreven gick på nittiotalet så var det väl mer än en journalist som kom upp på sin kommun och bad att få se representationsfakturor, oavsett om det hänt någonting eller inte i de kommunerna. I de allra flesta fallen visade det sig att det inte hänt någonting. Jag menar, det finns 289 kommuner i Sverige, det är inte så himla många att det inte är intressant om något händer i en av dem. Då kommer de och är nyfikna på vad som hänt, var det i tjänsten, vad har ni för regler och så vidare.

Man måste ha ett förtroendekapital. Har man plus 25 på kontot så kan man kanske ta minus 10, men om du står på noll är det värre. Vi lever i ett helt annat samhälle idag. Skandalerna, är jag övertygad om, var säkert många fler förr. Eller rättare sagt, gråzonshändelserna. Och det är ju bra, att saker kommer fram. Men det här att det är rubrik och bildtext som läses gör att sanningen inte alltid kommer fram. Vi ska bära den moral som andra inte klarar, särskilt de förtroendevalda, och inser man inte det så går det åt helvete. Jag menar, jag har kompisar i byggbranschen och hade kunnat anlita

kompisar hur lätt som helst hemma, men jag har räkning på rubbet för jag vågar inte annat, och vill inte.

Jag är ingen varm anhängare av exakta regelverk som säger exakt vad man får göra och inte för då hamnar man lätt i en situation där det som inte är skrivet är tillåtet. Ett regelsystem som skulle stoppa skandaler skulle bli så stort och svårt att det skulle stoppa all verksamhet. Det är som att köra stridsvagn i trafiken. De är säkra, men det skulle inte funka. Det måste till en viss risk, det kanske är bättre att det blir en och annan skandal än stopp i systemen.

Det handlar om en kultur och ett regelverk som fungerar tillsammans. En kultur som vi alla är bärare av. Vi har ett gemensamt ansvar att bygga upp en organisationskultur, sen finns det alltid rötägg i alla kommuner. Men om de här exemplen du tar upp skulle hända i en kommun så tror jag att där är något fel. Det kan handla om kommunens uppfattning om olika saker, att man är lite slapp.

Alunda och Ekesund till exempel, där har vi exempel på det här med organisationskulturen. Det är nånting som jag tror man har ärvt. Man finns i en industristad, man har ett stort bruk och är ganska van, för många kommer från den kulturen, att man bjuder på stor fot och det är inget konstigt med det. Och det fungerar på den nivån, man kan diskutera nivån men det fungerar. Ganska länge, sen händer nånting. Gruppen är ganska liten och har jobbat tillsammans länge, umgås privat och arbete och fritid flyter ihop. Man märker inte att man slutat se omvärlden, blivit fartblind och höjt insatsen. Jag tror att individerna – utan att försvara dom – inte förstår att de på ett sätt blivit offer för ett system.

De blir alienerade och resonerar som så att, vi som jobbar dag och natt för kommunen, det är klart att vi måste få gå ut och ta oss en whiskyrunda. Och är det så att jag spiller på min kostym måste jag ju få köpa en ny för jag har förstört den på jobbet och till slut är man uppe på andra nivåer.

Håller man på så får man fiender och till slut ser någon chansen och trycker till. Jag har inga belägg men jag skulle sätta en tia på att åtta av tio skandaler inte är resultat av självständigt grävande journalister. Jag vill inte ta credit från dom, de publicerar ju trots allt artiklarna, men jag tror det handlar väldigt mycket om att någon vid rätt tillfälle berättar eller visar fram vad de har. Fast det fritar ju inte individerna från ansvar, nåt konstigt var det ju. Det är inte de stora frågorna du faller på utan de små. För det sker en ackumulering av missnöje, misstro och sådant så att i situationer som är enkla och tydliga och därför lätta att lyfta fram, ja då har de en tendens att komma fram.

I den offentliga världen är man, jag ska inte säga rädd, men försiktig. Därför att det vi gör och de pengar vi använder finns alltid i offentligheten. Det är bra så slipper man frestas att göra konstigheter. Men det är klart att det kan gå väl långt. Det finns tendenser att inte göra sådant som man borde göra – resor till exempel, helt legitima men …

Vi har en väldigt transparent verksamhet, det ingår i uppdraget från medborgarna att vara det. Vi är ju offentliga, vi har lagstiftning, press och alla möjliga som granskar oss. Vi är vana vid det och vi jobbar i en värld som är öppen. Det betyder att vi, särskilt socialtjänst och skola, enligt lag ska tala om vad som är svagheten i vår argumentation, vad som är svagt i vår budget och vad vi gjort fel. Vi anmäler själva felen och ibland blir det liksom fel hur vi än gör. För ett tag sen var det en kvinna på ett boende här i Brotorp till exempel, hon gick ut och vilse och blev nedkyld. Då sa man att det var skandal, att det borde vi förhindrat. Och det ja … vi får inte låsa in folk heller. Vi får inte låsa in folk och när de rymmer är det vårt fel. Skandal i båda fallen. Hur gör man då? Vi kan inte ha en anställd per människa. Om inte annat för att vi då spräcker budgeten och det är också fel …

I andra sektorer håller man inne med sina fel och brister så långt det går, till exempel i det privata. Dessutom har de ett system där de sluter upp bakom varandra och sluter leden om det händer och kommer ut. Vi, vi får sparken rakt av. En offentlig chef eller politiker ska vara vattentät, får jävlar inte säga flaska, inte synas i fel sammanhang, inte säga något dumt … ja inte vara full på krogen. Vem mer får sparken för att ha varit full på krogen? Det är speciella jobb vi har och speciella verksamheter och det måste man vara medveten om. Ibland säger jag att man måste vara både masochist och helst kalvinist dessutom för att tycka om det här – och det måste man för annars går det inte alls.

Det är ganska hysteriskt. Vi är så inihelvete granskade, man bjuder ingen, allra minst sig själv och om jag någon gång kan åka på konferens så är det vandrarhem som gäller. Det är klart att vi ska vara granskade, men det kan ju slå åt andra hållet också. Vi raljerar nästan över att vi inte har några EU-projekt. Det borde vi kanske, men vem fan skulle kunna ge sig iväg till Bryssel och skapa någon sorts kontakt. Nej, håll dig hemma, det är budskapet. Efter Alunda så har det strypts, kontokort, reglementen, representation och så vidare.

Om jag ser till mig själv och den egna trovärdigheten. Vi har ett gym i källaren här (under kontoret) och jag tränar där ibland. Det finns en bastu i källaren och jag bor två kvarter härifrån. En fredagskväll hade jag tränat och var varm efter träning och bastun. Så jag går ut med uppknäppt jacka och en halvdrucken ölburk i handen och har gått några meter när jag tänker: de jag

möter, vad tänker de? Här kommer chefen med uppknäppt jacka, röd i ansiktet och ölburken i näven! Nej, knäpp igen jackan fast du är genomsvettig och lägg ned burken i väskan. Där jag bor tänker jag så att … ja det är en liten tomt. Vi pratar om sommarstuga för att jag ska komma hemifrån. Jag är inte privat hemma. Inne är jag det, men inte på tomten. Samtalen går, man lägger märke till vad jag gör och säger, för att jag har det jobb jag har.

Jag har en del kompisar i Alunda och de beskriver detta. Jag frågar om det händer något i Alunda och de säger att nej, det är jobbigt, vi kan inte göra nånting alls. De har hamnat i andra diket och det är kontraproduktivt.

Sen finns det fixare också. Det finns nästan alltid det. När andra säger ”kan vi verkligen göra så här”, är han där och säger ”lugn, lugn, lugn pojkar, inga problem. Jag har kontroll över det här. Jag känner dom på resebyrån och det är inga problem”. ”Men kan vi …”, ”Ja, kommer du inte ihåg förra gången, blev det nåt om det?”. Man fixar lite för bra och när man gömt tillräckligt mycket går det inte att gömma längre.

Det är i grund och botten mycket enkelt. Det handlar om att mitt är mitt och ditt är ditt. Det är viktigt att prata mycket och veta var man står. Jag skulle vilja se någon av de inblandade i Alunda och Ekesund som med någon sorts trovärdighet säger: ”Jag visste inte att det här var förbjudet, jag visste inte att jag inte fick göra så här”. För det handlar inte om det.

Det är ett sorts moment 22 i en sån kultur. De som bär kulturen ska också bära regelverket och om de inte gör det går det inte att styra upp genom att styra upp regelverket. Man har regler i organisationer där de inte skulle behövas för där fungerar kulturen och i organisationer där de behövs är de verkningslösa för att där finns ingen som kan formulera eller bära upp regelverket.

Som att alla kommuner tog bort kontokorten för några år sedan. Man löser ett pseudoproblem. Kontokort är ingenting annat än en betalningsform. Det är inte kortet som skapar skandalen utan vad du köper med dom. Jag menar, kan du inte köpa det på faktura så ska du inte göra det med kontokort heller.

Man vill visa musklerna och visa vi har banne mig tagit itu med det här för vi har tagit bort alla kontokort. Om man har löst problem eller inte är en sak, men politik är ju ofta att visa att man faktiskt gjort något. Det är ett sätt att avsluta dramat. Man gör något och så tror man att nu, nu planar det ut. För alla skandaler, oavsett om de är schyssta eller inte, kräver någon form av offer. En kraftfull åtgärd som att dra in kort eller att någon måste sluta.

Generellt är det nog bra så länge man slipper skandaler, naturligtvis, därför att … ja, skulle något stort braka loss så tar det väldigt mycket tid och

kraft från organisationen. Vi hade ju lite pådrag här i våras när det gällde dåvarande kulturchefen. Hennes meriter ifrågasattes, det kom anonyma brev, pressen började jaga det och henne, det visade sig att hon inte skötte diariet och så vidare. Det var rätt bra fart under några dagar med tv, radio och tidningar. Det påverkade oss även om ganska få var direkt inblandade. Det var i stort kulturchefen, kommunalråd, nämndordföranden, kommundirektören och informationschefen som jobbade med det direkt. Men som sagt, vi jobbar i Brotorps kommun. När en sån här sak händer är det Brotorp det handlar om. Det tar ned tempot.

Just den episoden vet jag inte om den förde så mycket gott med sig men man får sig i alla fall en funderare. För när det händer något så är det något som är fel. Om det var fel person, fel regler, fel ansvarsförhållande eller vad det var vet man inte förrän efteråt och då får man en chans att rätta till det. Då får man ju hoppas att organisationen tar den chansen och ser till att det inte händer igen.

Men, det är människor det handlar om och så länge det är det kommer saker och ting att hända, så är det bara. För varje dag man vaknar utan att himlen ramlar ned i tidningen så är man glad. Man vet att en skandal den har en viss bäst-före-datum och sen glider den undan. Det blir lite nyanser och motkrafter som tar vid. Det är nog ett helvete i början, en månad eller så, men sen blev det nog lite bättre. Det är en skön vetskap att inget är fullt så illa som det beskrivs i massmedia den dagen det är som allra värst. Likaväl som att det inte är så bra som när man någon gång höjs till skyarna. Nyansering gör att man står stadigare på jorden.

EKESUND

I mitten av nittiotalet avgick två av Ekesunds kommunalråd sedan det avslöjats att de i olika sammanhang låtit ett länstrafikbolag och ABF betala besök på nattklubbar. Även landstingsråd och ett kommunalråd i en annan kommun avgick. Ungefär samtidigt avslöjades att vd:n i Kommunförbundet Ekesund spelat bort pengar som tillhörde Kommunförbundet där det tredje kommunalrådet var ordförande. Han avgick också i skandalen. Ytterligare ett kommunalråd avgick senare då det framkom att han använt ABFs kreditkort felaktigt.

En skandal skapar en misstro och irritation i hela apparaten. Det blir liksom en död hand över hela kommunen – fast det inte var Ekesunds kommun det handlade om egentligen när det var skandal här. Framför allt ledningen kommer att vara otillgänglig ett bra tag. De måste fokusera på problemet. Det stör vardagen något oerhört, pressen blir aggressiv och tror att det finns

följdeffekter och ska titta i diarier och allting. Att sätta sig ned och tala vardagsproblem med kommunledningen då … ja alltså, det går ju inte.

Om misstankarna riktas mot en så är det alla. Det är aldrig bra att någon i en organisation fular ned sig för det spiller över. Och skulle man försöka hjälpa till så spiller det definitivt över. Ger man sig in i sådant fix så ramlar det på en.

Det är som det här med den stora skandalen på länsnivå i Ekesund, vi har samma namn som länet och därför är kommunen också smittad. Fast det är klart, kommunstyrelsens ordförande och två kommunalråd måste gå, så helt utan fel var väl inte Ekesunds kommun.

Det fastnar på allt som benämns Ekesund. Min hustru som jobbar i Ekesunds landsting brukar skoja och säga att hon jobbar i Torskog (grannkommunen) eller kort och gott landstinget. Jag tror att vi alla har en känsla för om det skrivs om vår trakt och så kan man ju ta åt sig mer eller mindre. Man kan ju vara gås och helt rationellt fokusera på sitt, men …

Det pratas om det här när man träffar folk från andra kommuner. När man träffar någon från Alunda är det ju ”Jaha, tjenare!”. Vi har gemensamma intressen … så är det ju. Det är Alunda och Ekesund. Det måste man förhålla sig till. Jag har fått uppleva vad som hände i Ekesund om och om igen, men, jag har ju faktiskt inte gjort något och jag kan inte göra annat än att göra det som faktiskt måste göras.

Jag har inte stämpeln på mig för jag var inte med då, men visst känns det jobbigt. Jag är ju ambassadör för stan och ska sälja in den på olika marknader och då är det inte så himla kul om produkten inte är roligare än att jag måste börja med att gå i försvar. Så var det inte och den bodde inte här och den jobbade inte i kommunen och bla bla bla. Det är inte det man vill när man säljer.

Det skvätter liksom. Folk köper bilden av media och vi får en schablonbild på oss som man alltid måste knacka hål på först. Och det som skvätter är klet. Det går inte att tvätta bort för det kletar och man sitter som i ett spindelnät. Man har fått en stämpel på sig, ungefär som med brottslingar, händer det något tror alla att det är dom. Det tar tid att bli av med sådant men till slut kommer det väl en ny generation som inte vet om eller inte bryr sig.

Man vill lägga skandalen bakom sig, vi har haft det så jobbigt med den att vi liksom inte vill hantera den mer. Det måste vara slut nån gång, nu orkar vi inte mer och vill gå vidare. Snöstormen -98 är annorlunda. Den visade också på massa svagheter och gjorde att vi upptäckte massor av brister som vi kun-

nat rätta till. Det var någonting som alla kämpade för att fixa och dessutom fixade. Det är nånting man kan prata om.

Jag tycker att det värsta som kan hända är att hela kommunen får dåligt rykte på det här viset. Just det här med rykten, ryktesspridning och ska vi säga, hånleendet man kan mötas av när man besöker andra kommuner som då läst och följt i massmedia och fått en viss bild.

De snackas mycket om kulturen och att det var kulturen som låg bakom skandalen. Kanske var det så, men det var många som inte var del av den kulturen – skandalen var inte kommunal – och inte köpte den. Men att säga emot när det finns en inre, stark krets som delar den där kulturen, det är inte alltid lätt.

Ryktet gör att vi råkar i strykklass när det gäller folks tro på oss och tillväxttron. Att etablera sig här. Det vill man inte om kommunen leds av sådana som inte kan hålla fingrarna borta från syltburken. Folk blir irriterade av sånt, de betalar skatt och vill ha ut mesta möjliga av det. Vi är inte alltid överens om vad som är bästa möjliga, men då får vi väl förklara varför vi tycker si och så. Det är vad vi måste informera om.

Det är viktigt att vi lockar till oss företag, nyetablerare, studenter för att få till en tillväxtregion så att vi kan få mer skattepengar och ge till verksamheterna. Det är så det funkar och det måste vi förklara, men om vi då stökar till det för oss och missbrukar förtroendet då är vi ute och cyklar.

Steg ett om något händer är därför att ta reda på vad som hänt. Innan vi vet vad som hänt kan vi ju inte göra något. Vi måste veta vad som är fakta och vad som är rykten. Sen måste vi vara väldigt öppna och tala om vad vi vet när vi vet det.

Vi måste också se över vad som gäller i det här fallet. Vad säger våra regler och policies? Ska det polisanmälas, ska vi kräva pengar … ja många sådana frågor. Sen är ju den avgörande frågan om det är ett lämpligt uppdrag för den här personen. För mig är det en förtroendefråga. Har jag inte förtroende för och kan lita på mina chefer så lyfter jag dem från tjänsten samma dag. Är det oegentligheter så är det till att gå den väg man då ska gå. Det finns ingen anledning att lägga två strån emellan i sådana här fall.

Pressen ringer såklart och då beskriver jag den här gången för dem. Kontrollapparaten har startat och vi gör revision och utreder frågan. Är det lagbrott inblandat så är det avstängning under utredningen. Det är solklart. Sen kan jag inte uttala mig mer om lagbrottsfrågan förrän andra uttalat sig, vi är ju ingen polismyndighet.

Steg två är, ja det måste vara på schemat jämt, se över vad vi har för kultur, hur vi beter oss som ambassadörer för vår kommun. Det måste ständigt

återkomma. Ständigt. Man kan hänvisa bakåt också, till skandalen. Det räcker ofta som avskräckande exempel, folk backar då.

Jag tror att en sån här sak kan bli en lång, lång följetong om man inte är tydlig. Det absolut farligaste är att mörka och ljuga, det är egentligen först då det blir skandal, rejält. Vi arbetar ju på kommunmedborgarnas uppdrag och det ingår inte i uppdraget att ljuga, det förstör uppdraget. 1A är att inte ljuga, 1B är att vara snabb med informationen. Att man snabbt informerar och att de man informerar förstår att de som informerar tycker att de är viktiga att informera. Att man bryr sig om vad de tycker.

På den fronten har vi ändrats sen -95. Jag har varit på den här posten i tre år och sen jag började har vi bildat några nya organ. Bland annat en egen hushållstidning som går ut till alla hushåll där vi berättar allting som har hänt och ska hända och varför. Det är ingen reklamtidning utan en medborgerlig tidning med reportage från verksamheten, där vi talar om vad vi ska göra och varför. Det har jag hört att folk uppskattar, ”Äntligen får man reda på vad som händer”. Och det är inte en politisk tidning utan en tjänstemannatidning, en sakkunnig tidning.

Dessutom har vi startat en ny personaltidning där vi också tar upp sådana här saker och så har vi ju nätet. Jag tror det är vad det handlar om, information, information och information. För att inget ska misstolkas.

Alla har ansvar, och det är klart att kommunledningen har ett ansvar för att skandaler inte händer i kommunen. Man kan förebygga på olika vis. Men du kan naturligtvis inte ha koll på 8 500 anställda plus vikarier vilket vill säga 11 000 anställda. Det är ju olika personligheter och det är klart att det finns bovar och banditer bland dem. Det vore konstigt om alla var snövita, de är ju ett snitt av samhället, så det är klart att det finns de som utnyttjar situationen.

Men man kan förebygga hela tiden. Speciellt vad gäller ledningen genom att ha regler, policies och liknande för hur man uppträder och naturligtvis regler för representation. Vad man får bjuda på och inte bjuda på. Vad man inte får bli bjuden på av kund.

Vi utsätts alla för frestelser och jag tror att det enda sättet är att förebygga bland ledningen som i sin tur sprider det nedåt i chefs- och personalled. För det är en ledarfråga. Som jag beter mig, beter sig andra. Har du ledare som gör vad som faller dem in går det alltid att skylla på dem och göra som de, kan de kan vi.

Det är lätt att strula till det. Jag har ett dagsfärskt exempel. Fyra ungdomar som spelar i ett band spelade på en middag i stadshuset. De är inte så intresserade av att betala skatt och har inget bolag eller så. Naturligtvis kan

du gå till kassan och så tar du ut ett par tusen eller vad det är till deras arvode. Det är bara att säga att det är utlägg, så får de pengar kontant.

Men, det fungerar inte så här, i alla fall inte hos mig. Däremot kan jag gå med dem till skatteförvaltningen och hjälpa dem med ett intyg så att de slipper full skatt och så betalar jag ut med hjälp av löneavdelningen. Därför att nästa dag, vi har nitiska journalister här, vi har ett jäkla bra förhållande med dem och jag tycker de är jättebra. Nästa dag är de här och så funderar de, de där ungdomarna, hur betalades de?

Jag brukar ställa mig tre frågor: hur ställer sig min ledningsgrupp och mina kolleger i förvaltningen till detta?, hur ställer sig nämnden? och hur ställer sig medborgarna? Är det ok på alla tre frågorna, då är det bara att göra. Är jag tveksam, är det ofta skäl nog att inte göra det. Det är inga stora pengar, inte mer än Jan O Karlssons jäkla kräftor, men det är fel. Så lätt kan man bli en fixare.

Det är lätt att bli rädd för att göra fel och stanna av. Vi har ju haft flera saker i Ekesund. Det blev till slut lite tråkigt på konferenser och sådant … ”Jaha, du är ifrån Ekesund.” Men min yrkesutövning har jag ansvar för och jag kan inte sluta för att någon annan misskött sig. I nästa grej kan det bli tvärtom och folk säger att ”titta, de tog tag i det”. Man kan få positiva stämplar också. Det är inte svårt att förklara om det finns ett motiv. Skäl och motiv är ett krav, finns det är det lugnt.

Vi hade ju inga oegentligheter men jag kan tänka mig att reseaktiviteten som fanns i Kommunförbundet Ekesund nog sinade. Så är det nog fortfarande, det är nog inte speciellt lämpligt att ge sig ut på tur där; till Bryssel eller Milano. Sa man det där skulle man nog få en del hånfulla leenden. Men det sprider sig. Ser man nåt i en annan organisation undrar man hur det är hos oss, hjärtat går upp i halsgropen och det blir en översyn av verksamheten igen.

En skandal är en tråkig företeelse, men det är en injektion i risk- och säkerhetstänkandet. Därför att alla händelser, om man förvaltar en organisation då rullar det på. I ett skede av svensk ekonomi med behov av förnyelse och effektivisering.

Det är egentligen ganska otäckt vilken effektivitetsgrad som eftersträvas, för vi får relativt mindre pengar men relativt mer uppgifter för varje år. Det gör att det ställs krav på oss och det kommer allt från ledarskap, att visa sina kolleger vägen genom arbetssituationen. Det var länge sedan någon frågade efter lugn och ro – det har försvunnit som begrepp. Nu handlar det om att förhålla sig till kraven. Det är en ledaruppgift. Vi har krav på oss att vara

bättre än alla andra. Vi ska inte bara jobba 40 timmar utan 60 timmar i veckan.

Vi har fått vårt uppdrag och förtroende av folket att lösa på ett schysst sätt utan att sko oss eller manipulera. Det är inte bra att vi inte klarar jobbet och att folk är missnöjda och då måste vi lyssna på dem och fundera på vad vi ska ändra. Vi måste bemöta det och förklara varför vi gjort si eller så och vad vi ska göra nu. Annars ska vi inte vara här. Då ska någon annan utföra detta och inte vi.

FYRHOLM

> Fyrholm är en mellanstor kommun i Mellansverige som inte varit inblandad i någon skandal.

En sådan dag får man styra om. De möten som går att ändra får flyttas och jag måste sätta mig in i ärendet. Jag kan ju inte uttala mig i press om det ena eller andra om jag inte vet vad som ligger bakom. Det kommer att ringa i min telefon, först ringer antagligen radio, sen tidningar och sen tv. Det brukar vara den ordningen. Och allmänhet, den ringer också. Folk vill veta vad som hänt och alla litar inte på media. Jag menar, de informerar ju bra men det är inte alltid de säger hela sanningen.

Grundprincipen i kommunen är att vi bara ska informera om sådant vi kan informera om. Först vill jag därför ha en uppfattning från den utpekade. I nästa skede vill jag, med hjälp av den juridiska kompetens vi har ta reda på hur vi står och handla utifrån vad situationen kräver. Sen och egentligen framför allt, måste vi prata med media och allmänhet utan att falla till föga från kraven på att uttala sig om sådant vi inte vet. Jag kan bara uttala mig om sådant jag vet.

Sånt här sprider sig över hela kommunen. Dåligt renommé. ”Typiskt va, de sitter där och smörjer varandra, det var det vi sa!” Folk på gatan skiljer inte på tjänstemän, politiker, bolag och förvaltning utan alla sveps med.

Sånt händer så att säga innan någon vet om att det skett. Det gör det svårt att förebygga när det väl hänt. Men annars kan man ju alltid, det behöver man inte ha fog för, gå ut och påminna om att vi har regler som vi ska följa.

Man kan nog tänka sig att det ett halvår eller så efter en sån här händelse kommer ett beslut om en regeländring. Det är jag alldeles övertygad om. Det är ju ett sätt att visa handlingskraft. Det är så regler kommer till, det finns en anledning. Regler i sig räcker inte utan det måste till en diskussion. I ett så-

dant här fall kommer media att bevaka oss extra noga i några månader och då är det bra att skapa en regel för trovärdighetens skull.

Trovärdigheten är det viktigaste. Det är tråkigt med pengar som försvinner och folk som mår dåligt men trovärdigheten för kommunkollektivet, samhällsbyggandet, det är det värsta. Man är rädd att bli ifrågasatt, för att någon ska tro att vi tillgodogör oss skattepengar man inte har rätt till. Det är ju djupt olyckligt för dem som råkar ut. Det sveper ju så oprecist över hela organisationen och skapar en förtroendeuppförsbacke. På alla områden, även där det inte har hänt och så får alla börja med att be om ursäkt. Bara man säger kommun har man fått en stämpel. Det är mycket badwill.

Ta Alunda och Ekesund till exempel. Där finns ingen kvar som gjorde skandalen. Ändå får de lida, du till exempel åker runt och intervjuar om skandaler. Det är oerhört besvärligt för en kommun att tvätta bort stämpeln. Det är det man inte vill ha. Visserligen sägs det att det är skit samma vad som skrivs, bara det skrivs men jag tror inte riktigt på det.

Jag föreställer mig att det är väldigt obehagligt att jobba i de kommuner där det händer sådana här saker. Det är nog skämmigt, ”oj, kommer de från Alunda …”. Det är obehagligt, precis som när det händer något rasistiskt i en kommun, hela kommunen får stämpel att vara rasistisk. Det är inget roligt att bo i en kommun som är känd för något dåligt!

Det skärper upp även här. Det blir liksom moden, från område till område. Också vi har haft en total mediegranskning. Det var en journalist som nog tänkt sig att göra en Citron. Det som kom sen tyckte jag var bra reklam för kommunen – det enda han kunde hitta var att han tyckte det gick åt mycket läsk.

Jag vet inte hur det kom till, kanske det är beroende på skandalerna, men vi har väldigt hårda regler för representation och middagar ute. Det är ju bättre kanske att ha hårda regler men ibland kan det bli lite löjligt … till och med kaffenotor för regelbundna möten i chefsgruppen ska specas, vilka som var med och så. Det kanske är att gå lite långt …

Mycket som händer är så onödigt. Grannkommunen hade en liten skandal. Chefsgruppen hade varit iväg och haft vinprovning, ganska exklusiva viner. Och så kom det ut, det var ju onödigt. Man kunde betalt det vinet själv!

Någon skandalrädsla tycker jag inte att vi har … det känner jag inte alls. Däremot tycker jag att de kommuner som har haft skandaler är exempel på kommuner där man inte diskuterat moral och etik. Det är en ledarfråga. Kan man stå rak så kan man. Kan man inte det så får man jobba på det. Risken är ju att perspektiven förskjuts och att man blir fartblind. Det är viktigt att organisationen är frisk och att man diskuterar sådant här.

Man kan inte låta bli att göra saker som man egentligen ska göra. Man ska göra studiebesök, man ska göra vissa resor och det är inte alltid billigare att ta tåget. Jag tror inte skandaler hämmar. Vi har allmänna medel och de ska vi inte blåsa på med. Jag menar, vi har ett lutheranskt samhälle och ingen blir förvånad över att kommuner inte bjuder så flott. Utlänningar var nog förvånade förr, men de har vant sig nu.

Skandaler är ett tecken på transpararens, det är ju bra att vi har den och kan visa upp och bli synade. Det är ju bra i sig men en skandal är inte bra i det enskilda fallet. Många gånger är det ju pressen som styr in på saker de tycker är intressanta men som egentligen har relativt lite intresse. Vi försöker styra in på mer intressanta och positiva saker. Våra lokaltidningar har förståelse för sådant här. Det är värre med rikspress.

Men, har något hänt så måste vi ju acceptera det och gilla läget och försöka ge vår bild. Det är inget vi tränar på direkt. Vi planerar för extraordinära händelser och möjligen skulle man kunna se skandaler som sådana men det är inget vi tänkt eller skrivit i något dokument. Vi har tänkt att inte ha skandal.

Lärdomen av Alunda och andra skandaler är att man inte ska riskera sitt jobb för sådana skitgrejer. Småsummor i det stora hela! Vi får ett nyp i örat och blir uppmärksammade på att vi lever och är kontrollerade. Det kan vara väldigt nyttigt samtidigt som det är väldigt tråkigt för den som drabbas. Och så får det som följd att de flesta lugnar ner sig. Jag menar det finns väl ingen som inte saktar ned när man ser en polis?

KAPITEL NIO

FÖLJDER AV MINSKAD LEGITIMITET

Svaren på vad minskad legitimitet har för följder för organisationer i svensk offentlig sektor kommer i och med detta kapitel ett steg närmare. Kapitlet har tre delar. I kapitlets inledning sammanställs och kommenteras följder av minskad legitimitet. Som jag beskrivit i kapitel sju är följderna uppdelade på tre teman eller huvudkategorier: **andra gör**, **gör själv** och **upplever sig vara** Likheter och skillnader mellan temana och mellan följder i organisationer som varit respektive inte varit inblandade i skandaler beskrivs och kommenteras därefter. I kapitlets avslutning diskuterar jag att jag fann de följder jag fann och vilka jag inte fann.

FÖLJDERNA

I tabell sex listas de följder av minskad legitimitet som de intervjuade uppgav. I de följande avsnitten kommenterar, exemplifierar och beskriver jag följderna närmare, följd för följd. Liksom i det förra kapitlet använder jag de fiktiva namnen Alunda, Brotorp, Ekesund och Fyrholm för att beteckna kommunerna.

andra gör	frågar, granskar och förtalar
gör själv	svarar, utreder, strukturerar, reglerar, avstår och ser på andra
upplever sig vara	misslyckad, stämplad, missuppfattad, övervakad och stärkt

Tabell sju: Följder av minskad legitimitet

Andra gör

Skandaler kännetecknas av att andra, det vill säga omgivningen, blir upprörda och det är också omgivningens uppfattning om en organisation som avgör dess legitimitet. De intervjuade i de fyra kommunledningarna pratar, förutom om vad de själva gör och upplever, om omgivningen och vad de gör. Temat **andra gör** är uppdelat i tre underkategorier, följder av minskade legitimitet. De är *frågar*, *granskar* och *förtalar*.

Frågar

En skandal leder till frågor. Allmänhet, kollegor både i organisationen och i andra organisationer, myndigheter och press frågar kommunledningen vad som hänt, vad som ska göras åt det och vad de anser om skandalen.

> I ett sånt här läge ringer pressen till de flesta för att ta reda på vad som har hänt.
>
> Ja, kommer det till pressens kännedom så blir man hårt ansatt och vad kommer jag att göra som chef.

Till en början är det de lokala medierna som frågar men allt eftersom skandalprocessen fortskrider kan riksmedia komma att ställa frågor.

> … det beror ju på nivån, men kanske inte i första hand kvällstidningarna men spinner det loss rejält skulle man väl också kunna tänka sig att de hör av sig men det är ju lokala nyheter framför allt.

När frågor från framför allt media ställs säger flera av de intervjuade att det är en skillnad mellan den som frågar och de som ska svara vad gäller tidsaspekten och vana vid situationen. Själva frågandet är, säger de intervjuade, aggressivt, ifrågasättande och ihärdigt.

> Väldigt mycket finns en röd tråd i det som har hänt [tidigare skandaler] och det är bristande kunskap i hur man ska hantera pressen i pressade situationer. De var väl förberedda. De hade suttit i månader och förberett sig och vi ger oss inte ens sekunder att svara direkt. Vi borde ju åtminstone ta rimlig tid, nån timme eller så till att tänka!
>
> Journalister har blivit mer ifrågasättande, ettrigare, så utrymmet för missar är mindre.

Kollegor från andra organisationer frågar hur det var och vad man gjorde åt det, inte utan viss självinsikt, och man får dra valsen igen.

> … [intresserade] kommer de att vara för att det har ju hänt inom den kommunala familjen så att säga.
>
> Nu är det kanske inte så mycket som det var men en tre, fyra år efteråt så var det alltid hur är det nu i Alunda på alla kurser och konferenser.

Den egna personalen vill veta vad som hänt, de är som andra nyfikna men också uppgivna. Det är mycket diskussioner, människor undrar, frågar …

> … mycket diskussioner i korridorer och kafferaster och folk man träffar och så. På stan frågar vänner och såna man möter, inte sällan menande.

… och kommer ihåg.

> När man kommer till andra ställen så säger man 'ja, Ekesund, det känner man ju till det var där man gick fel i dimridåerna och allt det här …

Granskar

Granskning av kommuner har i flera fall uppenbarat överträdelser som lett till skandaler. Under en skandal är granskningen intensiv, inte bara i den kommun som är inblandad utan också i andra kommuner. En följd av skandaler och ökningen av dem är att granskningen av kommunerna har ökat och nu är ett inslag i det dagliga arbetet, säger de intervjuade.

> De [lokalpressen] är här dagligen och diskuterar och analyserar vår post och våra ärenden.

Om det sker en skandal, i den egna eller i någon annan kommun, så intensifieras granskningen.

> Rikshändelser följs upp lokalt … då [när det var en vårdskandal in en annan kommun] skulle lokalpressen ha sin lokala vårdskandal.
>
> När det bränner till kommer det andra reportrar och det är mer på riktigt. Det letas mer fel, söks och granskas.
>
> … då var det väl mer än en journalist som kom upp på sin kommun och bad att få se på representationsfakturor, oavsett om det hänt något eller inte i de kommunerna. Och i de flesta fallen visade det sig att det inte hade hänt nånting.

Grundinställningen till den ökade granskningen är, säger de intervjuade, positiv.

> Det är klart vi ska granskas och fel ska påtalas.
>
> … det [är] ju positivt att det kommer fram och kan åtgärdas så att det kan förhindras.

Men det finns gränser för den inställningen. För mycket och för hård granskning kan bli pressande, säger de intervjuade.

> Även om det också upplevs vara lite väl hårt ibland, särskilt efter en skandal, det har lett till en väldigt stark bevakning.
>
> Pressen blir aggressiv och tror det finns följdeffekter och ska titta i diarier och allting… Pressen är alltså fruktansvärd när de sätter igång. Se bara på Jan O Karlsson nu. De kan ta död på vilken offentlig person som helst.

Granskningen innebär en kontroll och skandaler skärper den kontrollen ytterligare. Ökad granskning och närvaro av journalister innebär också ökad möjlighet att saker kommer journalister till känna. I flera av skandalberättelserna i kapitel fyra är det tjänstemän på bland annat ekonomikontor som upptäckt överträdelsen som ledde till skandalen. Finns journalister dagligen i kommunens lokaler är det enklare för dem att hitta överträdelser, men också enklare för tjänstemän och politiker inom kommunen att tipsa journalister om var det kan vara bra att leta.

> [Granskningen] skärps nog efter skandaler. Men, mycket av vad media får veta kommer inte från deras granskning utan inifrån.

> … jag har ju inga belägg, men jag skulle nästan våga lägga en tia på bordet och säga: jag tror att åtta av tia på skandaler inte är ett resultat av självständigt grävande journalister. Jag vill inte ta credit från dom, det är ju naturligtvis de som publicerar det, men jag tror att det handlar om [att] vid rätt tillfälle lägger man [personer i den egna organisationen] fram vad man har.

Om det finns något att lägga fram vill säga, finns det inget att lägga fram till media så kan förhållandet att just inget hittas användas positivt.

> Vi har haft en total mediegranskning. Det var en journalist som nog tänkt sig att göra en Citron [Britt-Marie Citron är den journalist som avslöjade det som sedan blev Motalaskandalen]. Och så kom det sen, vad jag tycker är väldigt bra reklam för kommunen, att det enda han kunde hitta var att det gick åt väldigt mycket läsk …

Förtalar

Som vi sett tidigare i det här avsnittet så frågas och det. Det svaras också, svaren redovisas i nästa avsnitt. Det räcker inte alltid med att fråga och svara, det kan bli fel ändå. De intervjuade pratar om rykten och feta svärtande rubriker som ger en felaktig bild av vad som hänt, eller inte hänt.

> Jag tycker att det värsta som kan hända är att hela kommunen får dåligt rykte … hånleendet man kan mötas av när man besöker andra kommuner som då läst och följt i massmedia och fått en viss bild.

> Rubriken i sig svärtar ju ner. Var sanningen ligger det kan man ju ha olika uppfattningar om … men bara det faktum att detta har stått har de facto svärtat ned både kommunen och ett antal personer.

Något som har hänt och som det pratas om i en kommun eller in en del av en kommun behöver inte ha något alls att göra med en annan kommun eller kommundel, men effekten är att alla förtalas, säger de intervjuade.

> Har dom gjort det … och eftersom det står i tidningen så har de naturligtvis gjort det. … och det kommer att smitta av sig på kommunen.

> … vi dras alla med i den här smeten. Särskilt alla ens vänner som jobbar i det privata kommer att undra vad det är för jävla styrelse vi har och så kommer politikerföraktet, det får florera fritt och det är svårt att säga emot.

Har det väl kommit rykten i svang är det svårt att ändra på bilden de ger. De intervjuade pratar i flera fall om smet som skvimpar över och kletar, ett språkbruk som också känns igen från skandalberättelserna i del ett. Och den som en gång kletats ned har att göra länge med att tvätta bort kletet på sig, säger de intervjuade.

> En sån här händelse kommer att skvimpa över.
>
> Det spiller ju över på hela det kommunala.
>
> Vi har nästan tvättat bort allt klet men det finns kvar fortfarande.

Ett problem med förtal, förutom förtalet i sig, är att sanningen göms. En av de intervjuade säger:

> … det här att det bara är rubrik och bildtext som läses för ju att sanningen inte nås fram.

Andra är på samma linje, sanningen är inte det centrala för media utan att sälja och då gäller det att förpacka nyheterna på ett lockande sätt vilket inte nödvändigtvis är att tala osanning, men att leta efter slagkraftiga formuleringar som döljer sanningen:

> Det är lite svårt att göra rubriker på dåligt ledarskap eller taskig kvinnosyn. Berusad på fest och tafsar på kvinnor, ja, då ser man lättare. Punch!

Gör själv

Att göra eller att vilja göra något är vanligt då legitimiteten minskat. Dels kräver omgivningen att något görs, uppger de intervjuade, dels så är att göra något det första steget mot att återskapa legitimitet. Några av de handlingar man gör själv syftar till att ta reda på och förklara vad som har hänt och varför det hänt. Andra till att förklara vad som ska hända och inte minst vad som inte ska hända. De här två sidorna av temat **gör själv** återspeglas i de underkategorier, följder, de intervjuade uppger. Å den ena sidan är vad som görs till följd av skandalen riktat utåt, till omgivningen. Å den andra sidan är vad som görs riktat inåt organisationen, till de egna organisationsmedlemmarna. Kategorierna av följder i temat är *svarar*, *utreder*, *strukturerar*, *reglerar*, *avstår* och *ser på andra*.

Svarar

I en skandalprocess ställs frågor av medborgare, medarbetare, press, kollegor i andra organisationer, myndigheter och andra till kommunledningen, anställda både i närheten av skandalaktörerna och på organisatoriskt avstånd. De som frågar vill veta vad som hänt, vad som är sant och inte och hur den de frågar ställer sig till skandalen. De intervjuade säger att det är viktigt att svara så fort och bra som möjligt och informera om det som går att informera om, vilket är vad kommunen anser om det som hänt och ska göra åt det. Ett snabbt svar alltså, säkert och rakt, vilket inte alltid är så enkelt:

> Man får en halvtimma på sig att förbereda sig innan media kommer och förväntar sig att man har en klar bild av ett sammanhang som kanske var helt okänt för en när man åkte till jobbet …

… som en av de intervjuade uttrycker det. I början av en skandal har ingen utredning hunnits med och det måste göras en avvägning mellan att svara snabbt till dem som frågar och risken att gå ut för tidigt med felaktig information. Å den ena sidan är det bråttom:

> Det [en skandal] tar väldigt mycket av din tillgängliga tid och det är svårt att säga att jag, jag ska inte svara på frågor.

Och å den andra sidan finns det en vilja att veta vad som hänt innan man svarar. Därför är det bra att ha en plan utifall det händer. Det handlar väldigt mycket om att klara ut missförstånd och att veta hur frågor ska besvaras.

> … kunna klara ut missförstånd och annat så vi vet vad det handlar om så vi kan informera på ett adekvat sätt när det ramlar in tretton reportrar här nere i hallen, då behöver man veta exakt vad man ska göra.

> Så fort något händer sätter vi oss ned och försöker arbeta fram en strategi. Hur ska vi hantera kommunikationen i den här frågan.

Som sagt ställs frågor till många i organisationen men det är vad ledningen säger som spelar mest roll för legitimiteten, enligt de intervjuade. Även om skandalaktörer ofta är medlemmar av kommunledningar är de inte alltid det och de utgör heller inte hela ledningen. Chefstjänstemän finns på förvaltningar och kommunpolitiker finns i andra nämnder än i styrelsen. Ledningen får till sist frågan och då måste de svara. Ett kommunalråd respektive en kommundirektör säger:

> Hur det än är måste jag agera så att förtroendet kan återskapas.

> Jag måste först ta reda på vad som ligger bakom. Jag kan ju inte uttala mig i press innan jag vet vad som ligger bakom.

Genom att prata med den som pekas ut som skandalaktör och höra hans eller hennes syn på saken samt genom att prata med varandra försöker de intervjuade skapa sig en egen uppfattning. Väl de har en uppfattning svarar de.

Det är viktigt att kommunens uppfattning framkommer snabbt och att kommunen, det vill säga kommunens företrädare, framstår som säkra på vad de svarar, säger de intervjuade.

> … kommunen så att säga inte duckar i ett sånt här läge utan faktiskt vågar träda fram och säga, jaha, nu har vi upptäckt att detta var sant och vi vidtar de här åtgärderna eller vi kommer fram till: nej det finns inget konstigt i detta. Och så ska man stå för det.

> Det handlar om att agera snabbt. Om man direkt kommer tillrätta och är öppen kan skadan minimeras.

> Så snabbt som möjligt ut med så mycket korrekt information som möjligt.

De intervjuade pekar på vikten av att medborgarna informeras och att det inte ges utrymme för tankar om att kommunen ljuger eller försöka dölja vad de vet.

> Berätta för kommunmedborgarna vad som har hänt.

> Det man absolut inte vill är att försöka mörka saker, att gömma sig och ljuga.

Att bli påkommen med lögn eller försök till undanhållande kan späda på skandalen och förlänga processen. En lögn, eller vad som tros vara lögn gör skandaler större och kan leda till dubbelskandaler som vi sett i kapitel fyra och fem, och enligt de intervjuade.

> Att gömma sig och att ljuga. Det tror jag är det absolut farligaste man kan göra … det blir en lång lång följetong, det är egentligen då det blir en skandal. Om man lägger alla korten på bordet, det får du höra av alla medieexperter, så avdramatiserar … Så funkar det ju, misstänker vi att nån undanhåller något så undrar man ju vad och man börjar fråga efter det.

Utreder

En följd av skandaler är att det startas en eller flera utredningar. Det som utreds är, som det uttrycks, sakfrågan. En skandal kännetecknas av att en skandalaktör sammankopplas med en överträdelse och det är kring denna sammankoppling som frågor ställs och svar söks genom utredning. Det som utreds är vad som hänt, varför det har hänt, vad kommunen bör göra åt det och hur det ska kunna förhindras att hända igen. Först och främst inriktas utredningarna på att ta reda på vad som hänt:

> Vad det handlar om är att ta reda på vad som hänt, bakomliggande orsaker. Finns det någon grund för detta eller inte? Ofta gör det ju det, ingen rök utan eld.

> Vad har hänt och vad står i media. Det vill säga vilka upplevda verkligheter finns det.

I nästa steg är det vad som ska göras som är föremålet för utredning:

> Sen är det ju nästa steg, hur ska det hanteras? Ska man se över rutiner, ska man göra revision. Då måste ju den drabbade organisationen företa de åtgärderna och sen måste man ju klara ut och, jaha, nu är det gjort och nu måste vi gå vidare.

> … det är ju en personalfråga, avstängning, disciplinåtgärder och liknande … och det handlar om att se om det finns grund, vad som skett och vad det leder till … har liksom blivit en del av vardagen.

Det pratas mycket i kommunledningarna under en skandal. Steg ett för de flesta av de intervjuade är att prata med de närmast berörda, det vill säga skandalaktören och de övriga i kommunledningen, för att på så sätt bilda sig en uppfattning om vad som hänt.

> Steg ett för mig [en kommunfirektör]är att ta ett samtal med den här så att jag får berättat för mig vad som har hänt och vad de varit ute för.

Och i nästa steg med varandra och främst då med kommunstyrelsens ordförande:

> Och sen är det kommunstyrelsens ordförande som de andra vill prata med.

Väl samtal skett med den utpekade skandalaktören, så att han fått en möjlighet att förklara vad hon anser har hänt, och kommunledningen samtalat sinsemellan i kopplas specialkompetens in, såsom juridiska experter, men också ledningen själv och centrala funktioner för det är där erfarenhet finns.

> Sen i nästa skede, med den juridiska hjälp man har …

> … det faller tillbaka på centrala funktioner i kommunen. Där erfarenheter finns på hur man ska göra.

I Alunda finns en grupp som fungerade under skandalen på nittiotalet och som flera av de intervjuade tar upp.

> Vi samlas i gruppen igen.

> Vi har en informell grupp som har fungerat några gånger. Den består av KS ordförande, kommunchefen, informatören, kanslichefen och kanske personalchefen. Det har fungerat väldigt bra under ett antal incidenter … vi samlas omedelbart och snackar, sen går vi var och en till sig och samlar in material som vi kommit fram till att vi behöver och sen samlas vi efter någon timme och diskuterar … den sortens rutiner har vi ett antal och de fungerar.

I en av de andra kommunerna tar man också upp en grupp, den som normalt används för kriser:

> Vi har ju i händelse av kris … det är ju mer för oljeutsläpp och snöstorm och sånt. Den gruppen över nån gång om året och kan nog funka här.

Väl diverse utredningar har startats är det enligt de intervjuade viktigt att de får arbeta och att andra i organisationen inte förivrar sig och uttalar sig för tidigt trots yttre tryck.

> … falla till föga för pressens krav på att man ska uttala sig. Så länge utredningen är igång så måste man hålla sig till den.

Med utredningarna vill man uppnå flera saker. Först och främst att ta reda på vad som hänt, om det har hänt, om det är rätt eller fel eller hur dåligt.

> Det kan vara sant och redan av det skälet finns det anledning att gå till botten med detta.

Att någon i organisationen har blivit kopplad till en överträdelse som andra finner upprörande räcker för att starta en skandal, men det räcker inte för den egna organisationen. De vill veta också ha aktörens förklaring av vad som skett, eller inte skett.

> Det första jag skulle göra är att söka upp vederbörande.

> Man måste försöka, hur svårt det än är, att bilda sig en så neutral bild som det bara går.

För att kunna svara måste man ha något att säga, och som vi sett säger de intervjuade att de ogärna vill svara utan att ha en egen uppfattning, att veta något. Att en utredning är tillsatt är ett vanligt svar. Det är också viktigt att ta skaffa underlag till handling, hur ska kommunen agera? Kommuner förväntas utreda då ett vanligt sätt att i kommuner ta reda på saker är att tillsätta utredningar. Dels förväntas utredningar av formella skäl, såsom lagar och arbetsgivaransvar, för att säkerställa att eventuella åtgärder är de rätta formellt sett.

En annan anledning att utreda vad som ligger bakom skandalen är att kommunen själv har någon skuld i det hela. Kanske är det en organisatorisk fråga, hur har kommunen hanterat det hela, vad finns det för regler och hur följs de upp?

Strukturerar

Organisationsstrukturen ändras ofta som en följd av minskad legitimitet. Att skandalaktörer byts ut är som vi såg i del ett en vanlig åtgärd. Andra strukturella följder är ändringar eller införande av regler, rutiner och arbetssätt som till exempel att sluta använda kontokort som betalningsmedel eller att skärpa upp representationsregler; hantering av mediefrågor och andra kommunikationsfrågor som till exempel att starta en tidning för att bättre informera medborgare och anställda om vad som händer i kommunen. I en av kom-

munerna har kommunfullmäktiges organisation ändrats och arbetar med beredningar ungefär som riksdagens utskott.

Strukturella förändringar görs bland annat vad gäller regler och hur reglerna följs, men också genom attityder till regler och vem det är som bryter, eller inte bryter, mot dem.

> Vi har bättre rutiner för granskningar och inte den auktoritetstron som fanns en gång i tiden när de högsta politikerna kanske gjorde något och så sa man, jaha, har han gjort det så är det väl ok.

Genom förebyggande arbete och diskussioner om hur saker och ting ska göras försöker man ändra strukturen men också personalens förhållande till strukturen.

> Vi har ju haft en mycket omfattande uppstramning i flera år, det är en lång och långtgående process. Alunda och Ekesund kopplas ju oftast ihop med skandaler och det har nog fler lärt sig av.

Ledningen är eller borde vara föredömen och genom att de är med på och står bakom organisationens struktur tänker man sig att resten av organisationen ska följa med, uppifrån och ned. Den som inte följer med byts ut, eller tänks bytas ut.

> Jag tror det enda sättet är att förebygga bland ledningen som i sin tur sprider det nedåt i chefs- och personalled. För det är en personalfråga.

Att ledarna är viktiga för bibehållandet av strukturer och värden medför att ledare måste vara beredda på att bli utbytta.

> Har jag inte förtroende och inte kan lita på mina chefer eller så då lyfter jag dem från tjänsten samman dag. … Det är fullständigt klart för mig. Det finns ingen som helst anledning att lägga två strån emellan.

Det plockas inte bara bort, kompetens tillförs också organisation. Dels för att ersätta de som fått gå, dels för att annan eller utökad kompetens efterfrågas.

> … man kände att vi … inte har tillräcklig juridisk kompetens … [det är vanligare att] man så att säga styr upp organisationen med såna funktioner än att man gör större organisatoriska förändringar … tillför organisationen kompetens ytterligare. Det kan ju finnas controller som har till uppdrag att verkligen sitta och kontrollera och fundera ut sån här saker.

Genom olika slags förebyggande arbete, där översyn av strukturer är en del och information och kommunikation är en annan del försöker man, enligt de intervjuade, hålla frågor om hur arbetet i organisationen bör bedrivas levande.

> Vi försöker hålla det här levande genom etik och sånt som hålls ganska kontinuerligt, utbyggnad av attestrutiner och så.

I Alunda har fullmäktige på så sätt att det finns fem fasta beredningar som för fullmäktiges räkning ska förbereda frågor av övergripande och långsiktig karaktär, följa upp om och hur mål fullmäktige tagit nås samt hålla medborgarmöten för att ta reda på vad medborgarnas anser i vissa frågor.

> Fullmäktigearbetet har ändrats helt på grund av detta. Mycket mer aktivt och ändrat arbetssätt med beredningarna. De är inte bara transportkompani idag utan arbetar aktivt och lyfter frågor vilket i sin tur leder till att pressen är mycket mer intresserade av fullmäktigedebatten idag än förr.

I det politiska arbetet, men också i förvaltningarna har också synen på hur arbetet bör bedrivas ändrats som en följd av skandaler, säger flera av de intervjuade:

> Man har nog insett att man kanske var tvungen att börja arbeta med andra partier, att man blivit öppnare mot andra.

> Man borde inte bjuda in till onödiga konflikter … man [har] dragit ned det utåtriktade beteende som sticker i ögonen.

> Jag kan tänka mig att reseaktivitet som fanns … den sinade nog.

> Vi kör med kontantkassa och förskott och det är ju ganska otidsenligt och tungt för administrationen. Man kunde ju tänkt sig personliga kort som kommunen betalade avgiften på. Det hade nog gått enklare då, men.

> … det finns i bakhuvudet hos alla på något sätt och jag tror inte att man hanterar krognotor på samma sätt nu.

Ökad kommunikations- och informationsarbete tar de flesta av de intervjuade upp som en följd av skandaler.

> Dessutom har vi startat en ny personaltidning bör vi också tar upp såna här saker och så har vi ju nätet. Jag tror det är det det handlar om. Information, information och information.

> Ända sen skandalen har man försökt öppna kommunen. Vi har stärkt informationsenheten, vi har en helt annan beredskap för samtalet för media.

Media har ändrat sin bevakning säger de intervjuade, och som en följd av detta ändras också kommunernas syn på mediekontakter och hur de tas.

> Ett exempel är att jag kommer att genomföra en ganska omfattande medieträning för chefer och andra som sitter på positioner där de är utsatta.

> Vi har tagit en informations- och kommunikationspolicy i fullmäktige för … den talar om dom grundläggande spelreglerna för vem som har ansvaret för att informera … den följs upp av en mer, vad ska man säga, åtgärdskalender … där man mer handfast talar om vad som gäller hur man ska agera.

> Den här utbildningen grundar sig inte på att det har hänt eller att vi tror att det kommer att hända några skandaler, utan det är mer ett tänk att vi vill bli bättre på att informera med våra kommuninvånare.

De intervjuade anger flera förklaringar till varför ändringarna görs.

> Alla skandaler … kräver någon form av offer … en kraftfull åtgärd i form av att man drar in kort eller att nån måste sluta eller … jag har nästan inte sett ett exempel på en skandal som har dött ut av sig själv, utan att nåt har förändrats, säger en av de intervjuade.

Andra ger liknande förklaringar.

> Man vill visa musklerna, vi har banne mig tagit itu med det här för vi har tagit bort alla betalkort.
>
> Det gäller att visa handlingskraft i att behålla förtroendet,
>
> politik är ju ofta symbolhandlingar och man visa att man faktiskt gjort något.

En annan förklaring till de strukturella förändringarna är att skandaler innebär ett tillfälle till förändring som inte var möjlig tidigare för att behovet av den inte fanns eller insetts.

> Det är en väckarklocka att vi är människor. Vi fattar inte alltid rätt. En väckarklocka för organisationen. En förändring måste göras för organisationens skull.
>
> Ett tillfälle att ändra organisationen och arbetssätt.
>
> … på nåt sätt måste det man säger och gör gå ihop och det är väl där förtroendet brista. Det får inte bli så att man står för nåt som man sen privat inte stöder. Det måste stämma.

En stark gruppering av människor i ledningen för en kommun kan bli fartblind, som de intervjuade uttrycker det, och inom sig sådant acceptera som andra ser som oacceptabelt, eller snarare inte märka att det som gruppen ser som acceptabelt inte är det för omgivningen. Är en sådan grupp stark, vilket den sannolikt är, är det inte lätt för andra i organisationen att säga ifrån även om de vet att de borde.

> Den här grupperingen av människor … den består bara, i stort sett bara, av människor som känner varandra, har jobbat med varandra länge, umgås privat och arbete och fritid flyter ihop och det blir de här kotteribildningarna. Och gruppen är mycket stark och kanske inte alltid ser omvärlden. Man blir fartblind och så höjer man insatsen.
>
> Kompisgäng och slutna rum och man har suttit för länge vid makten och efter ett tag tror man att det här är accepterat. Man har börjat med smågrejor och så växer det. Tricket är ju att inte börja med smågrejor.

Att protestera mot ett beteende som är fel har inte gått tidigare utan att samtidigt riskera sin anställning. Men felen har noterats och när skandaliseringen är igång kan tillfället tas att dels uppmärksamma fel och misstag, och dels ändra organisatoriska strukturer.

Reglerar

Ett inslag i skandaler är överträdelser som upprör andra. I många skandaler är det som överträds reglerat och överträdelse är på så sätt ofta ett brott mot regler. En skandal sätter regelverket i fokus, säger de intervjuade.

> Och sen frågan om hur våra regelverk ser ut i anslutning till detta, har vi några?
>
> Det krävs kanske översyn av regelverk.

Regler tillkommer, ändras, stärks och rutiner för hur de efterlevs styrs upp.

> Idag har vi olika rutiner för hur vi går till väga … nu har vi helt andra rutiner, eller rätta då fanns det inga rutiner alls.
>
> Speciellt vad gäller ledningen genom att ha regler, policies och liknande för hur man uppträder inom moral- och etikfrågor. Det har vi, och naturligtvis för representation.

De intervjuades resonerar kring regler och tar upp att regler måste ses över och hål täppas till när de upptäcks, men regler kan inte fungera om inte alla följer dem, de efterlevs, kontrolleras och är rimliga.

> Man kan inte exakt bestämma, grunden är att mitt är mitt och ditt är ditt. Det är viktigt att prata mycket och veta exakt var man står.

Det går inte att stoppa allt med regler:

> Ett regelsystem som ska hindra skandaler skulle bli så stort att det skulle stoppa all verksamhet. Det är som om vi alla skulle köra stridsvagn i trafiken, för de är ju säkra, men det är givetvis en omöjlighet.
>
> Det är svårt att förebygga när det väl har hänt. … gå ut och påminna om att vi har regler som vi följer och ska följa och det är ju inget fel att påminna om det.

Men att påminna och hålla regelverket aktuellt kan bidra till att verksamheten bedrivs i enlighet med regelverket.

Vikten av att hålla regelverket levande även om det inte är påkallat av direkta regelbrott och att ledningen måste vara förebilder, uttrycker flera av de intervjuade, och pekar på problemen med att inte göra det:

> Då hamnar vi i ett slags moment 22. Därför att de som är bärare av subkulturen är också de som är bärare av regelverket och då har man ingen chans i den kulturen att med regelverk styra upp detta … man har regler där de inte behövs … och där de behövs där har man inga regler därför att där finns ingen som kan bära upp eller formulera regelverket.

Regler kan inte i sig ändra människors beteende, säger flera av de intervjuade, men de är viktiga som symboler, särskilt i trängda lägen.

> Det finns fördelar och nackdelar med regelböcker. Nackdelen är ju att när man inte vet vad man ska göra, då använder man ofta inte sunt förnuft … har man för mycket regler så tittar man i regelboken och står det ingenting där så vet man inte

vad man ska göra. Men har man ingen regelbok utan använder sunt förnuft så känner sig folk friare, men börjar det blåsa rejält så är det bra med en regelbok!

Det [regeländring] är ju ett sätt för mig att visa handlingskraft och så vidare. Det är ofta så regler kommer till, det finns en anledning. Då kan man säga att jo, nu har vi tagit tag i detta. Det blir ju en symbolik i detta … om det händer något kan man ju tänka att media kommer att bevaka oss extra några månader. Då är det bra att skapa en regel för trovärdighetens skulle.

Regler har sin symbolik, men de kan också vara för stränga.

Efter 95 var det kanske väl försiktigt … vi [insåg] att vi inte kunde gå i säck och fjädrar jämt. Så vi har representation idag, men det ska vara restriktivt. Det ska finnas en anledning att det finns ett reglemente.

För mycket och för stränga regler kan bli kostbart och inflexibelt, men i rätt mängd har regler och regeländringar fördelar, säger de intervjuade.

Det måste till en viss risk, vi måste ta den. Det kanske är bättre att det finns en och annan skandal. Det kostar mindre.

Avstår

En följd av minskad legitimitet är att organisationsmedlemmar avstår från att göra sådant de skulle ha gjort i ett annat läge. Man gör inte det man inte borde, men gör inte heller sånt man borde.

Man har dragit ned det utåtriktade agerandet som sticker i ögonen.

Det finns ju tendenser att man inte vill göra ens det man borde. Resor till exempel. Helt legitima, men … man avstår eller betalar själv.

Att inte råka illa ut är drivkraften och ett starkt argument, starkare än till exempel ekonomiska skäl och sådant som normalt hör verksamheten till, som konferenser, personalutveckling och representation.

Och sån personalsocial aktivitet som är fullständigt normal inom de flesta privata företag är det faktiskt så att man funderar ett eller två varv på kan vi göra detta, man vill gärna motivera … och för att vara på den riktigt säkra sidan slänger man in att personalen får betala en symbolisk femti- eller hundralapp.

Jag veta att man i kommunledningen här lät bli att göra saker som man egentligen ska göra. Man ska göra studiebesök, man ska göra vissa resor och det inte alltid billigare att ta tåget. … men nu börjar det nog mattas av och så får vi sånt som Jan O Karlsson och det är klart att då blir det aktuellt igen.

Också satsningar och visioner inför framtiden är svåra att inte avstå från eller minska ned på efter en skandal, eller i tider med andra kommunala skandaler.

Vi [törs] inte ha visioner utan gnetar på i den grå vardagen, en kommun måste ju ha visioner, så det är lite synd.

Likadant är det svårt att få igång EU-projekt, eftersom de ofta innebär en eller flera kontakter med Bryssel, vilket i sin tur innebär resande som, enligt de intervjuade, inte är något man bör sig ägna sig åt efter en skandal.

> Vi raljerar över att vi inte har några EU-projekt, vi hämtar inget den vägen och det skulle man kanske. Men vem fan skulle kunna ge sig iväg till Bryssel. Nä nä, håll dig hemma, det är budskapet, uttalat eller outtalat.

De intervjuade säger att de avstår från i stort sett allt som de uppfattar at de ska avstå ifrån, men tycker ibland att det går väl långt och avstår från för mycket.

> Man tajtar till för hårt, blir för rädd och har inte distansen … det får bli dyrare, men på hemmaplan. Så tänker vi. Och det tror jag inte man gör i näringslivet, men där kan jag bara gissa.

Det kostar mer att avstå än att göra ibland när rädslan att göra något som kan se fel ut är stor. Som i citatet ovan när man i kommun konfererar till högre kostnad istället för att åka i väg. Dessutom kan det bli lite löjligt, säger en av de intervjuade.

> Ibland kan det bli lite löjligt… till och med kaffenotor för regelbundna möten i chefsgruppen ska specas … vilka var med och så. Det tycker jag är att gå lite för långt.

Löjlighet kan de intervjuade kanske stå ut med, men att avstå för mycket har också andra effekter. Till exempel för möjligheterna att rekrytera ny personal, säger en.

> … och personligen tycker jag sånt är fruktansvärt tråkigt. Därför att vill du ha kompetent personal som jobbar i kommuner, så måste det finnas utrymme för såna här saker, även om det är skattepengar det handlar om. Annars vill ju ingen som vill jobba kommunalt.

En anledning att avstå som flera av de intervjuade återkommer till är att de inte vill vara den som råkar illa ut, drar med organisationen i en skandal,

> Man vill inte spä på skandalen.
>
> Ingen vill vara scapegoat. Stå med risken att vara den som lägger mer vikter i den vågskålen.

En skandal tydliggör legitimitetens skörhet och att riskera det förtroende man lyckats skapa är inget som görs i onödan. Särskilt om förtroendekapitalet, som flera av de intervjuade uttrycker det, har ökats något efter en rejäl sänkning i form av en skandal.

> Man blir feg. Visst är det så att har man skaffat sig ett förtroendekapital så kan man avstå för att … ja, man vill inte riskera nåt.

En annan anledning att avstå är att det man avstår från är onödigt eller inte förenligt med uppdraget. Men den anledningen nämns inte mer än möj-

ligen i förbigående, dels för att de intervjuade snarare tycker att de avstår från för mycket, dels för att drivkraften att inte vara den som hamnar i tidningen som skandalaktör är starkare. En av de intervjuade uttrycker det så här:

> … vilket som väger tyngst det vet jag inte, men du inte vill läsa om dig själv i tidningen när det gäller såna här grejer. Där tror jag, om man ska kalla det drivkraft, den tror jag är starkare än … man inte ska dricka sprit för skattebetalarnas pengar. Men jag skulle inte vilja läsa om mig själv i tidningen av den anledningen.

Att avstå för att man ska är en sak, att avstå av rädsla för att åka fast en annan och mycket starkare drivkraft följaktligen.

Ser på andra

Skandaler drar till sig uppmärksamhet. De fyra kommunledningarna i Brotorp och Fyrholm ser Ekesund och Alunda som avskräckande exempel och vill inte att det ska gå så för dem själv.

> Jag föreställer mig att det är väldigt obehagligt att jobba i kommuner där det hänt såna här saker. Det är nog skämmigt, 'Oj, här kommer de från Alunda'. … Det är inget roligt att bo i en kommun som är känd för nåt dåligt.

> Alunda … det är nog ganska många år kvar fortfarande innan man kan säga Alunda och inte tänka på vad som hände … det behöver ju på intet sätt betyda att Alunda är en dålig kommun.

Att skandalen uppenbarar fel ses också i andra kommuner, säger de intervjuade. Med viss tacksamhet noteras att det var i andra och inte i den egna kommunen, samtidigt som de passar på att dra lärdomar av andras skandaler.

> När det händer något någonstans så rannsakar vi oss själva och gör väl några justeringar, men inget stort och spektakulärt.

> Det var nog så på många ställen och de har nog ändrat sig nu, utan skandal.

> [Vi] sa, vad hade vi gjort om det hade varit här? Vad kan vi lära oss av detta? Och så analyserade vi ...

> Hör man nåt så går ju hjärtat upp i halsgropen direkt och man undrar hur vi har det. … Det finns alltid tillfällen att göra nya misstag.

> En skandal i grannkommunen? Det skulle skärpa upp också här.

Man ser också hur stängda, pressade, orätt behandlade de kommuner som haft en skandal blev och anser att bilden kunde vara något mer sansad.

> … då diskuterades ju alltifrån, har det hänt, stämmer det som står i tidningen eller det de säger i nyheterna? Finns det en annan bild?

> Det var trist sa vi, det var trist för den förvaltningen och den nämnden och för de frågorna och för det som händer med dem.

Men å andra sidan undrar de om det trots allt inte var något fel i de kommuner som var inblandade i skandaler trots allt, och nog borde de lära sig någon gång.

> Jag [skulle] vilja se den i ögonen som med något slags trovärdighet säger: jag visste inte att det var förbjudet. Jag visste inte att man inte fick göra så här.
>
> Man borde väl lära sig av sina misstag? Misstag är ok, men om och om igen?
>
> För är det nånting som varit på tapeten i kommunsverige så är det ju detta och att folk fortfarande torskar för det är … ja man häpnar.

Kommunledningarna i Alunda och Ekesund ser varandra. De två kommunerna har varit inblandade i skandaler och det vet alla om, inte minst vet de själva om det.

> … vi har skojat om att vi kanske borde skriva en bok om det.
>
> Alunda och Ekesund kopplas ju oftast ihop med skandaler och det har nog fler lärt sig av.

De ser också andra skandaler, i det privata och i andra delar av den offentliga sektorn och noterar att alla inte behandlas på samma sätt som de själva.

> Det var enskilda som gjorde fel. Sen kan man ju undra varför det klagas på vissa systemkulturer och inte på andra.
>
> … som i Schymanfallet [med deklarationen], varför klagar ingen på riksdagskulturen?

Upplever sig vara

Det tredje temat av följder är av vad de intervjuade säger att de **upplever sig vara** som en följd av att kommunens legitimitet minskat. Kategorierna av följder under temat är upplevelsen av att vara *misslyckad*, *stämplad*, *missuppfattad*, *övervakad och stärkt*.

Misslyckad

En skandal är ett misslyckande. Ett misslyckande som, åtminstone enligt de intervjuade som varit med om en skandal, kom överraskande och inte stämde med den egna uppfattningen om kommunen. Misslyckanden är jobbiga och de vill man lämna bakom sig.

> Det var ganska otänkbart och inte vad man väntat sig.
>
> Man vill lägga bakom sig, man har haft så jobbigt och vill liksom inte hantera det mer, det får vara slut nån gång, nu orkar vi inte mer.

De intervjuade återkommer ofta till uppdraget. Det vill säga det uppdrag de givits av medborgarna att sköta kommunen. Inför medborgarna har man misslyckats.

> Vi arbetar ju på uppdrag av medborgarna och det ingår inte i uppdraget att ljuga för dem.

Uppdraget innebär ett förtroende och en skandal slår undan det förtroendet. De som givits uppdraget upplever att de inte är legitima längre, de har misslyckats.

> Det handlar om legitimiteten för kommunen.
>
> Man missköter det uppdraget man har för en kommun. Folk därute måste kunna lita på att de sakkunniga därinne gör vad de ska.

Uppdraget innebär också ett ansvar att agera som det förväntas, de intervjuade säger att det rätteligen krävs mer av offentliganställda och politiker. De om några borde göra rätt, det är det som ger dem legitimitet.

> Jag ska bära den moral som andra inte klarar av att bära. För det ingår i förtroendeuppdraget och inser man inte att det är så man ska göra är det åt helvete.
>
> Det handlar om trovärdigheten, det är själva grunden.
>
> Vi ska vara bättre än alla andra.

Med känslan av misslyckande följer också en oro att det kan finnas mer som kan komma fram …

> Vad gäller ansvarsfrågan så är det ju av intresse att undra varför det inte larmats tidigare … låtsas man inte om, eller vågar man inte eller är det så att kulturen i organisationen gör att man inte ser vad som sker för att man är likadan?

… att det inte är en engångsföreteelse utan att det är något fel med organisationen, att det som lett till skandalen är ett första tecken på ett större misslyckande som inte uppmärksammats ännu.

> Skandaler händer nog inte av sig självt utan det finns nog fel någonstans. I systemet eller normsystemet eller nånstans. Det är liksom inte friska organisationer som har skandaler.
>
> Det kan ju hända att chefer ibland gör fel systematiskt, innan det blir skandal, och det är nästan lite löjligt att göra rätt. Fel är accepterat. Så borde det ju inte vara.

Att organisationen misslyckats en gång gör att det lätt kommer fram tankar på att det kan hända igen, att det finns fel som man själv inte märkt. Om något i organisationen förändrats ytterst lite, men till det sämre, och sen förändras ytterligare ytterst lite, är det inte svårt att märka. Är små förändringar många kan den sammanlagda förändringen vara stor, även om personer i organisationen inte märkt det. Och det är sådana förändringar de intervjuade säger att de oroliga för kan ha skett, eller kan ske.

Om du höjer ribban eller vattnet en millimeter varje dag så ser du inget men efter ett år så ser du en väldig höjning eller hur?

Stämplad

En följd av en skandal är att personer i organisationer som är inblandade i skandalen upplever sig stämplade av omgivningen. En skandalkommun är en skandalkommun och det är en stämpel som sitter hårt väl den satt sig.

Säg Alunda och tanken går till skandal, säger en av de intervjuade. Stämpeln av skandal sitter där och är svår att bli av med.

Du har fått en stämpel på dig. Det är ungefär som en brottsling. Det finns där tills folk börjar glömma eller det kommer nya människor.

Stämpeln som skandalkommun, som dålig sätts på alla i organisationen och liknande organisationer.

… trovärdigheten mot kommunkollektivet, samhällsbyggandet, det är det som är det värsta.

Om misstankarna riktas mot en så är det alla.

En kommun som är inblandad i en skandal förlorar i legitimitet, hela kommunen, även om det är en avgränsad del av organisationen som är inblandad blandas resten av organisationen in, säger de intervjuade.

Det kommer över hela kommunen. Dåligt renommé.

Typiskt va, där sitter de och smörjer varandra, det var det vi sa!'

Vi tappar delar av vår bild som en positiv organisation, det skvätter på alla.

Som drabbar väl fungerande verksamheter och hårt arbetande människor i deras dagliga arbete.

Man sitter som i ett spindelnät och det tar tid att ta sig ur.

Och nog för att det finns de som är sansade i sina bedömningar så upplever de intervjuade ändå att omgivningen tänker att det finns visst fog bakom kommunens renommé, ingen rök utan eld.

… finns det på ett ställe så finns det på andra, resonerar man. Att skandalaktörer(na) var få och nu slutat spelar ingen roll, säger de intervjuade, kommunen är ändå stämplad som skandalkommun för lång tid framåt.

Det är lätt att bygga mönster ...

Allra mest och hårdast stämplas kommunerna som varit inblandade i skandaler.

… ibland när det händer nåt i Alunda så slår nåt relä till hos journalisterna och de tittar närmare med en gång.

Alunda och Ekesund har blivit sinnesbild för skandaler.

… ta Alunda, där finns ingen kvar idag. Ändå får de lida.

Upplevelsen att vara stämplad försvårar arbetet, säger de intervjuade. Omgivningens tilltro till kommunen som arbetsgivare, etableringsort för hushåll och företag eller samarbetspartner är låg och det är också det egna självförtroendet. Av rädsla att trycka stämpeln ännu hårdare på kommunen är det lätt att avstå från initiativ och annat som kan tänkas uppfattas som mindre bra av omgivningen.

Det gör ju att vi råkar liksom i strykklass när det gäller folks tro på oss och tillväxttron och sånt där.

Det blir en sorts kall hand över beslutsförmågan.

Det finns en rädsla för att våga pröva andra former just med anledningen att tappa greppet och hamna i just den här diskussionen.

Missuppfattad

Genom en skandal skapas en bild av kommunen i media. En bild som inte stämmer med den egna bilden, alla dras över en kam och de intervjuade säger att bilden av dem inte stämmer, det är en missuppfattning. Det stora flertalet i kommunerna har inte gjort något fel, utan lastas oförskyllt för andras fel.

… för många i organisationen är det ju oförskyllt. De har fått kletet över sig liksom.

Den bilden som media skapar är inte den hela bilden men till slut befästs den i människors medvetanden och blir den enda bild de har.

Ja man vill skapa en bild av politiker i media … att det ska vara såna som inte vet vad verkligheten är och som är jättelångt från vardagen och det ska vara såna som bara tänker på sig själva och hela den biten. Och till slut så påverkar det människor och så ser de politiker nån gång och så kanske det är nån fråga man inte tycker lika eller man tar ett att annat politiskt beslut än vad om tycker och så förstärks hela den här bilden.

Skandalaktörer är några få av en stor mängd verksamma människor i kommuner och vad dessa få gör lastas oförskyllt också på de andra. Men det sker också missuppfattningar mellan kommuner. Det sker hopblandningar mellan kommuner och andra kommuner och mellan kommuner och andra delen av den offentliga sektorn. I Ekesund till exempel säger de intervjuade att de ofta blir sammankopplade med den en skandal i Ekesunds kommunförbund och län.

Här är det ju inte så konstigt. Man blandar ihop länet Ekesund med Ekesund. En namnfråga.

Missuppfattningar och hopblandningar har följder för omgivningens bild av kommunen. Det är en bild flera av de intervjuade säger att de ofta möter och försöker ändra på.

Jag är ju också ambassadör för stan och ska sälja in den på olika marknader och då är det inte så himla kul om man inte har roligare produkter än så att sälja utan ska börja med att gå i försvar.

Det är olyckligt, men vi får ta smällen och hålla på och tjata om att det inte var så, för det är ingen som tror på en ändå, till slut.

… det finns schabloner som hela tiden måste knacka hål på

Andra anledningar till missuppfattningarna, förutom namnfrågor och sammanblandning är medias arbetssätt, säger de intervjuade. Det finns inte alltid tid, eller lust att vänta på ett svar och så …

… lägger media in egna tolkningar istället.

Bilden är ju att här har vi en kultur i en kommun. Man använder uttryck som 'politiker och tjänstemän' och så visar det sig att det är en. Skriver man så blir ju bilden sån. Kanske är det för jobbigt att räkna upp när det är fyra stycken politiker och en tjänsteman. Det är ett sätt att tolka det. Sen säljer väl inte sanningen heller just.

Övervakad

En kommun med minskad legitimitet är en övervakad kommun. Offentlighetsprincipen medför att kommuner är öppna organisationer, men att vara öppen medför inte med automatik att omgivningen tittar in. En följd av skandaler är att kommunen, fram för allt de som är inblandade i skandaler men också andra kommuner, har ögonen på sig, säger de intervjuade

Vi är hårdare bevakade idag, säger en.

Vi vet att vi har lokalpressen som blåslampor, och knystas det så drar det igång.

Att vara övervakad innebär en ökad press:

vi är alla människor och är det en press från media och man hängs ut så skapar det ju en annan press på en,

… man lever ju under press, visst är det så.

Det innebär också fördelar att vara övervakad. Att nå ut med kommunal information är inte alltid det lättaste men med ökad övervakning är det enklare.

> Vi är påpassade i Alunda, men det har ju också den fördelen att det är lätt att komma ut.
>
> Medieintresset för att följa det offentliga är större idag och det har mer genomslag än förr.

Övervakningen upplevs också vara stimulerande och kan, om den inte leder till att mer dåligt rapporteras, vara ett kvitto på att kommunen är bra och tål att övervakas, säger de intervjuade.

> Jag tror det stimulerar att pressen bevakar och skriver om vad vi gör och inte bara rapporterar kommunala beslut som de gjorde förr.
>
> … det är ju ett tecken på transpararens och så, och det är ju bra att vi har den och kan visa upp oss och att man kan syna oss.

Även om bevakningen är hård och ständigt närvarande finns det en viss tolerans. Små misstag behöver inte vara ödesdigra, åtminstone för den som tycker sig ha visst förtroende.

> Särskilt om man skaffat sig ett förtroendekapital … har man +25 så kanske man kan ta 10 utan att det gör alltför mycket.

Övervakningen är alltid där och det är de intervjuade medvetna om.

> Skandalen har påverkat den här medvetenheten om att vi har ögonen på oss.

Övervakningen i sig är bra, säger de intervjuade. Men medvetenheten om övervakningen kan också leda till att mindre sägs och görs av rädsla för att ett fel får stora konsekvenser. Istället för att riskera något så tänker man efter och analyserar en gång till hur de kan komma att betraktas av omgivningen.

> Så tänker jag själv 'hur betraktas det här?'
>
> man blir feg.

Stärkt

En skandal minskar legitimiteten för en inblandad organisation och det tar tid att arbeta sig tillbaks. Men en följd av en skandal och arbetet med att återskapa legitimiteten är också att personer i organisationen känner sig stärkta och upplever sig vara beredda inför en eventuell framtida skandal.

> Vi har beredskap att möta en [skandal] idag och det är en styrka.
>
> Jag har lärt mig otroligt mycket och kommunens organisation har lärt sig otroligt mycket av Alundaskandalen, just att vi har handlingsberedskap.

Skandaler ger en medvetenhet om vad som kan hända, hur det händer och hur det ska bemötas som inte fanns innan erfarenheten av en skandal.

> Det handlar om att vi har en helt annan medvetenhet. Tidigare tänkte man inte ens att det kunde hända en sak.

Den som hanterat en skandal vet att det går och hur men har också visat omgivningen att det går och hur det går, en av de intervjuade säger:

> … vi klarar att hantera det på ett sånt sätt att det visar sig att vi tog tag i saker och var handlingskraftiga, inte hymlade utan gjorde något!

Skandalen har lett till att felen blottlagts och rättats till. Visserligen var erfarenheten dyr, men nu är man rustad och kan säga att man klarat stålbadet.

> Inte för att jag varje dag går runt och tänker att det kommer att komma en ny skandal för det hoppas jag innerligt att det inte gör, men vetskapen om att vi varit med om det, vi har en beredskap, vi vet på ett ungefär vad vi ska göra.
>
> Det är en dyrköpt erfarenhet, det hade varit bättre att förebygga men nu verkar ju människor vara sådana att det är misstag vi lär oss av och det får vi tyvärr leva med.
>
> Vi har ändrat oss, gått igenom nån sorts katharsis. Vi har en hög krisberedskap och medvetenhet. Vi väntar inte hela tiden på att nåt ska hända men om det händer så vet vi vad vi ska göra, hur vi ska arbeta, hut vi ska möta pressen och så sakligt som möjligt beskriva och lösa situationen.

De intervjuade i kommuner som inte varit inblandade i skandaler stärkts av andras skandaler genom att de varit varningsklockor, tankeväckande injektioner för dem. Skandaler i andra kommuner har givit insikter om att det som hänt andra också kan hända den egna kommunen.

> … som en varningsklocka, att man kritiskt granskar sig själv och sin omgivning.
>
> Det är en tråkig företeelse men en injektion i risk- och säkerhetstänkandet.
>
> … vi får ett litet nyp i örat och blir uppmärksammade på att vi lever och är kontrollerade. Och det kan vara väldigt nyttigt samtidigt som det är väldigt tråkigt för den som drabbas. Och så får det som följd att de flesta lugnar ner sig. Jag menar det finns väl ingen som inte saktar ned när man ser en polis?

•

De fyra berättelserna i kapitel åtta och de fjorton följder som presenteras och kommenteras i det här kapitlet ger upphov till en del reflektioner. I de kommande avsnitten tar jag upp tre reflektioner som jag gjort. Den första reflektionen utgår från de skillnader och likheter jag funnit i de fyra kommunerna och hur de påverkar hur kommunerna förhåller sig till skandaler. Den andra reflektionen är över hur de tre temana representerar var sin del processen att återskapa organisatorisk legitimitet. Den tredje reflektionen är över följder som inte kom upp, men som kunde ha gjort det.

En anledning till att jag valde just de fyra kommunerna Alunda, Brotorp, Ekesund och Fyrholm för studien är möjligheten till jämförelse (se kapitel sju). Av de fyra kommunerna har två varit inblandade i skandaler och två har inte varit det, i det här avsnittet kommenterar jag skillnader och likheter i de intervjuades resonemang om minskad legitimitet utifrån om de är verksamma i kommuner som har, eller inte har, varit inblandade i skandaler.

Skillnader och likheter

Efter att ha besökt de fyra kommunerna och gjort intervjuerna med kommunledningarna hade jag en klar uppfattning: ett ständigt återkommande tema de intervjuade tog upp var hur de båda kommunerna Alunda och Ekesund utgör sinnesbilder av kommuner med skandaler. Den bilden stärktes av analysarbetet. Bilden av de båda kommunerna återkommer ständigt som exempel på vad skandaler, som avskräckande exempel och som exempel på organisationer som förlorat sin legitimitet.

Men vid en närmare återblick i data visar det sig att den bilden behöver nyanseras något. En granskning av de citat där Alunda och Ekesund tas upp i intervjuerna bekräftar att många av de intervjuade pratar om Alunda och Ekesund, men framför allt pratar de i Alunda och Ekesund om sig själva och om varandra. I stort sett alla av de intervjuade i Alunda och Ekesund tar upp likheterna mellan de två skandalerna och vad som hänt kommunerna efteråt, medan någon eller några i de andra kommunerna tar upp de två. Den som känner sig stämplad anser uppenbarligen att det är viktigare än den som antas stämpla och förtala.

En annan skillnad mellan de två grupperna av kommuner är hur mycket mer beredda och medvetna om skandalprocessen och hur legitimitet kan återskapas man är i Alunda och Ekesund. De vet vad en skandal innebär och är införstådda med processen. Fastän man inte vill ha en skandal igen säger de sig ändå vara säkra i att de vet hur de ska göra, om en ny skandal trots allt skulle dyka upp.

Inslaget av moralisering i resonemangen i Brotorp och Fyrholm är en intressant skillnad. I kommunerna som inte varit inblandade i skandaler pratar de om skandaler i andra organisationer och förstår att den bild de får av vad som hänt via media inte nödvändigtvis stämmer överens med den bild de som är inblandade själva har: det har kommit klet på organisationerna och på många sätt är det oförtjänt. Men kanske håller de inte riktigt med ändå,

för nog är det så att det inte ryker utan eld och visst är det konstigt att det händer igen, och igen?

I resonemangen från Alunda och Ekesund moraliseras det inte om varandra utan det konstateras att de båda skandalerna var lika. Några få gjorde fel och det drabbade många. Däremot moraliseras det kring att det nog var många andra kommuner som kunnat hamna i samma situation om media startat granskningen där. Som det nu blev kunde många ändra och rätta till sina fel och brister i det tysta, precis som de intervjuade i Alunda och Ekesund säger att de gjort under hårdbevakningen. Med andra ord: den som varit med om en skandal moraliserar över den som inte varit det och den som inte varit med om en skandal moraliserar över den som varit med om en skandal.

Alunda och Ekesund har varit inblandade i stora skandaler, det är det ingen tvekan om. Men också i Brotorp och Fyrholm pratar de intervjuade om att de har erfarenheter av skandalungar eller skandaler som inte utvecklades till mer än lokala skandaler. De erfarenheterna i kombination med att de ser på och lär sig av skandaler i andra organisationer gör att också kommunerna utan direkt erfarenhet av stora skandaler uppvisar en del likheter med de andra två. Även de intervjuade i Brotorp och Fyrholm säger att de sett över sina regelsystem, de har eller ska förbättra sin kompetens på medieområdet och de avstår också från beteende som kan sticka i omgivningens ögon.

Förutom att Alunda och Ekesund var de ständiga exemplen slogs jag under datainsamlingen av skillnaden i attityd när de intervjuade resonerade kring skandalfenomenet. Att prata med de intervjuade i Alunda och Ekesund är som att prata med ärrade krigsveteraner om hur det är att vara i krig. När de säger att det är jobbigt är det med veteranens tyngd. Av deras sätt att svara anar jag att oavsett hur länge de förklarar och berättar så kommer jag ändå inte att förstå hur jobbigt det var. De intervjuade i Brotorp och Fyrholm verkar liksom jag ana utan att helt kunnat förstå vad de i Alunda och Ekesund gått igenom. Att iaktta och få förklarat för sig är en sak, att uppleva själv en annan. Ungefär som när Ingemar Stenmark på frågan hur det kändes svarade att det inte går att förklara för den som inte begriper.

Även den som inte begriper helt kan begripa en del och oroas av det. Hotbilden, för att uttrycka sig nutida, är illavarslande och det väcker ängslan. Skandalerna i svensk offentlig sektor är vanligare nu och i sektorns organisationer sprider sig känslan av att det är en tidsfråga tills det är den egna organisationen det gäller. Genom att följa skandaler i media, samtala med kollegor i den egna och i andra organisationer kommer insikten att en skandal är svår att hantera, att det kan drabba en själv och att det är en god idé

att förbereda sig även om det är svårt att veta hur det är när det verkligen händer, innan det händer.

De olika attityderna till skandaler speglar två olika perspektiv eller synsätt. Antingen ser man skandaler som resultat av att något gått fel, en sorts kris bland andra kriser, eller så ser man skandaler som resultatet av omgivningens attacker.

En skandal kan enligt det första synsättet bero på interna fel, till exempel låg moral eller dåligt ledarskap. Åtgärder som vidtas mot skandaler går ut på att organisationen ska vara fortsatt bra och fungerande, för bra och fungerande organisationer är inte inblandade i skandaler.

Som i Fyrholm där en av de intervjuade nämner den grupp de har för att hantera till exempel översvämningar eller stora bränder. Den skulle kunna träffas utifall att en skandal skulle starta i kommunen. Som en av de intervjuade uttrycker det: ”Vi har tänkt att inte ha skandal”. Att man inte vill bli inblandad i skandal när man ser hur vilka följder skandaler haft för andra organisationer är närmast en självklarhet. Men att inte vilja innebär inte att det inte kan komma att hända. Och ur den oron kommer önskan att veta mer, att vara förberedd. Följaktligen vidtas åtgärder som syftar till att behålla en hög moral och minimera risken för framtida fel så långt det är möjligt.

En skandal kan enligt det andra synsättet bero på att omgivningen ger sig på organisationen, det kan hända när som helst och vilken organisation som helst. Alltså gäller det att vara beredd. Åtgärder mot skandaler där det här synsättet finns går ut på att lära sig hur skandaler ska hanteras så att skadorna de leder till minimeras.

Som i Alunda där de har en grupp som kan träffas likt en stab och där man har lagt ut riktlinjer för framtida skandalhantering. Där samlas kompetens och erfarenhet av skandaler. Den gruppen skulle nog kunna hantera också andra sorts kriser, till exempel översvämningar eller stora bränder. Handlingsberedskapen är hög, organisationen är beredd.

Det skulle vara enkelt att göra sig lustigt över naiviteten i svaren från de intervjuade i Fyrholm och Brotorp. De har inte tänkt att ha skandal så därför planerar de inte för det. Som om de i Alunda och Ekesund planerade för att ha skandal, som om skandaler är något man kan välja att ha, eller inte ha.

Men är det egentligen så naivt? I Brotorp och Fyrholm har de inte varit med om en skandal och inte mycket talar för att de kommer att vara det heller. Visst arbetar de i den offentliga sektorn och visst är skandaler vanliga men inte så vanliga att alla organisationer är inblandade i skandaler. Precis som att alla företagare inte kommer att uppleva en konkurs och alla seglare inte går på grund. Och vilken organisation är egentligen mest lämpad som

förebild, den som har varit med om många skandaler eller den som inte varit med om en enda? Vill jag ha en navigatör väljer jag hellre en som inte gått på grund än en som har och en företagare som verkar skötsam får lättare mig som kund än en som har aldrig så många erfarenhetsgivande konkurser bakom sig. Ett alternativ till att skapa rutiner för vad som ska göras när det går fel är att skapa rutiner så att det går rätt, också i kommuner.

TRYCK, REAKTIONER OCH FRUSTRATION

Följderna av minskad legitimitet som redovisas i inledningen till kapitlet är uppdelade på tre teman eller huvudkategorier: andra gör, gör själv och upplever sig vara. De tre temana skiljer sig från varandra på flera sätt. Till att börja med innehåller de olika temana olika mycket information, svar. Temat gör själv innehåller flest svar och sex följder, temat andra gör är det minsta temat sett till både mängden svar och antalet följder som är tre. Temat upplever sig vara har fem följder som var och en innehållet en mindre mängd svar än det största temat.

Skillnaderna beror till del på hur jag samlat in data. Jag har frågat personer i kommunledningar vad en skandal skulle betyda för dem om den egna kommunen (eller en annan) blev inblandad. Att deras svar mest rör vad de gör under och efter en skandal är kanske inte så konstigt, om jag istället intervjuat personer i ett medieföretag hade de rimligen pratat mer om vad de gör och mindre om vad som görs i andra organisationer. Temana skiljer sig också från varandra för att de delvis följer på varandra. En följd är något som anses följa av något, till exempel andra följder. I det här avsnittet kommenterar jag de tre temana och de följder de innehåller.

Omgivningstryck

Kommuner är organisationer som också i normala fall bevakas intensivt av sina omgivningar. Offentlighetsprincipen gäller och därmed är kommuner öppna organisationer som det är lätt för omgivningen att följa. En annan princip i kommuner är att den politiska ledningen ska representera folket, det vill säga delar av den organisatoriska omgivningen. Många har, och ska ha, rätt och möjlighet att utöva tryck på organisationen för att försöka påverka kommunen så att den agerar i enligheten med egna preferenser

En överträdelse som leder till skandal upprör omgivningen, det är grunden till en skandal (se kapitel ett och två). Skandalen gör att omgivningen är mycket mer intresserade av organisationen än normalt och intensifierar

trycket. Genom att fråga representanter i den skandalinblandade organisationen vad som hänt, vilken deras åsikt är om det och vad som kommer att göras åt det, hur det hända kunde hända och så vidare försöker omgivningen få svar.

Medias representanter är den mest tydliga delen av omgivningen. De frågar dels under presskonferenser, dels genom att ta kontakt med personer som kan tänkas ha svar. Den som kopplas samman med överträdelsen, skandalaktören, är en given person att ställa frågor till, om det går, liksom hans chef och hennes arbetskamrater. Andra personer som frågas är de som vanligen svarar, till exempel de i organisationen som arbetar med information, eller sådana man känner. Kommunledningen, framför allt då kommunstyrelsens ordförande, andra kommunalråd och kommundirektören frågas också eftersom de i sina funktioner har ansvar för vad som händer i organisationen och förväntas svara på frågor.

Det finns fler aktörer i omgivningen som ställer frågor. Allmänhet, andra myndigheter, personer i andra kommuner och anställda från den egna organisationen som organisationsmässigt befinner sig på avstånd från skandalen vill också veta. Det vill också näringslivsrepresentanter från kommunen, vänner och bekanta.

Sett utifrån vad som uppges i intervjuerna ställer i stort sett alla som kan frågor till alla de tror har och kan ge svar. Men svaren räcker inte alltid till för frågeställarna, de vill ha mer information, antingen till att göra svaren på frågorna mer fylliga eller för att skapa underlag till ytterligare frågor. Därför granskas organisationen, protokoll, diarier, verifikationer, beslut och besluts verkställande. Dessa gås igenom efter inkonsistenser och för att hitta nya uppgifter. Ett svar på en fråga kan ställas mot en uppgift från annat håll och användas som en ny fråga. Till exempel som i Motalaskandalen där skandalaktörer svarade att de varit på en resa i tjänsten som en förklaring till att kommunen betalat en hotellräkning (se kapitel fyra). När det senare visade sig, genom granskning, att kommunen också betalat för fruarnas hotellvistelse tog skandalen fart och kommunen granskades ytterligare.

Granskning och frågande ger svar. För medias del omformas svaren till artiklar, radio- och tv-inslag, som i sin tur ses av andra intresserade. Vad lokala medier publicerar om skandalen når riksmedia och om de finner skandalen intressant nog ställer också de frågor, som blir till svar och som kan generera fler frågor. För andra än media omformas svaren till prat, dokument, insändare och andra sätt att diskutera svaren på frågorna om skandalen.

När det pratas mycket och ivrigt om något intressant är inte alltid de som pratar så noga med vad de säger, det kan vara viktigare att ha något att säga,

så att artikeln säljs eller att den som pratar verkar mer insatt än hon är. Som en av de intervjuade uttrycker det är sanningen inte alltid det centrala. Pratet, skriverierna och ryktena är förutom att det inte stämmer med de intervjuades bild av vad som hänt också svepande. Skandalaktörer är en eller några personer, men det pratas och skrivs som om det vore alla i kommunen. De som arbetar i organisationen upplever att de dras över samma kam och förtalas.

En kommun med bibehållen legitimitet granskas också, till exempel genom revision, allmänna val och lokalpress. Det ställs frågor och det pratas om hur kommunen sköts. Under och efter en skandal förändras det normala intresset från omgivningen till att bli mer attackerande. Frågandet, granskandet och förtalandet utgör tillsammans ett tryck på organisationen. Om vi jämför med Jeffrey Pfeffer och Gerald Salanciks figur (figur sex i kapitel sex) så är omgivningens tryck på organisationen (överst i figuren) det som i deras modell startar en process där omgivningens tryck leder till att en organisation ändras i syfte att återskapa sin legitimitet. De följder under temat andra gör de intervjuade uppger passar in i modellen. Organisationers reaktioner på omgivningens tryck är ämnet för nästa avsnitt.

Reaktioner

Svenska kommuner framställs ofta som handlingsorienterade organisationer där politikerna planerar och styr pro-aktivt. Det är så de förväntas vara, en del av kommuners legitimitet vilar på idén om det kommunala självstyret. Politiker fattar beslut som sedan genomförs. Efter att det beslutade genomförts jämförs resultaten med målen så att eventuella justeringar kan göras. Det är en idealbild med en lång historisk bakgrund som om och om igen visats ha lite att göra med verkligheten. Trots att få tror på rationella ideal och ännu färre sett rationalitet i praktiken är beskrivningar av rationella organisationer vanliga. Vi vill vara rationella, göra våra val själva och känna att vi har möjlighet att påverka. Att vara fullständigt rationell är inte möjligt, men om omgivningen förväntar sig rationalitet är det viktigt att framställa sig som sådan.

Också under en skandal är en kommun handlingsinriktad, men initiativet till handlingen är inte längre kommunens utan omgivningens. Dels trycker omgivningen hårt på organisationen och kräver att något görs, dels framstår att göra ingenting som ett dåligt alternativ när organisationen är illa ute. Att reagera är närmast en självklarhet. Det är omgivningens tryck som avgör vad som ska sägas, beslutas och genomföras. Kommunens problem och vad som ska prioriteras formuleras utanför organisationen och på andras villkor.

Kommunen leds inte pro-aktivt utan genom reaktioner (Jacobsson 1989). En kommun med minskad legitimitet gör vad den blir tillsagd att göra, för att uttrycka det frankt, även om det är motvilligt. Så är det att sakna legitimitet, vilken tonåring måste inte foga sig emellanåt, tandagnisslande och muttrande om andra tider som komma skall?

Svårigheten att balansera viljan att handla snabbt och kraven att göra rätt framstår tydligt i resonemangen. Omgivningen ställer frågor i stort sett i samma stund som organisationsmedlemmarna själva fått kännedom om att det skett en överträdelse. Frågorna bör besvaras och att svara är också vad de intervjuade uppger att de både vill och måste. Ett svar som dröjer tolkas lätt som att organisationen mörkar även om dröjsmålet beror på att kommunledningen är sysselsatta med att ta reda på vad som hänt. Ett snabbt svar är bra, men bara om det är rätt.

Utåt kommunicerar organisationsförespråkarna också att de är uppmärksamma på att de har problem, att de tar itu med dem och att det som hänt inte ska hända igen. För att förstärka sitt prat tas också flera symboliska beslut som att stärka regelverket, öppna kommunen och se över moralen hos de anställda. En skandal ska inte kunna hända igen.

För att komplicera det ytterligare är det tveksamt om det finns några bra skäl att ändra på verksamheten, några få personer har gjort fel men på det hela taget är organisationen som den bör vara. Att ändra något har inget annat skäl än att reagera på och tillfredställa omgivningens krav på åtgärder.

En enkel slutsats att dra är att den som vill återfå legitimitet hos omgivningen bör hålla med omgivningen. Att undvika normbrott, fel och andra skandalorsaker är moraliskt riktigt och rättfärdigt och det är en första läxa att lära av skandaler. Organisationen måste på något sätt möta alla krav samtidigt och utan motstridighet i svaren för att framstå som så normal som möjligt. Men att framstå som en rättfärdig och normal organisation är en sak. Att också vara det en annan.

I kapitel ett skriver jag om att organisationer hanterar motstridiga krav från omgivningen genom särkoppling och organisatoriskt hyckleri. Genom att säga en sak och genomföra en annan tillfredställs olika krav och organisationen framstår för betraktaren som normal och som om den uppfyller vad som förväntas. Problemet under och efter en skandal är att det krävs åtgärder som en följd av skandalen, att media ständigt granskar vad som sägs, beslutas och vad som görs och att minsta avvikelse syns och rapporteras direkt. Under sådana förutsättningar är det sannolikt att vad som än görs och sägs kommer det att bli fel, på ett eller annat sätt. Ekvationen går inte ihop. Att vara normal hela tiden är onormalt.

Så, hur ändra utan att ändra när det inte är möjligt att särkoppla? Lösningen som används är att defensivt gå med på att kommunen behöver förändras så som omgivningen kräver, att kommunen behöver öppnas att de personer som inte förstår att agera moraliskt skiljs från organisationen och samtidigt handla offensivt genom att lära sig att hantera media bättre, skapa rutiner för skandalhantering och se till att det rätt information kommer ut i rätt forum, det vill säga de som ledningen skapar. Det är en form av metahyckel (Brunsson 2003); genom att avstå från att göra sådant som omgivningen troligen kommer att ogilla, säkerställa att det som omgivningen förväntar sig görs och genom att tillföra kompetens för att hantera framtida skandaler accepterar man det onormala som normalt. Det vill säga en situation där skandaler är möjliga och normala och organisationen inte är så rättfärdig som den är i pratet. Kort sagt så lovar organisation att det aldrig ska hända igen och förbereder sig frenetiskt för att klara nästa gång bättre. Samtidigt.

I kapitel ett skriver jag om hur institutioner påverkar organisering och att en organisation anpassar sig till det institutionella arrangemanget snarare än till hur dess uppgifter bäst löses, omgivningstrycket leder till konformitet (Oliver 1988, 1991). En kommun är en kommun när den svarar mot omgivningens förväntningar om hur en kommun bör vara. Kommunen sköter sig och följaktligen minskar omgivningens tryck.

En skandal medför en ökning av omgivningstrycket som kommunen försöker anpassa sig till. Efter en tid, längre eller inte fullt lika lång, av anpassning, omstruktureringar och symboliska förändringar, framstår kommunen som varit inblandad i skandal trots den hårda granskning som om den följer de stränga anvisningarna. Kommunen är åter en kommun. Görs inga fel behövs inga tillrättavisningar. Efter att ha upplevt misslyckande, omgivningens förtal och missuppfattningar börjar kommunledningen känna sig stärkt och att de återigen kan ta initiativ, försiktigt. De har lärt sig vad de kan och inte kan göra och säga och belönas när de gör rätt genom att omgivningens tryck minskar. Omgivningens starka övervakning är inte längre nödvändig utan återgår till normalnivå. Genom övervakning och granskning har omgivningen disciplinerat kommunen och på så sätt har en normalisering ägt rum, kommunen har blivit sin egen panoptikon (Foucault 1974).

Anser omgivningen att en organisation är legitim, är den det, skriver jag i kapitel ett. Vad som avgör legitimitet är i och för sig omgivningens uppfattning om kommunen, så långt är det rätt att en organisation är legitim när omgivningen anser det, men organisations medlemmar måste också förstå att omgivningen åter ser den som legitim. För att återgå till tonåringen som vill ses som vuxen. Det är inte när någon säger åt honom att hon är vuxen som

avgör, det är när han upplever sig betraktad som en vuxen hon är det. På samma sätt beter sig organisationen som en legitim organisation när de i den känner sig betraktade som en sån.

En organisation som i grunden har så god legitimitet som en kommun är legitim när den är som vanligt, det är genom att vara som vanligt som en kommun förtjänar sin legitimitet. I och med skandalen avvek kommunen från det normala och var inte längre en normal kommun, utan en skandalkommun med alla dess följder. Eftersom kommuner är legitima organisationer är den återigen legitim då den beter sig som en kommun vanligen gör. Vilket nog inte är fallet för alla organisationstyper.

I såväl Don Corleones som i andra dons syndikat kan de bete sig som vanligt hur mycket som helst utan att bli mer legitima, för att ta en extrem. Men även maffians organisationer framstår mer eller mindre som de förväntas och är mer eller mindre synliga beroende på omständigheter. När maffian syns mycket och plågas av uppgörelser med bilbomber och andra attentat är maffian troligen minst skadlig för samhället, men riskfylld för dess medlemmar. Det går inte så bra att sköta businessen när man tagit fram madrasserna, och dessutom drar krig till sig myndigheternas blickar mer än vanligt. När maffians verksamhet fungerar som bäst sker inga uppseendeväckande uppgörelser utan det löper på smidigt. Bra för medlemmarna, men skadligt för samhället (Webster 2003). I båda fallen är maffian maffia, men legitim, det är den inte.

Hur det är för andra organisationer med låg, eller minskad legitimitet, ta till exempel försäkringsbolaget Skandia som när detta skrivs kämpar för att återskapa sin legitimitet är en empirisk fråga som ännu inte besvarats. En fråga för fortsatt forskning.

Upplevelser

Det tredje temat av följder, upplever sig vara, löper tydligare genom processen där organisatorisk legitimitet återskapas än de andra två. Från upplevelsen av misslyckande i skandalprocessens början till att ha stärkts i dess slut. En skandal är ett misslyckande. Att vara verksam i en kommun är att ha ett förtroende från medborgarna. Politiker kallas ju också förtroendevald och det uppdrag de fått, accepterat och låter den kommunala förvaltningen utföra är tydligt i de intervjuades resonemang. De jag intervjuat är i ledningsposition och ansvariga för kommunen och på så sätt slår ett misslyckande tillbaks på dem även om de inte är direkt inblandade i skandalen. Samtidigt har de inte nödvändigtvis misslyckats själva, men då omgivningen agerar som den gör, sprids upplevelsen att vara stämplad till alla i kommunen.

Även i kommuner som inte varit inblandade i skandaler upplevs andras skandaler som negativa. De intervjuade i alla fyra kommunerna ger uttryck för upplevelsen att omgivningen tänker som så att om en kommun kan, kan flera. En skandal leder till att omgivningar även till andra kommuner frågar, granskar och förtalar de kommuner de omger, inte lika frenetiskt och attackerande som där skandalen pågår men tillräckligt för att förändra vardagen. En skandal minskar legitimiteten för kommunen som är inblandade, men också för andra kommuner, om än inte lika mycket.

Upplevelserna av misslyckande och stämpling ger upphov till den handlingsorientering som en kommun kännetecknas av i en skandalprocess. Allteftersom tiden går och kommunen reagerar på omgivningens tryck ökar önskan att bli mer legitim igen, en vare sig enkel eller snabb process. De intervjuade uppger att de är missuppfattade och övervakade. Bilden av organisationen som omgivningen har fått i och med skandalen är inte sann, utan är en missuppfattning. Frustrationen över svårigheterna att kommunicera den riktiga bilden är stor, orättvisan i att dras med i andras felsteg är betungande.

Att alltid behöva möta en negativ bild och börja med att ändra på den är ingen drömsituation i någon verksamhet. När varje steg bevakas med misstro och vad man gör missuppfattas är det tungt. Men uppenbarligen går det att lära sig att leva med det också för hur det är så pratar de intervjuade också om att de till slut blivit stärkta av att ha gått igenom processen. Det har varit ett stålbad men som alla stålbad har det renat ordentligt. Efter att ha gått igenom ett sådant bad och fått utstå dess obehagligheter går det att med gott samvete säga att nu, nu är vi rena, vi har ändrat det som var dåligt och dessutom har vi stärkts och är tåliga, redo och beredda på vad som helst.

VILKA FÖLJDER KOM INTE UPP?

En del av följderna de intervjuade tog upp i sina resonemang om minskad legitimitet var mer väntade än andra och andra åter kom inte alls upp. Att andra ställer frågor som följd av en skandal var väntat utifrån vad som tidigare framkommit i den här och i andra studier av skandaler och minskad legitimitet. De följder jag redovisar i det här kapitlet är de som de intervjuade uppgivet för mig, de är studiens resultat. Genomgången av dem synliggör också andra följder: de som inte kom upp men som kunde ha gjort det. Det här avsnittet handlar om dem.

Skandaler är organisatoriska fenomen

Ett av skandalers kännetecken är som vi såg i del ett att de har aktörer. Aktörer i skandaler i svensk offentlig sektor är oftast en man eller en grupp av män. Denne man kopplas samman med en överträdelse och den organisation där han verkar blandas in i en skandal som är en lång, krävande och oönskad process. Ofta avskedas aktören i den processen, men det räcker inte, organisationen måste förändras ytterligare. Frågan är varför man istället för att skylla på individen, och säga att allt som skett kan relateras till honom, accepterar att skandalen är ett organisationsfenomen?

Att låta individen ta ansvar är en vanlig taktik vid organisatoriska misslyckanden. Tränaren tar skulden när ett lag förlorar, vd:ar får gå när kursen rör sig lite på börsen eller om en produkt slår fel och en chefredaktör kan ges hela skulden för en vikande upplaga. Men så går det alltså inte att agera i den offentliga sektorns organisationer.

Det kan ha flera förklaringar. En är att den offentliga sektorns organisationer förväntas vara annorlunda på så vis att de bygger på idén om kollektivt ansvar, kommuner inte minst. Ledningen är politisk och förväntas proportionellt representera medborgarna. Höga tjänstemän är ofta politiskt tillsatta. Det medför att chefen dels är mer kringskuren än en vd, dels att chefen inte är ensamt ansvarig. Det en gör har de andra del i. De intervjuade i Alunda ger också uttryck i det när de säger att det inte längre går att säga ordet skandal, för han som säger det vänder blicken mot sig själv och avkrävs en förklaring om varför hon inte gjort något åt den.

En annan följd som inte kommer upp är att strunta i omgivningens tryck, fortsätta som om ingenting hänt och låta det vara till det blåst över. En förklaring till att det inte görs är hur viktig organisatorisk legitimitet är för den kommunala idén. Anledningen till att kommuner alls finns är att lösa gemensamma uppgifter. Det vilar på ett förtroende från medborgarna. Skandaler visar hur viktigt det förtroendet är. Om förtroendet hotas, hotas också hela organisationens existens. En ifrågasatt kommun har problem. Hittills har ingen kommun tvingats likvidera sina tillgångar och upplösas, men hotet finns där i och med skandaler. Att strunta i ett sådant hot är för riskabelt, även om det kanske skulle fungera som skandalhantering.

KAPITEL TIO

FÖR FRAMTIDS SEGRAR!

Sista kapitlet och det är dags att avsluta boken, samla och knyta ihop utlagda trådar och om inte förr svara på frågor jag ställt. Kapitlets huvudfråga är given: vad är svaret på forskningsfrågan? Svaret, eller rättare svaren, är vad det här kapitlet handlar om.

Kapitlet har tre delar. I den första delen sammankopplar jag resultaten från delstudie ett och två med referensramen i kapitel ett och två och presenterar en modell över skandaler i svensk offentlig sektor och deras följder för organisatorisk legitimitet. I den andra delen diskuterar jag vad skandaler i svensk offentlig sektor betyder och för vem de betyder vad. I den avslutande delen av kapitlet diskuterar jag uppslag till fortsatt forskning.

ÅTER TILL FORSKNINGSFRÅGAN

Forskningsfrågan i den här boken är: vad betyder skandaler i svensk offentlig sektor? Den frågan har jag delat upp i tre delfrågor:

1. Vad kännetecknar skandaler i svensk offentlig sektor?
2. Hur kan skandalprocesser förstås?
3. Vad har minskad legitimitet för följder för organisationer i svensk offentlig sektor?

Svaret på den första frågan är den modell över skandaler i svensk offentlig sektors kännetecken jag formulerade i kapitel fem (modell två i slutet av kapitel fem), utifrån en litteraturgenomgång, en förstudie och en studie av skandaler i svensk offentlig sektor som de berättats i tre svenska dagstidningar under 1995, 1996 och halva 1997:

I skandaler i svensk offentlig sektor kopplas aktörer i ledningsfunktioner till en överträdelse de inte förväntas göra.

Ju mer oväntad aktörens organisatoriska och förhållningsmässiga position gör överträdelsen desto kraftigare reaktion. Skandalers storlek påverkas av hur oväntad överträdelsen är, aktörens position och om aktören kan visas eller beslås med att ha försökt dölja överträdelsen genom lögn.

Överträdelser som lett till skandal i svensk offentlig sektor är främst av ekonomisk art: aktören har låtit andra betala egna förmåner, nöjen eller konsumtion och ibland agerat för egen vinning.

Åtgärder mot skandaler går ut på att förhindra nya skandaler. Vanliga åtgärder är att byta ut aktörer eller regler, samt att undersöka rättsläget.

Modell tre: Skandaler i svensk offentlig sektor

Med modellen som utgångspunkt kan en del sägas om skandaler i svensk offentlig sektors kännetecken som jag inte kunde säga i bokens inledning.

Aktörer i skandaler i svensk offentlig sektor är ofta män i ledningsposition, ju högre upp i organisationer de finns, desto större skandal. Förutom att aktörerna återfinns i toppen av organisationerna framträder ingen del av svensk offentlig sektor som mer skandalbenägen.

De överträdelser aktörerna kopplas till i skandalerna har oftast med pengar att göra. Aktören har medvetet låtit någon annan betala förmåner eller egna nöjen istället för att själv betala notan. Om skandalaktören kan beslås med lögn eller med att undanhålla något kan skandalen bli ännu större.

Svaret på den andra delfrågan, hur kan skandalprocesser förstås, har inget specifikt svar som låter sig sammanfattas i en modell utan besvaras löpande genom de analyser och beskrivningar som görs i boken. Min förhoppning är att läsaren efter att ha läst dem ska ha en djupare förståelse för skandalprocessen än hon hade innan. Några komponenter av skandalprocessen framträder tydligare än andra och förtjänar att här lyftas fram.

Det finns ingen automatik i skandalprocessen. Därför kan det bli stor skandal över till synes bagatellartade överträdelser men inte för sådant som både verkar och är grövre. Till exempel kan att för allmänna pengar köpa en chokladbit leda till större skandal medan att felaktigt byta till sig en lägenhet

kan passera. Vem aktören är, vilken hennes position är och vad som förväntas av henne spelar in. Ett Tobleroneköp kan leda till en skandal som tvingar en vice statsminister att avgå men knappast en tjänsteman på ett kansli vilket som helst. Om det dessutom är partiledar-, och därmed statsministerbyte, på gång kan skandalen bli ännu större. Vad som händer för övrigt i samhället har betydelse för hur skandalprocessen utvecklas. Om en annan stor mediehändelse, till exempel ett olympiskt spel med svenska medaljhopp, pågått samtidigt som Sahlinskandalen är det tveksamt om medieutrymmet räckt till för att göra en så i grunden futtig överträdelse till en så stor skandal. Liksom det hade betydelse att frågan om vem som skulle ta över partiledarskapet i Socialdemokraterna var aktuell under Sahlinskandalen, intresset var redan uppe.

En annan komponent i skandalprocessen är tid och hur olika processen ter sig i början och i slutet. I början av en skandal är det mycket intensivt med jakt och drev efter överträdelser (och fler överträdelser) och lögner, medan tempot mot slutet är mer långsamt och det är då mer frågan om att vänta ut rättegångar och utredningar.

Den tredje delfrågan, vad har minskad legitimitet för följder för organisationer i svensk offentlig sektor, besvaras i kapitel nio genom att de följder de intervjuade i de fyra kommunerna uppgav redovisades och kommenterades. Följderna är samlade i tabell åtta:

andra gör	frågar, granskar och förtalar
gör själv	svarar, utreder, strukturerar, reglerar, avstår och ser på andra
upplever sig vara	misslyckad, stämplad, missuppfattad, övervakad och stärkt

Tabell åtta: Följder av minskad legitimitet

Följderna är intressanta var för sig men ger också tillsammans en bild av den process där kommuner återvinner förlorad legitimitet. Om följderna och den processen för jag en diskussion i kapitel nio.

Modeller som utvecklas kan i något skede lämna modellstadiet och bli teori. En teori är, med Nils Brunssons och Sten Jönssons ord:

> … ett språk med vilket man kan beskriva en större eller mindre del av verkligheten. Det viktigaste kravet på en teori är att den är användbar för beskrivningen av någon del av verkligheten – att den gör det lättare att förstå ett visst skeende (Brunsson och Jönsson 1979 sidan 145).

Om modellen kan göra det lättare för någon att förstå skandaler och hur legitimitet kan återskapas i en del av verkligheten, som Nils Brunsson och Sten

Jönsson skriver (1979 sidan 145), så är det en teori för henne. Nedan presenterar jag en utveckling av modellen över skandaler i svensk offentlig sektor och den process där organisationer strävar efter att återskapa sin legitimitet. Utgångspunkterna för modellen är dels svaren på forskningsdelfrågorna, dels Jeffrey Pfeffers och Gerald Salanciks modell över omgivningens effekter som jag presenterar i kapitel sex.

I skandaler i svensk offentlig sektor kopplas aktörer i ledningsfunktioner till en överträdelse, ofta av ekonomisk art. Ju mindre förväntad överträdelsen är desto kraftigare blir omgivningens reaktion och desto mer minskar organisationens legitimitet. Omgivningen ställer frågor till, granskar och förtalar organisationen där skandalaktören arbetar och ökar på så sätt trycket på organisationen att reagera och göra något.

En skandal är ett misslyckande för alla i organisationen och omgivningens ökade tryck upplevs som rimligt till en början. Organisationen svarar på omgivningens tryck genom att kommunicera sin bild av vad som skett. Vad som ska göras utreds i enlighet med vad som uppfattas vara omgivningens krav.

Att många i omgivningen frågar innebär en möjlighet att den som vet något ytterligare om skandalaktören, eller andra i organisationen, som kan kopplas till fler överträdelser har en möjlighet att säga det, att läcka. Den hårda granskningen gör det svårt att särkoppla vad som sägs, beslutas och genomförs. Personer i organisationen upplever sig vara missuppfattade. Organisationen är inriktad på att defensivt reagera på omgivningens tryck med handling i enlighet med omgivningens krav.

När utredningarna är klara kan deras resultat verkställas. Personer i ledningsfunktion bör vara goda förebilder. Skandalaktören(na) har visat att de inte är det och byts ut. Regler förändras eller stärks.

Genom att se på andra och vara uppmärksam på omgivningens reaktioner anpassas organisationen utifrån omgivningens krav. Informationen från organisationen kontrolleras innan den ges ut och de kvarvarande i organisationen lär sig vad som får, bör och ska göras enligt omgivningen för att aldrig igen bli inblandad i en skandal. Samtidigt rustar man mot eventuella framtida skandaler.

När organisationsmedlemmarna uppfattar att omgivningen anser att organisationen svarar mot de förväntningar omgivningen har är det ett tecken på att legitimiteten börjat återskapas, vilket ger en upplevelse av att ha stärkts.

När den organisatoriska legitimiteten återskapats återgår omgivningstrycket till det normala.

Modell fyra: Skandaler och deras följder för organisatorisk legitimitet

Modellen av skandaler och deras följder för organisatorisk legitimitet är en sammanfattning av tidigare analyser och är ett försök att beskriva det stycke verklighet som skandaler i svensk offentlig sektor utgör. Modellen är mitt svar på min forskningsfråga. Med en medvetenhet om hur sociala fenomen fungerar är det enklare att förstå sin omvärld, vad det är som pågår och varför. En sådan medvetenhet gör att man kan göra val och välja om man vill eller inte vill mot- eller medverka i processen och i så fall hur. Genom att besvara min forskningsfråga som jag gjort hoppas jag att jag bidragit till att ge ökade sådana valmöjligheter åt den som läst boken.

Till den teoretiskt intresserade och i synnerhet då av teorier om organisatorisk legitimitet vill jag framhålla två områden där boken kan bidra.

Det första området är hur legitimitet återskapas. Bokens resonemang, beskrivningar, diskussioner och analyser om hur det går till att återskapa förlorad legitimitet kan läggas till det befintliga språket om legitimitet och skandaler och på så sätt utveckla det vetenskapliga samtalet. Särskilt intressant är enligt min åsikt samtalet om när en organisation efter en legitimitetsförlust åter är legitim: det vill säga att en organisation är legitim när de i den känner sig betraktade som en sån.

Det andra området är skandaler som studieobjekt. Avvikelser fångar uppmärksamhet och genom att studera avvikelser kan vi lära oss mycket. Den här studien visar att studiet av skandaler kan vara fruktbart för den som är intresserad av organisatorisk legitimitet och relationer mellan individ, organisation och omvärld. Skandalstudier från andra perspektiv bör också ha mycket att tillföra. Till exempel organisatorisk identitet och image som liksom legitimitet är något som finns men som man kanske inte tänker så mycket på till vardags, men som framträder tydligare vid avvikelser (Larsen och Johansson 2003). Avvikelser som skandaler tvingar organisationsmedlemmar att tänka på vad organisationen är, står för och hur man som organisationsmedlem förhåller sig till det. Ett annat exempel där studiet av skandaler kan bidra är till hur kunskap sprids. Skandaler kan inträffa i alla sorts organisationer och är därmed ett av de fenomen som kunskap om är värdefull oavsett bransch, sektor eller sida om gräns. Att studera dem utifrån ett spridningsperspektiv innebär en möjlighet att lära mer om hur spridning av kunskap går till.

SKANDALERS BETYDELSE …

Frågan vad skandaler betyder har fått ett sorts svar i och med modellen i avsnittet ovan. Det svaret är formulerat utifrån ett organisationsteoretiskt per-

spektiv och är följaktligen inriktat på skandalers betydelse för organisationer, helt i sin ordning alltså. Men det hindrar inte att en del tankar om skandalers betydelse för andra än organisationer tänkts under studiens gång. Såna jag skulle ha kunnat studera djupare om om inte fanns och om jag haft andra perspektiv. I det här avsnittet ska jag diskutera några av de tankarna kring skandalers betydelse.

… för enskilda …

Att vara skandalaktör, få sparken, löpa gatlopp i press och i andra sammanhang är knappast en avundsvärd situation, troligen en av de värsta upplevelserna det går att få i ett svenskt yrkesliv. Jag kan tänka mig att den som läst ända hit, arbetar i offentlig sektor och är chef nu vill ha svar på miljonfrågan: hur gör man för att inte bli en skandalaktör? Jag vill också ha SVARET på den frågan. Något patentsvar finns såklart inte. (Den som har ett bra svar får gärna höra av sig via e-post: Patrik.Johansson@spa.gu.se.)

Skandaler blir stora då överträdelsen är en avvikelse från vad som förväntas av aktören. Ju större avvikelse desto större skandal. Att veta vad som förväntas av en och inte avvika alltför mycket från det är därför rimligen en bra utgångspunkt. Det är ett redigt och lite äpplekäckt svar, men inte desto mindre tänkvärt. För av allt att döma är det precis så skandalens dramaturgi fungerar.

Journalister och andra i sektorns omgivning utövar tryck genom att betrakta och återberätta vad som sker. De studerar verifikationer och beslut, jämför vad som sägs med vad som görs, lyssnar på tal och ser på vad som sker. Avvikelser syns, och när de syns så ställs det frågor. Att omgivningen verkar tendera att se det mesta i svart eller vitt, antingen eller, bra eller dåligt, gör att den som väl avvikit inte enkelt vänder på bilden. Har en berättelse börjat på ett sätt fortsätter den gärna så. Trollet är troll i hela sagan även om de ibland med smicker försöker locka hjältinnan och hjälten i fördärvet.

Skandaler kan också vara en metod att tvinga bort personal (Johansson och Rombach 2003). Vi människor är duktiga på att moralisera som sagt och vi värderar varandra ständigt (se kapitel två, Gustafsson 1994). De människor vi värderar sorterar vi. Vänner och fiender, såna vi gillar respektive ogillar. Om de vi ogillar, samarbetar dåligt med och ofta hamnar i konflikt med finns i samma organisation ligger det nära till hands att på något sätt se till att bli av med henne.

Det finns formella metoder att bli av med personal. Om de inte kan användas, kanske för att den som vi vill bli av med är vår chef, så kan skandaler vara metoden. Vad chefen görs syns, det är enkelt att lägga på minnet om

han burit hem kontorsutrustning, åkt lite väl långt på en tjänsteresa eller bjudit sig själv och sina vänner på organisationens bekostnad. De förseelserna räcker kanske inte att starta en skandal, men det kan vara de som gör att chefen hamnar på listan över ogillade hos allt fler. Om hon sen kopplas till en rejäl överträdelse öppnas möjligheten att berätta för den som vill höra, och det finns det många som vill, om de små triviala överstegen och därmed definitivt sänka chefen ned i skandalvirveln.

Om det är så det går till vet jag inte, men mycket talar för det. Många i de organisationer som varit med om en skandal skulle kanske inte vilja säga det alltför högt, för det är inte så mycket att vara stolt över. Chefen råkar illa ut, men för den som inte gillade chefen är det inte bara dåligt att han blir utbytt. Även om det känns lite kymigt.

I *Asterix and the Black Gold* är Asterix och Obelix som så ofta ute och jagar vildsvin. De ser två vildsvin och jakten börjar. Det ena svinet är skräckslaget, väl vetandes vad som hänt andra vildsvin de matglada vännerna jagat. Det andra vildsvinet är lugnt, det har en plan: att leda jakten mot en romersk patrull, vilket det också gör. Våra tappra galler blir glada över att få romare att puckla på och glömmer för stunden vildsvinen som kan sätta sig i säkerhet. ”Makes you feel a bit of a swine, but it saves your bacon”, säger det planerande vildsvinet (Goscinny och Uderzo 1981).

… för det offentliga samtalet …

Skandaler sätter fart på prat om mer moral, etik och så kallat hyfs. Skandaler upprör och det samtalas om dem inte bara i fikarum som i den här bokens inledning utan också i debattartiklar, tv-soffor, dokumentärer och på webbforum. Deltagarna i samtalet bekymrar sig om vad som sker och det moraliska förfall de anser skandaler är ett tecken på. Det behövs regler, kraftigare tag och mer ordning. Som en av biskoparna i förstudien i kapitel två uttrycker det: skandaler tillfredställer Gammel-Adam i oss. Skampålen är borta sedan länge och likadant är det med andra överheter som förr tog på sig ansvaret att berätta vad som var rätt och ännu hellre vad som var fel. Skandaler är en sorts nuets skampåle där de som gör fel hängs ut i det offentliga för att skämmas tills de skämts klart.

Med skandalers ökade vanlighet kommer också vana vid dem. Om alltför många skämts vid skampålen förlorar den sin kraft. Det är helt enkelt inte lika skämmigt att skämmas om man är nummer sextiotre eller etthundratvå som hängs ut som det var för den första och några till. Jämför med Svensk Televisions Expedition Robinson. Första säsongens öråd väckte stor upprördhet och programmet var ytterst nära att läggas ned men i sista stund

gjordes det istället om rejält. Kritiken mot Robinson är svår att dra sig till minnes idag (svt.se). Vad var det egentligen som var så upprörande? Jo, att någon blev utpekad som inte önskvärd och fick lämna expeditionen. Idag exporterar vi dokusåpaidén till andra länder och dagligen finns det minst en dokusåpa att se, och alla går de ut på att en efter en tvingas lämna för att de inte är bra nog enligt de andra deltagarna. Kritiken i det offentliga samtalet har tystnat sen länge. Vi är Robinsoniserade och det är ok att rösta ut någon, från dokusåpan, eller från chefspositionen om det är en skandalaktör som inte bra nog. Vad det betyder är jag osäker på. Kanske är det så att det kommer att behövas ännu en ersättare för skampålen om skandaler blir alltför vardagligserade, eller kanske kommer själva processen att raffineras ytterligare.

… och för samhället

Den svenska offentliga sektorn har länge setts som mönster av många andra och inte minst av oss svenskar. Idag har större delen av världen andra förebilder, men hur är det med oss själva? Om bilden av en mönstersektor fortfarande finns så störs den av skandaler. Att skandaler alls tillåts är ett tecken på demokrati, inte många diktaturer har skandaler. Men att tillåta möjligheten till skandaler är inte detsamma som att de måste inträffa.

Den offentliga sektorn är stor, heterogen och består av en mängd olika organisationer. Generella uttalanden om den är därför föga trovärdiga. Men, om vi, omgivningen, inte längre tror att den offentliga sektorn som helhet sköts som vi önskar kan dess roll som utförare av traditionell offentlig verksamhet ifrågasättas. Och om den inte är självklara utförare, varför ska den då alls finnas, kanske någon annan borde ta över?

En kommun upphör knappast på grund av förlorad legitimitet (även om det inte är svårt att tänka sig att den slås samman med en granne), men den kan bli ifrågasatt som den självklara lösningen på kollektiva behov, vilket är den offentliga sektorns idé snarare än att tjäna pengar, eller utveckla nya produkter. I förlängningen skulle det kunna resultera i att den offentliga sektorn reduceras till en beställare av tjänster som de köper in av andra. Det behöver inte vara dåligt, eller bra, men en ganska stor förändring av vad den offentliga sektorn förväntas vara när detta skrivs vore det.

FORTSATT FORSKNING

Jag har lärt mig mycket under arbetet med att skriva boken och jag hoppas att du som läsare lärt dig något genom att läsa den. Även om så är fallet finns det fortfarande många obesvarade och nya frågor att forska vidare på. Tre frågeområden intresserar mig särskilt och de diskuterar jag kort i det här avsnittet.

Jämförelser med minskad legitimitet i andra sektorer och branscher

Skandalprocessen börjar med överträdelser, och de är av allt att döma olika beroende på plats. Skandaler i svensk offentlig sektor rör det offentliga. Överträdelser i de skandaler jag undersökt handlar primärt om pengar: man ska själv betala notan för vad man gör som privatperson. Vad man gjort är sekundärt och inom rimliga gränser upp till var och en. Till skillnad från i Storbritannien och USA där vad som görs och inte vem som betalar är det primärt upprörande. Ytterligare jämförelser av skandalprocesser i andra länder är ett möjligt spår för den fortsatta forskningen. Inte minst vad gäller andra delarna av skandalprocessen än överträdelserna som leder till skandaler. En fråga är om följderna av skandaler är desamma för organisationers legitimitet i andra offentliga sektorer?, och vilka skillnader och likheter finns mellan processerna där legitimitet återskapas i andra länders offentliga jämfört med den svenska?

Skandaler finns också i andra sektorer än offentliga. Till exempel underhållningsbranschen (om den offentliga sektorn nu inte ska anses vara en del av den) med rock-, idrotts- och filmstjärnor, dokusåpor, modeller och kungliga hov; näringslivet med bokföringsskandaler, rekordbonusar och girighet; religionsbranschen med mystifiering, hjärntvätt, tystnadsplikter och en ofantlig mängd hemligheter. Hur skiljer sig och på vilka sätt liknar skandalprocesser i offentlig sektor jämfört med andra sektorer? Och vad har skandaler för följder i andra sektorer?

Andra skandalberättelser

Skandaler är berättelser i media, skriver jag nu för sista gången. I den här boken har jag använt data dels från skandaler i tre större tidningar, dels från kommunledningar. Berättelser finns överallt där det finns människor, eller rättare, socialt liv är berättelse. Skandalberättelser finns följaktligen också på andra ställen platser än i media, även om de berättelserna dominerar. Det pratas om skandaler överallt, hemma kring frukostbord, på perronger, i simhallar och på bussutflykter. Med insamling av sådana berättelser om skanda-

ler skulle kunskapen om skandaler kunna breddas och fördjupas. Till exempel skulle vad personer i organisationers omvärld anser om skandaler och hur de ser på berättelserna i media skulle kunna jämföras med kommunledningarnas från den här studien.

I den här boken har jag anlagt ett organisationsledningsperspektiv i de analyser jag gjort och på så sätt fokuserat på de delar av berättelserna som är intressanta ur det perspektivet. De upplevelser och åtgärder som jag redovisar och analyserar i boken är de som ledningen uppgivit i intervjuer. Andra i organisationer som är inblandade i skandaler har troligen andra upplevelser av skandalen, och vad skandaler betyder för dem är säkerligen inte detsamma som vad de betyder för personer i organisationers ledningar.

Skandalanalyser utifrån andra referensramar

Att organisationer som är inblandade i skandaler får sin legitimitet ifrågasatt är en av utgångspunkterna för studierna den här boken. Följaktligen är bokens bidrag främst till teoribildningen om legitimitet samt till skandalforskningen.

Med andra teoretiska utgångspunkter för liknade studier bidrag ge till andra områden. Vad som händer med organisatorisk identitet och image i skandalers spår är en tänkbar utgångspunkt för fortsatt forskning. I skandalers spår byts aktörer i organisationer ut och regler förändras, vad det har för följder på hur ansvar och makt fördelas i organisationer är en annan tänkbar utgångspunkt. En tredje tänkbar utgångspunkt för studiet av skandaler hur kunskap sprids. Skandaler kan inträffa i alla sorts organisationer och är därmed ett av de fenomen som kunskap om är värdefull oavsett bransch, sektor eller sida om gräns. Att studera dem utifrån ett spridningsperspektiv innebär en möjlighet att lära mer om hur spridning av kunskap går till.

SIDOSPÅR

Om Gustav Vasa någonsin körde skidor mellan Sälen och Mora är tveksamt. I vilket fall hade han inget spår att följa utan fick spåra själv, kanske till och med utan blåbärssoppa. I vasaloppsspåren kör varje år tusentals entusiaster mellan Sälen och Mora och kanske, eller kanske inte, följer de i Gustav Vasas spår. Den här boken följer i skandalers spår och jag är glad att du följt med ända till målet. Till skillnad från vasaloppsspåren har skandalspåren erbjudit en stor mängd sidospår som frestat. Några av dem har jag följt ett tag och sinkat resan något men de allra flesta har jag fått lämna till sen. Många spår

är intressanta, men så är det nu med böcker att de gärna blir bättre om de handlar om samma sak i hela boken. Böcker blir också bättre av att den som skriver texten skriver och slänger, skriver om och slänger igen, skriver om igen och slänger ännu en gång. Sådär håller det på och till slut blir det i alla fall bättre än det var. Jag har upptäckt, och det kan vara en vetenskaplig upptäckt, att allra bäst blir det om förstastycket slängs just när man tror att texten är färdig. Förstastyckens funktion är av allt att döma just att bli slängda som en markering på att texten är klar och att författaren till slut vunnit över orden på sin sida. Det här är bokens sista stycke, allt talar för att det också bör slängas. För framtids segrar.

NOTER TILL KAPITEL FYRA

1 Dagens Nyheter 970302. Stefan Lisinski, Affärerna: Sprit, sex och klippta kvitton. Tretton härvor bara under de senaste två åren.
2 Göteborgs-Posten 951013. Lillemor Idling och Anders Wahlund, Sahlin i kort-härva.
3 Svenska Dagbladet 951013. Mats Knutsson, Sahlin missbrukade kontokort.
4 Aftonbladet 951013. Ledare, Mona Sahlin och kontokorten.
5 Göteborgs-Posten 951013. Ledare, Tänk om alla gjorde så… Mona Sahlin agerar ansvarslöst.
6 Aftonbladet 951013. Lena Mellin, Hon har både ljugit och varit nonchalant.
7 Svenska Dagbladet 951014. Hans O Alfredsson, Sahlins affärer på RÅ:s bord.
8 Aftonbladet 651014. Niklas Bodell och Leif Kasvi, Sahlins kort spärrade. Anledning: Hon hade ständiga överdrag av kreditgränsen.
9 Aftonbladet 951014. Sören Bloom, Jag förväntar mig inte att en politiker ska vara perfekt.
10 Göteborgs-Posten 951014. Bertil Falck, Folkets dom är hård. Två av tre vill inte se Sahlin som statsminister.
11 Aftonbladet 951014. Sören Bloom, jag förväntar mig inte att en politiker ska vara perfekt.
12 Svenska Dagbladet 951014. TT, Så kommenteras kortaffären: S Hulterström.
13 Aftonbladet 951014. Lena Mellin, Svenskarna säger nej till Mona Sahlin.
14 Svenska Dagbladet 951015. TT SvD, Mätningar visar tvivel på Sahlins lämplighet.
15 Aftonbladet 951015. Lena Mellin, Viker Mona, då kommer Jan.
16 Svenska Dagbladet 951017. Sigrid Leijonhuvfud och Björn Larsson Ask, Sahlin tvekar om kandidatur.
17 Aftonbladet 951016. Håkan Lövström, Sahlin ger svar på tal.
18 Aftonbladet 951016. Jan Guillou, Så dumt att det blir obegripligt.
19 Svenska Dagbladet 951017. TT, Kommentarer till Sahlins tal.
20 Svenska Dagbladet 951017. TT, Kommentarer till Sahlins tal.
21 Göteborgs-Posten 951017. Anders Wettergren, Politik och politisk moral.
22 Göteborgs-Posten 951017. Birgitta Johansson, ”Reglerna för kort är oklara”, Chef på justitiedepartementet ger Mona Sahlin stöd.
23 Aftonbladet 951017. Svante Liden, Betalade dagis-avgiften för sent. Sahlins räkningar gick till inkasso.
24 Aftonbladet 951018. Richard Aschberg, Här är bilen Sahlin borde åkt i.
25 Svenska Dagbladet 951018. Ana Martinez, Tre fönster öppna mot Senora Sahlin.
26 Aftonbladet 951018. Åsa Mattsson, Slarv-Mona.
27 Aftonbladet 951018. Carl Hamilton, Systemet vinner – men Sahlins pris är orimligt högt.

28 Göteborgs-Posten 951018. Magnus Jönsson, En ödesdag för Mona Sahlin. Idag kommer besked om förundersökning från RÅ.
29 Svenska Dagbladet 951019. Lena Hennel, Brottsutredning mot Sahlin.
30 Aftonbladet 951020. Ledare, Sahlin är inte dömd.
31 Göteborgs-Posten 951021. Ninni Jonzon, Ständigt denna Mona.
32 Svenska Dagbladet 951022. Stig Hedenius, Förlöpningar både av Sahlin och journalister.
33 Svenska Dagbladet 951022. Stig Hedenius, Förlöpningar både av Sahlin och journalister.
34 Svenska Dagbladet 951013. Fredrik Furtenbach, Sahlins taktik fungerar.
35 Aftonbladet 951101. Arne Höök, Hallå Mona, så slipper du kaos.
36 Svenska Dagbladet 951103. SvD, Ledande socialdemokrat varnar för Mona Sahlin.
37 Svenska Dagbladet 951105. SvD, Mona Sahlin tog med sin assistent.
38 Aftonbladet 951106. TT, Sahlin – ett fall för KU?
40 Göteborgs-Posten 951109. Jonathan Falck, Sahlins ställning allt svagare.
41 Aftonbladet 951110. Sven Anders Eriksson, Carlsson: Jag förstår Mona Sahlins tal – ord för ord.
42 Aftonbladet 951110. Sven Anders Eriksson, Det finns ingen ledarkris.
43 Göteborgs-Posten 951111. Birgitta Johansson, Sahlin trött på att vara i fokus – lämnar regeringen men stannar i riksdagen.
44 Göteborgs-Posten 951114. Anders Wettergren, Politisk moral är inte juridik.
45 Aftonbladet 951115. Yrsa Stenius, Sahlin hade överlevt – Mona stupade.
46 Svenska Dagbladet 951119. Gustaf von Platen, Har Mona rätt till privatliv?
47 Göteborgs-Posten 951130. Magnus Jönsson, Förhören inleds om kortaffärerna.
48 Svenska Dagbladet 960112. Mats Knutsson, Sahlin friad från brottsmisstanke.
49 Svenska Dagbladet 960205, Mats Knutsson, KU släpper Sahlinaffären.
50 Svenska Dagbladet 960416. TT, Mona Sahlin har inte blivit utfrusen.
51 Aftonbladet 960510. Åsa Brevinge, Sahlins uppgång och fall.
52 Aftonbladet 960518. AB, Mona Sahlin får 10 000 tillbaka för två hyrbilar.
53 Dagens Nyheter 970302. Stefan Lisinski, Affärerna: Sprit, sex och klippta kvitton. Tretton härvor bara under de senaste två åren.
54 Aftonbladet 960528. Katarina Arnstad Elmblad, Sigvard Marjasin riskerar åtal.
55 Aftonbladet 960529. Lars Ohlson, Pengarna tillbaka, Marjasin.
56 Svenska Dagbladet 960531. SvD, Marjasin hoppar av Palmekommissionen.
57 Göteborgs-Posten 960531. Jan Höglund, Marjasin hoppar av efter kritiken. Palmekommissionen utan ordförande.
58 Aftonbladet 960531. Maria Trägårdh, Han klippte kvitton för 34 000 kronor.
59 Göteborgs-Posten 960613. Anders Göransson, Förundersökning granskar Marjasins representation.
60 Svenska Dagbladet 960628. Jan Berglin och Anne Rådestad, Regler krävs efter ny kritik mot Marjasin.
61 Aftonbladet 960628. Lars Söderberg, Marjasin slipper betala hälften av krognotorna.
62 Aftonbladet 960731. Lars Markusson, Gästerna hade själva betalat. Ändå vill Marjasin dra av för middagarna.
63 Aftonbladet 960801. Maria Trägårdh, Marjasin gömmer sig undan frågor.
64 Aftonbladet 960803. Leif Kasvi och Maria Trädgårdh, Marjasins fru fick lön – av Marjasin.
65 Svenska Dagbladet 960806. SvD, Marjasin kan tvingas lämna ännu en post.
66 Svenska Dagbladet 960807. Sigfrid Leijonhufvud, Affären Marjasin upprör Thalén.
67 Göteborgs-Posten 960812. Tina Johansson, Sigvard Marjasins affärer skadar partiet.
68 Svenska Dagbladet 960817. Lennart Lundquist, Marjasin riskerar fängelse för bedrägeri.
69 Aftonbladet 960820. Lena Olsson, Marjasin i TV: Länsstyrelsen är skyldig mig 7 000.

70 Svenska Dagbladet 960821. Elisabet Andersson och Mikael Holmström, Sårad Marjasin försökte förklara sig.
71 Göteborgs-Posten 960821. G-P, Marjasin förnekar fiffel.
72 Göteborgs-Posten 960825. G-P, Rättsäkerhet även för Marjasin.
73 Svenska Dagbladet 960831. TT, Åklagare i Marjasinutredningen byts ut.
74 Svenska Dagbladet 960915. Jurek Holzer och Karin Thunberg, 'När Sigvard sviktar måste jag stå pall'.
75 Aftonbladet 970404. Anette Holmqvist, Marjasin åtalas för bedrägeri.
76 Göteborgs-Posten 970405. Per Anders Rehn, Marjasin åtalas för flera brott.
77 Svenska Dagbladet 950111. Lova Olsson, Laboratorium stoppas.
78 Göteborgs-Posten 950503. Madeleine Sahlman, Bevisen kan vara utraderade. Medanalys misstänks för omfattande laboratoriefusk.
79 Aftonbladet 950303. Lars Söderberg, Tusental kan ha drabbats.
80 Aftonbladet 950303. Lars Söderberg, Tusental kan ha drabbats.
81 Svenska Dagbladet 950303. Lennart Lundquist, Girighet bakom fusk på labb.
82 Aftonbladet 950304. AB, Så här ska affären utredas.
83 Göteborgs-Posten 950304. G-P, Laboratorielotteriet. Slarv och tvivelaktiga bedömningar i laboratorier började inte med Medanalys och torde inte sluta med Medanalys.
84 Aftonbladet 950305. AB, Sanningen om hiv-testerna är gömd i Medanalys datorer.
85 Göteborgs-Posten 950305. Torun Börtz Nydahl, Medanalys har låst sina datorer.
86 Svenska Dagbladet 950309. Sten Andersson, Lägg alla kort på bordet om Medanalys!
87 Göteborgs-Posten 950313. G-P, Slutsatser av Medanalys.
88 Svenska Dagbladet 950314. Örjan Hultåker, Skandalen i Medanalys ställer krav på institutioner för tillsyn.
89 Svenska Dagbladet 950314. TT, Medanalys VD delgiven misstanke.
90 Svenska Dagbladet 950610. TT, Medanalysaffären utredd.
91 Svenska Dagbladet 951014. TT, Beslut om Medanalys nästa år.
92 Göteborgs-Posten 960206. Ulf Nyström och Pia Svensson, Anmälan klar mot Medanalys.
93 Aftonbladet 970103. Kerstin Danielsson, Medanalys slipper åtal.
94 Göteborgs-Posten 970517. Jan Höglund, Rekordkrav från Medanalys.
95 Dagens Nyheter 970302. Stefan Lisinski, Affärerna: Sprit, sex och klippta kvitton. Tretton härvor bara under de senaste två åren.
96 Aftonbladet 951215. Fredrik Virtanen, Toppolitiker tvingas avgå efter skandalsemester.
97 Aftonbladet 951215. Fredrik Virtanen, Toppolitiker tvingas avgå efter skandalsemester.
98 Aftonbladet 951216. Fredrik Virtanen, Politikerna reste för 2,5 miljoner.
99 Svenska Dagbladet 951217. SvD, Skandalen i Motala växer.
100 Svenska Dagbladet 951220. SvD, Kommunalråd i Motala avgår.
101 Göteborgs-Posten 951220. Peter Wallberg, Skattemiljoner gick till sprit och resor.
102 Göteborgs-Posten 951221. G-P, Lugnet efter stormen i Motala.
103 Svenska Dagbladet 990105. TT, Familjärt i Motala tingsrätt.
104 Göteborgs-Posten 960111. G-P, Rotary nobbar chefredaktör.
105 Aftonbladet 960102. Sture Olsson, Avslöjade pamparnas fiffel.
106 Svenska Dagbladet 960121. Ingemar Lindmarker, Motala – då fastnar skrattet i halsen.
107 Aftonbladet 960211. Bo Sandström, Här satt Sölve och söp.
108 Göteborgs-Posten 960217. TT, Motalabor kräver fler avgångar.
109 Aftonbladet 960319. TT, Fick sex miljoner i fallskärm – sparkas.
110 Svenska Dagbladet 960320. TT, Kommunchef i Motala får sparken.
111 Aftonbladet 960404. TT, Fallskärmen föll.
112 Svenska Dagbladet 960529. TT, Revisorer kritiserar politiker i Motala.
113 Svenska Dagbladet 970523. SvD, Motala-politiker åtalad.

114 Dagens Nyheter 970302. Stefan Lisinski, Affärerna: Sprit, sex och klippta kvitton. Tretton härvor bara under de senaste två åren.
115 Svenska Dagbladet 960420. TT, Trafikbolagschef använde tjänstekontokort på stripklubb.
116 Aftonbladet 960421. Joachim Kerpner, De ska avgå.
117 Aftonbladet 960426. TT, Avgår efter porrbesök.
118 Aftonbladet 960511. AB, Kommunförbundets VD i Gävle spelade bort tusentals kronor av skattepengar.
119 Aftonbladet 960512. Christer Renström, Man skulle ta korten ifrån dem.
120 Aftonbladet 960512. Christer Renström, Man skulle ta korten ifrån dem.
121 Aftonbladet 960602. Lars Ohlson, 'Folk spottar åt mig'. Nu har Gävleborna fått nog.
122 Aftonbladet 960603. Lars Ohlson, Thalén skrämde bort gubbarna.
123 Svenska Dagbladet 960825. Vägen tillbaka är lång och mödosam.
124 Göteborgs-Posten 961009. G-P, Nya skandaler i Gävle.
125 Svenska Dagbladet 961010. TT, Ännu ett s-råd på fall i Gävle.
126 Aftonbladet 961010. Leif Kasvi, Porrklubbarna fällde honom.
127 Aftonbladet 961010. Leif Kasvi, Kvinnorna ska rädda politikernas anseende.
128 Aftonbladet 961011. AB, Apropå Gävle …
129 Aftonbladet 961011. Magnus Ringman, … och nu har Thalén fått nog.
130 Aftonbladet 961016. Leif Kasvi, Skandalerna blev miljonklipp.
131 Göteborgs-Posten 961219. G-P, Rapport om 'Gävleaffärer'.
132 Dagens Nyheter 970302. Stefan Lisinski, Affärerna: Sprit, sex och klippta kvitton. Tretton härvor bara under de senaste två åren.
133 Göteborgs-Posten 950410. G-P, Vägverket fifflade med bokföring.
134 Svenska Dagbladet 950410. Elisabet Andersson och Lena Blomquist, Villa doldes i bokföring.
135 Göteborgs-Posten 950410. G-P, Driftig generaldirektör.
136 Aftonbladet 950410. AB, Skäms du inte, Örtendahl.
137 Aftonbladet 950412. Claes Salomonsson, - Jag har blivit ett offer.
138 Göteborgs-Posten 950412. G-P, Vid vägverks ände.
139 Aftonbladet 950512. Bengt Michanek, Ny skandal i vägverket.
140 Svenska Dagbladet 950513. TT, Vägverkets avtal får ny kritik.
141 Aftonbladet 950521. TT, Örtendahl bodde svart i tio år.
142 Svenska Dagbladet 950522. TT, Örtendahl fick bostad betald i Stockholm.
143 Göteborgs-Posten 950523. G-P, Röta i vägverket.
144 Aftonbladet 970523. TT, Alla papper på bordet!
145 Aftonbladet 950525. Claes Salomonsson, 'Vi kan inte stoppa Örtendahls miljoner'.
146 Göteborgs-Posten 950615. Hans Boren och Susanne Rydell, Svidande kritik mot vägverket. Revisorerna avslöjar brister och fördömer sättet att sköta affärerna.
147 Svenska Dagbladet 950810. TT, Nytt bakslag för Örtendahl.
148 Svenska Dagbladet 970527. TT, Minister kände till vägaffärer.
149 Svenska Dagbladet 970531. SvD, Örtendahl riskerar fängelse för trolöshet.
148 Svenska Dagbladet 970527. TT, Minister kände till vägaffärer.
149 Svenska Dagbladet 970531. SvD, Örtendahl riskerar fängelse för trolöshet
150 Dagens Nyheter 970302. Stefan Lisinski, Affärerna: Sprit, sex och klippta kvitton. Tretton härvor bara under de senaste två åren.
151 Göteborgs-Posten 950920. Thomas Kristiansson, Skicka GLAB till Hällesåker!
152 Göteborgs-Posten 950920. Thomas Kristiansson, Skicka GLAB till Hällesåker!
153 Göteborgs-Posten 950921. Conny Berglund, Styrelsen utreder själv.
154 Göteborgs-Posten 950921. G-P, Rensa upp i GLAB.
155 Göteborgs-Posten 950921. Thomas Kristiansson, Här står GLAB inte högt i kurs.

156 Göteborgs-Posten 950928. G-P, GLAB:s chef avgår.
157 Göteborgs-Posten 950928. Thomas Kristiansson, Chefen för GLAB avgår.
158 Göteborgs-Posten 950930. Thomas Björklund, GLAB sparkar höga chefer. Nu tar styrelsen i med hårdhandskarna för att få ordning på affärerna.
159 Göteborgs-Posten 951001. Peter Hjörne, Innan tålamodet tryter.
160 Göteborgs-Posten 951105. Ingmar Archenholtz, GLAB förnyas med jurishjälp.
161 Göteborgs-Posten 960203. G-P, Äntligen är GLAB-affären ordentligt utredd. Eller är den det?
162 Göteborg-Posten 960502. Thomas Kristiansson, GLAB stäms på 300 000. Ekonomichef anser sig uppsagd utan saklig grund.
163 Göteborgs-Posten 960522. Ingmar Archenholtz, GLAB-chef får tillbaka jobbet.
164 Svenska Dagbladet 960924. TT, Inget åtal mot GLAB-chefer.
165 Göteborgs-Posten 961209. G-P, Korten på bordet i GLAB-affären!
166 Göteborgs-Posten 970524. Nils Hanson, GLAB ska granskas på nytt.
167 Göteborgs-Posten 970503. G-P, Bertilssons fallskärm intakt.
168 Göteborgs-Posten 950617. Lasse Andrée, Bertilsson åtalas för bedrägeri. Ledande moderater i Norra Älvsborg kräver att han lämnar riksdagen.
169 Göteborgs-Posten 950617. Lasse Andrée, Bertilsson åtalas för bedrägeri. Ledande moderater i Norra Älvsborg kräver att han lämnar riksdagen.
170 Göteborgs-Posten 950618. Åsa Brevinge, Åtalet mot Bertilsson principfråga.
171 Göteborgs-Posten 950628. G-P, Stig Bertilsson hoppar av.
172 Göteborgs-Posten 951124. Björn Svensson, Bertilsson vägrar ge upp. Partivänner vill att han lämnar riksdagen.
173 Svenska Dagbladet 951124. SvD / TT, Bedrägeridömd Bertilsson överklagar.
174 Aftonbladet 960525. AB, En moderat skandal.
175 Aftonbladet 960525. Lars Söderberg, Först sparken, sen tre miljoner.
176 Svenska Dagbladet 960525. TT, Hovrätten tvingar riksdagsman att avgå.
177 Göteborgs-Posten 960531. Björn Svensson, Bertilsson överklagar till HD.
178 Göteborgs-Posten 961015. Björn Forsman, Bertilsson sparkas ut från riksdagen.
179 Svenska Dagbladet 960903. Sigfrid Leijonhuvfud, Schyman bekände alkoholproblem.
180 Aftonbladet 960902. Pelle Jacobsson, ”Nu går det inte längre” Gudrun Schyman berättar om sina alkoholproblem.
181 Svenska Dagbladet 960903. Sigrid Leijonhuvfud, Schyman bekände alkoholproblem.
182 Göteborgs-Posten 960903. G-P, Schyman får partiets stöd.
183 Göteborgs-Posten 960903. Gert Gelotte, Partivännen visste inget.
184 Aftonbladet 960903. G-P, Gudrun Schymans svåra beslut.
185 Aftonbladet 960903. Klarar hon ett liv utan alla fester?
186 Aftonbladet 960903. Anders Pihlblad, Blommor och telegram strömmar in till Gudrun.
187 Aftonbladet 960904. Lena Mellin, Du gjorde rätt – vi litar på dig.
188 Svenska Dagbladet 960904. Marie Söderqvist, Kräver vi mer av Gudrun Schyman?
189 Göteborgs-Posten 960904. Madeleine Sahlman, Plötsligt kunde det sägas.
190 Svenska Dagbladet 960906. Per-Arne Jigenius, Pressetiken hindrade inte tidigare beskrivning av fallet Schyman.
191 Aftonbladet 960906. Göran Skytte, Vi skötte fallet Schyman bra.
192 Aftonbladet 960909. Jan Guillou, Pressens hyckleri om Schyman.
193 Svenska Dagbladet 960913. TT, Schyman tillbaka på måndag.
194 Svenska Dagbladet 961008. Eva Bäckstedt, Fallet Schyman synades.
195 Aftonbladet 961230. Åsa Mattsson, Firade, fräcka och utskällda. Här är årets kvinnor!
196 Dagens Nyheter 970302. Stefan Lisinski, Affärerna: Sprit, sex och klippta kvitton. Tretton härvor bara under de senaste två åren.

197 Svenska Dagbladet 951113. Markus Björnström och Cicci Jonsson, Stenungsund är kört i botten.
198 Svenska Dagbladet 960220. TT, Kommunchef fast i kortaffär.
199 Göteborgs-Posten 960220. Lasse Andrée, Saknade kvitton kan fälla chef.
200 Göteborgs-Posten 960221. Lasse Andrée, Porrklubbsnotan gick på 25 000.
201 Svenska Dagbladet 960221. TT, Porrklubbsbesök bakom kortaffär.
202 Göteborgs-Posten 960221. Lasse Andrée, Porrklubbsnotan gick på 25 000.
203 Göteborgs-Posten 960222. Lasse Andrée, Ännu en porrnota avslöjad.
204 Göteborgs-Posten 960222. Lasse Andrée, Ännu en porrnota avslöjad.
205 Svenska Dagbladet 960222. TT, Åklagare granskar kortaffär.
206 Göteborgs-Posten 960227. Lasse Andrée, Kommunchef avgår.
208 Göteborgs-Posten 960228. Lasse Andrée, Samtliga kontokort dras in.
209 Aftonbladet 960510. Joachim Kerpner, Nej, inte ännu en skandal.
210 Göteborgs-Posten 960510. Lasse Andrée, Kommunen betalade krognotan.
211 Göteborgs-Posten 960514. Lasse Andrée, Krogbesök fäller toppolitiker … och VD:n för fjärrvärmestiftelsen i Stenungsund stängs av från sitt jobb.
212 Aftonbladet 960518. Lars Söderberg, Folket i Stenungsund kräver ett slut på pamparnas slöseri.
213 Göteborgs-Posten 960521. Lasse Andrée, Politiker uppmanas avgå.
214 Göteborgs-Posten 960825. Lasse Andrée, En äkta gräsrot tar över styret.
215 Aftonbladet 970121. Lars Söderberg, Hemligt avtal ger Volvo statliga miljoner.
216 Göteborgs-Posten 970516. G-P, Rätt att pricka i Volvo-affären. Det är bra att KU inte fastnat i partilojaliteter utan enhälligt kritiserat Thage G Peterson.
217 Göteborgs-Posten 960821. G-P, Landstingschefer hörs om bedrägeri.
218 Göteborgs-Posten 960821. Lasse Andrée, Chefer anhållna efter Emma-affären.
219 Göteborgs-Posten 980301. Peter Lenken, Nu ska Emma-Härvan redas ut.
220 Aftonbladet 951021. AB, Ynkligt, Unckel.
221 Svenska Dagbladet 960406. Mats Knutsson, Unckel friad från misstanke om bedrägeri.
222 Aftonbladet 960405. Leif Kasvi, Unckel friad.
223 Aftonbladet 960614. Lars Markusson, Åklagare granskar polischef.
224 Göteborgs-Posten 960615. Yvonne Moberg och Kjell Rynhag, Misstanken får Almblad att gå.
225 Svenska Dagbladet 960906. Peter Carlberg, Almblad avgår som chef för rikskriminalen.
226 Svenska Dagbladet 970111. TT, Almblad och åklagare överklagar.
227 Aftonbladet 951014. Leif Kasvi, 'Det är ju nys, Laurén'.
228 Aftonbladet 951228. Fredrik Virtanen, Laurén försökte ändra juristbetyg.
229 Svenska Dagbladet 951229. SvD, Laurén ville höja dotterns betyg.
230 Svenska Dagbladet 960112. Hans O Alfredsson, Plågsam historia för Laurén.
231 Svenska Dagbladet 960120. SvD, Anmälan mot Laurén avskrivs.
232 Göteborgs-Posten 950210. G-P, Förab blev dyr läxa.
233 Göteborgs-Posten 950317. G-P, Mutåtalade politiker.
234 Göteborgs-Posten 970120. Åse Andersson, Kommun ångrar aktieköp.
235 Göteborgs-Posten 970524. Peder Svensson, Grauers slipper fängelse.
236 Aftonbladet 960207. Lars Ohlson, Polis-skandalen.
237 Aftonbladet 960208. Jan Helin och Jan Karlsson, Ingen polis vill erkänna trakasserier.
238 Göteborgs-Posten 960213. Anders Wahlund, Ingen erkände polismobbning.
239 Svenska Dagbladet, 960319. Lennart Lundquist, Endast en av polisens hundförare blir av med jobbet.
240 Aftonbladet 951220. Leif Kasvi, Skandalerna blev hans fall
241 Göteborgs-Posten 960110. Eva Wrange, Apoteksbolagets alla fallskärmar granskas.
242 Göteborgs-Posten 960302. G-P, Passiv styrelse bakom fallskärm.

243 Aftonbladet 970115. AB, Åke Hallman.
244 Göteborgs-Posten 961105. G-P, Skandalöst, Göran Persson!
245 Aftonbladet 961105. Lena Mellin, Alla rasar – men han vägrar backa.
246 Göteborgs-Posten 961108. G-P, Persson fall för utrikesnämnden.
247 Svenska Dagbladet 961121. Anita Kratz, Misstroendeomröstning imorgon.
248 Aftonbladet 961123. Lena Mellin, 'Vad håller ni på med?'
249 Aftonbladet 960615. AB, Polis-krisen.
250 Svenska Dagbladet 970116. Roger Magnegård, Misstankarna mot Ölvebro kvar.
251 Göteborgs-Posten 970129. G-P, Åklagaren åtalar inte Hans Ölvebro.
252 Aftonbladet 960822. AB, DET VAR FEL.
253 Aftonbladet 960829. Lars Söderberg, Postens chef utbuad.
254 Göteborgs-Posten 970306. G-P, Orimliga styrelsearvoden.
255 Göteborgs-Posten 970307. G-P, Krog-notor kan leda till åtal.
256 Göteborgs-Posten 970531. Per Sydvik, Kroglucherna fall för rätten.
257 Göteborgs-Posten 970523. G-P, Skenlösning.
258 Svenska Dagbladet 970527. Elisabet Andersson, Kristina Gauthier och Dan Hansson, Lögn tvingar Forssberg avgå.
259 Aftonbladet 970527. Magnus Ringman, Sparkad – för en struntsak.
260 Aftonbladet 970527. Lena Mellin, Ibland räcker det inte att erkänna misstag.
261 Svenska Dagbladet 970527. SvD, Olof Forssberg.
262 Aftonbladet 960505. Dag Rosander, Direktören som blandade ihop korten.
263 Svenska Dagbladet 960911. TT, Örtendahls kvitton på avvägar.
264 Svenska Dagbladet 970109. TT, Örtendahl slarvade med kvitton.
265 Göteborgs-Posten 960123. Lasse Andrée, Ekonomidirektör avstängd.
266 Svenska Dagbladet 960123. SvD, Kommunal direktör avstängd.
267 Svenska Dagbladet 951018. Lova Olsson, Byråchef misstänks för kontokortsfusk.
268 Aftonbladet 951017. Maria Ullsten, Handlade för kommunens kontokort – fick sparken.
269 Svenska Dagbladet 960312. SvD, Två häktade efter läcka på vägverket.
270 Aftonbladet 970220. Lennart Håård, Socialchef tog mutor – hotas av fängelse i sex år.
271 Göteborgs-Posten 961023. Magnus Jönsson, Gick det att köpa sig ett körkort?
272 Aftonbladet 961219. Lars Söderberg, Kyrkan i byn i ny sexskandal.
273 Aftonbladet 960803. Lars Ohlson, Sexskandal på kvinnofängelset.
274 Göteborgs-Posten 970529. Jan Nyman, Dyrt konstverk förstört i militär praktskandal.
275 Aftonbladet 951128. Kristina Persson, En skandal, Filmstaden.

REFERENSER

Nedan listas de böcker, artiklar, webbplatser och intervjuer jag refererar till, referenslistan är uppdelade på avsnitten *Litteratur* som innehåller böcker, vetenskapliga artiklar, uppsatser och myndighetstryck; under rubriken *Webbplatser* anges webbadress till webbplatser jag hänvisar till, i texten refererar jag till den organisation som webbplatsen hör till; *Tidningsartiklar* som innehåller artiklar ur dags- och veckopress, i texten refererar jag till dem med artikelförfattarens efternamn eller tidningens namn om det är redaktionell text, och datum då artikeln var införd; avslutningsvis listar jag under *Intervjuer del ett* och *Intervjuer del två* de personer jag intervjuat i de två delstudier som avrapporteras i boken. De tidningsartiklar som refereras i kapitel fyra hänvisas till genom slutnoter efter kapitel tio.

LITTERATUR

Adams, Douglas (1979) 2002
The Hitchhiker's Guide to the Galaxy. A trilogy in four parts, Picador.

Altheide, David 1996
Qualitative Media Analysis, Sage Publications.

Andersson, Staffan 2002
Corruption in Sweden. Exploring Danger Zones and Change, Umeå universitet.

Anechiarico, Frank och James Jacobs 1996
The Pursuit of Absolute Integrity – How Corruption Control Makes Government Ineffective, The University of Chicago Press.

Asplund, Johan 1970
Om undran inför samhället, Argos.

Barker, Anthony 1994
The Upturned Stone: Political scandals and their investigation processes in twenty democracies, sidorna 337–373 i Crime, Law & Social Change, Kluwer Academic Publishers.
Berger, Peter och Thomas Luckman 1966
The Social Construction of Reality – A Treatise in the Sociology of Knowledge, Penguin Books.
Bird, Elisabeth 1997
What a Story! Understanding the Audience for Scandal, sidorna 99-121 i James Lull och Stephen Hinerman (redaktörer) 1997, Media Scandals Polity Press.
Björklöf, Sune 1998
Journalistik som sämst – Om kreativt förtal och paperpotjournalistik, Förlag Sune Björklöf.
Björnsson, Anders och Peter Luthersson (redaktörer) 1997
Medialiseringen av Sverige, Carlssons.
Boëthius, Maria-Pia 2001
Mediernas svarta bok – en kriminografi, Ordfront förlag.
Boëthius, Maria-Pia 1997
Några som inte älskar oss håller på att förändra vårt land, Norstedts förlag.
Bratt, Ingvar 1988
Mot rädslan, Stockholm Bokförlag.
Brorström, Björn 1998
Samhällsvetenskapliga problemställningar och kvalitativa forskningsmetoder, BAS och KFi.
Brunsson, Nils 2003
Organized hypocrisy, sidorna 201-222 i Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (redaktörer) 2003, The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia, Liber.
Brunsson, Nils 1989
The Organization of Hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations, Wiley.
Brunsson, Nils 1981
Politik och administration, LiberFörlag
Brunsson, Nils och Johan P Olsen (redaktörer) 1993
The reforming organization, Routledge.
Brunsson, Nils och Sten Jönsson 1979
Beslut och handling – Om politikers inflytande på politiken, LiberFörlag.
Bull, J Martin och James L Newell 2003
Corruption in Contemporary Politics, Palgrave Macmillan.

Burke, Kenneth 1969
A Grammar of Motives, University of California Press.
Burns, Tom och George M Stalker 1961
The Management of Innovation. Tavistock Publications Ltd.
Börjesson, Mats 2003
Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok, Studentlitteratur.
Citron, Britt-Marie 1999
Sölve & Co – Korruptionsskandalen i Motala, Norstedts förlag.
Collins, Neil och Colm O'Raghallaigh 1996
Towards a typology: Political Corruption in the Republic of Ireland, uppsats presenterad på konferensen Corruption in Contemporary Politics, november 1996.
Corbin, Juliet och Anselm Strauss 1990
Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage Publications.
Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (redaktörer) 1996
Translating Organizational Change, Walter de Gruyter.
Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (redaktörer) 2003
The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia, Liber.
Czarniawska, Barbara 2004
Narrative in Social Science Research, Sage.
Norman Denzin och Yvonna Lincoln (redaktörer) 2000
Handbook of Qualitative Research, Sage Publications.
DiMaggio, Paul och Walter Powell 1983
The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationalism in Organizational Fields, sidorna 147-160 i American Sociological Review, volym 48.
della Porta, Donatella 2003
Social Capital, Beliefs in Government, and Political Corruption, sidorna 202-228 i Pharr, Susan och Robert D Putnam 2000, Disaffected Democracies. What's troubling the trilateral countries? Princeton University Press.
della Porta, Donatella och Yves Mény (redaktörer) 1997 (1994)
Democracy and Corruption in Europé, Pinter.
Doig, Alan 1988
The dynamics of scandals in British politics, sidorna 323–330 i Corruption and Reform nummer 3, Kluwer Academic Publishers.
Erlingsdóttir, Guðbjörg 1999
Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården, Ekonomihögskolan, Lunds universitet.

Fayol, Henri 1949 (1916)
General Principles of Management, sidorna 253-274 i Derek Pugh (1997 (1971)) Organization Theory. Selected Readings, Penguin Books.
Fiske, John 1989
Understanding Popular Culture, Unwin Hyman.
Foucault, Michael 1974
Övervakning och straff – Fängelsets födelse, Arkiv förlag.
Gabriel, Yiannis 2000
Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, and Fantasies, Oxford University Press.
Gardiner, John 1993
Defining Corruption, sidorna 111–124 i Corruption and Reform nummer 7, Kluwer Academic Publishers.
Gilbert, Linda 2002
Going the distance: 'closeness' in qualitative data analysis software. Sidorna 315-228 i International Journal of Social Research of Methodology 2002 volym 5 nummer 3.
Goscinny, René och Albert Uderzo 1981
Asterix and the Black Gold, Hodder & Stoughton.
Greider, Göran 2001
Vem är rädd för litteraturen? Manifest.
Guillou, Jan och Göran Skytte 1984
Nya berättelser – Från Geijer till Rainer, Askelin & Hägglund.
Gustafsson, Claes 1997
Den lystna maskinen, sidorna 63–75 i Anders Björnsson och Peter Luthersson (redaktörer), Medialiseringen av Sverige, Carlssons.
Gustafsson, Claes 1995
Bellmankulturen och andra betraktelser, Åbo Akademi.
Gustafsson, Claes 1994
Produktion av allvar — Om det ekonomiska förnuftets metafysik, Nerenius & Santérus förlag.
Hacking, Ian 1999
The Social Construction of What? Harvard University Press.
Haijby, Kurt 1947 (1979)
Patrik Kajson går igen, Latina-förlaget.
Hagood, Wesley 1995
Presidential Sex – From the Founding Fathers to Bill Clinton, Carol Publishing Group.
Harper, F J med flera 1990, POLITICAL SCANDALS AND CAUSES CELEBRES SINCE 1945 - An International Reference Compendium, Longman group.

Hartman, Jan 1998
Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori, Studentlitteratur.
Harvey, David 1990
The Condition of Postmodernity – An Enquiry into the Origins of Cultural Change, Blackwell.
Hatch, Mary Jo 2002 (1997)
Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv, Studentlitteratur.
Heidenheimer, Arnold 1989
Perspectives on the Perception of Corruption, sidorna 149-164 i Heidenheimer, Arnold, Michael Johnston och Victor Levine (redaktörer) 1989 Political Corruption: A Handbook, Transaction Books.
Heidenheimer, Arnold, Michael Johnston och Victor Levine (redaktörer) 1989
Political Corruption: A Handbook, Transaction Books.
Heuman, Maths 1978
Rättsaffärerna Kejne och Haijby, Studentlitteratur.
Heywood, Paul 1997
Political Corruption, Blackwell.
Holmberg, Sören och Lennart Weibull 2003
Fåfängans marknad. SOM-institutet.
Holmberg, Sören och Lennart Weibull 2003 a
Fåfängans marknad, Sidorna 9-29 i Sören Holmberg och Lennart Weibull 2003, Fåfängans marknad. SOM-institutet.
Holmblad Brunsson, Karin 2002
Organisationer, Studentlitteratur.
Jacobsson, Bengt 1989
Konsten att reagera. Intressen, institutioner och näringspolitik. Carlssons Bokförlag.
Jiménez, Fernando 1996
Possibilities and limits of Political Scandals as a Form of Social Control, sidorna 49-76 i Revista Española de Investigaciones Sociológias, engelska upplagan.
Johansson, Patrik 2002
Vem tar notan? Skandaler i svensk offentlig sektor, Förvaltningshögskolans rapporter nummer 39, Förvaltningshögskolan Göteborgs universitet.
Johansson, Roine 2002
Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen, Studentlitteratur.

Johnston, Michael 1996
The search for definitions: the vitality of politics and the issue of corruption, sidorna 321–335 i International Social Science Journal, Blackwell.
Josefsson, Dan (redaktör) 2001
Välkommen till dramafabriken – en avslöjande granskning av medieindustrin, Ordfront förlag.
Justitiekanslern 1997
Förstärkt skydd mot oegentligheter i offentlig förvaltning.
Jönsson, Sten och Rolf Lundin 1976
Perspektiv på kommunala problem, BAS.
Kanter, Rosabeth Moss 1993 (1977)
Men and Women of the Corporation, Basic Books.
Karlsson, Agneta 1991
Om strategi och legitimitet. En studie av legitimitetsproblem i förbindelse med strategisk förändring i organisationer, Lund University Press.
King, Anthony 1984
Sex, Money and Power: Political Scandal in Great Britain and the United States, Essex Papers in Politics and Government.
Svensk Författningssamling 1991:900.
Kommunallagen
Kvale, Steinar 1997
Den kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur.
Larsen, Theresa och Patrik Johansson 2003
Vad kan vi lära av det avvikande. Om skandaler och rehabilitering av sjukskrivna. Papper till The 17th Nordic Conference on Business Studies.
Latour, Bruno 1999
Pandora's Hope, Harvard University Press.
Lawrence, Paul och Jay Lorsch 1967
Organization and Environment: Managing differentiation and integration. Harvard University Press.
Logue, John 1988
Conclusion, sidorna 254-266 i Andrei Markovits och Mark Silverstein 1988, The Politics of Scandal, Holmes & Meier Publishers.
Lull, James och Stephen Hinerman (redaktörer) 1997
Media Scandals – Morality and Desire in the Popular Culture Marketplace, Polity Press.
Lundquist, Lennart 1998
Demokratins väktare – ämbetsmännen och vårt offentliga etos, Studentlitteratur.

Lyons, Gene 1996
Fools for scandals – How the Media Invented Whitewater, Franklin Square Press.
Markovits, Andrei och Mark Silverstein 1988
The Politics of Scandal – Power and Process in Liberal Democracies, Holmes & Meier Publishers.
Meyer, John och Brian Rowan 1977
Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. The American Journal of Sociology, sidorna 340-363 i volym 83 nummer 2.
Meyer, John och Richard Scott 1983,
Organizational environments: ritual and rationality, Sage Publications.
Moberg, Vilhelm 1984
I egen sak – Obekväma inlägg i det offentliga samtalet, Ordfront.
Molière, Jean-Baptiste 1994 (pjäsen sattes upp 1664)
Tartuffe, sidorna 166 – 240 i Lennart Breitholtz (redaktör), Litteraturens klassiker – Det fransk-klassiska dramat, Dramat.
Moodie, Graeme 1988
Studying Political Scandal, sidorna 243–246 i Corruption and Reform nummer 3, Kluwer Academic Publishers.
Morgan, Gareth 1986
Images of Organization, Sage Publications.
Morton, Andrew 1999
Monica Lewinsky – Hennes egen historia. Forlaget Ett LibriArte.
Möller, Tommy 2000
Politikens meningslöshet - Om misstro, cynism och utanförskap, Liber.
Nerman, Bengt 1997
Den offentliga lögnen, Atlas.
Newton, Kenneth och Pippa Norris 1999
Confidence in Public Institutions: Faith, Culture or Performance? John F Kennedy School of Government, Harvard University paper.
Nilsson, Torbjörn 1993
Skandalen Henning Hamilton – ett fall för 1800-talets press. Sidorna 16-31 i Presshistorisk årsbok 1993.
Norris, Pippa 2000
A Virtous Circle? The Impact of Political Communications in Post-Industrial Democracies. Paper for the Annual Meeting of the Political Studies Association of the UK, London School of Economics and Political Science 2000.
Norstedts svenska ordbok 1990, Norstedts förlag.

Nye, Joseph S 1967 (1989)
Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis, sidorna 963-984 i Heidenheimer, Arnold, Michael Johnston och Victor Levine (redaktörer) 1989, Political Corruption: A Handbook, Transaction Books.
Ohlson, Östen och Björn Rombach 2000
Organisationspyramiden och Buridans åsna – en lagom teori, Förvaltningshögskolans rapporter nummer 27.
Ohlsson, Östen och Björn Rombach 1998
Res Pyramiderna – Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri, Svenska förlaget.
Oliver, Christine 1991
Strategic Response to Institutional Processes, sidorna 145-179 i Academy of Management Review, volym 16, nummer 1.
Oliver, Christine 1988
The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism, sidorna 543-561 i Administrative Science Quarterly volym 33, nummer 4.
Olsson, Kenth 1993
Affärernas Sverige – efterkrigstidens politiska skandaler, Contra Förlag KB.
Palling, Bruce 1995
The book of the Modern Scandal – From Byron to the Present Day, Weidenfeld & Nicolson.
Palmgren, Clas Göran 2000
Gåtan Henning Hamilton, Atlantis.
Parris, Matthew1995
Great Parliamentary Scandals — Four Centuries of Calumny, Smear and Innuendo, Robson Books.
Pfeffer, Jeffrey 2003
Introduction to the Classic Edition, i en ny utgåva av Jeffrey Pfeffer och Gerald Salancik 1978, The External control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, på Stanford Business Books.
Pfeffer, Jeffrey och Gerald Salancik 1978
The External control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, Stanford University Press.
Pharr, Susan och Robert D Putnam 2000
Disaffected Democracies. What's troubling the trilateral countries? Princeton University Press.
Powell, Walter och Paul DiMaggio (redaktörer) 1991
The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press.

Presshistorisk årsbok 1993
Föreningen Pressarkivets Vänner.
Pugh, Derek 1997 (1971)
Organizatin Theory. Selected Readings, Penguin Books.
Puzo, Mario 1988 (1969)
The Godfather. Arrow Books.
Rombach, Björn 1997
Den marknadslika kommunen – en effektstudie, Nerenius & Santérus förlag.
Rombach, Björn 1986
Rationalisering eller prat – Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi, Bokförlaget Doxa.
Rombach, Björn och Rolf Solli 2002
Fiktiva förebilder – reflektioner kring filmhjältar som ledare, Studentlitteratur.
Rorty, Richard 1991
Philosophical Papers. Objectivity, Relativism and Truth. Vol 1, Objectivity, Relativism and Truth, Cambridge University Press.
Rothstein, Bo 2003
Sociala fällor och tillitens problem, SNS förlag.
Sahlin, Mona 1996
Med mina ord, Tiden Athena.
Sandemose, Aksel 1968 (1934)
En flykting korsar sitt spor, Gyldendal.
Scott, Richard 1995
Institutions and Organizations, Sage.
Scott, Richard 1981/1998 (fjärde upplagan)
Organizations. Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall.
Scott, Richard och John Meyer (med medarbetare) 1994
Institutional Environmenst and Organizations. Structural Complexity and Individualism, Sage Publications.
Selznick, Philip 1957
Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, University of California Press.
Statens offentliga utredningar (SOU 1998:63), Victoria Wibeck, Per-Anders Forstorp och Konstantin Economou
En god affär i Motala, Fritzes.
Statistiska centralbyrån 2002
Den offentliga sektorn. Bokslut för verksamhetsåret 2001, scb.se
Summers, Anthony 2000
The Arrogance of Power – The Secret World of Power, Victor Gollanz.

Södersten, Bo (redaktör) 1992
Den offentliga sektorn – en introduktion till den offentliga sektorns ekonomi, SNS.
Tarschys, Daniel 1978
Den offentliga revolutionen, Liber.
Taylor, Frederick T, 1911 (1947)
The Scientific Principles of Management. Harper. (På svenska Rationell arbetsfördelning, Taylor-systemet, Sveriges Industriarbetarförbund 1913.)
Tingsten, Herbert 1966
Från idéer till idyll – den lyckliga demokratien, Norstedts.
Thompson, James D 1967 (1992)
Hur organisationer fungerar. Bokförlaget Prisma.
Thompson, John 2000
Political Scandal – Power and Visibility in the Media Age, Polity Press.
Thompson, John 1997
Scandal and Social Theory, sidorna 34-64 i James Lull och Stephen Hinerman (redaktörer) 1997, Media Scandals, Polity Press.
Thompson, John 1995
The Media and Modernity. A Social Theory of the Media, Polity Press.
Thylefors, Ingela 2002
Arbetsmiljöutredning vid Stadskansliet i Göteborg – en belysning av arbetsklimat och innehåll i ett anonymt brev, Göteborgs stadskansli.
af Trolle, Ulf 1996
Ett andfått liv – Mina ekonomiska memoarer, Svenska Dagbladet.
Uslaner, Eric och Gabriel Badescu 2002
Honesty, Trust and Legal Norms in the Transition to Democracy: Why Bo Rothstein Os Better Able to Explain Sweden than Romania. Paper presenterat vid the Collegium Budapest Project on Honesty and Trust conference 2002.
Van Maanen, John 1988
Tales of the Field. On Writing Ethnography, The University of Chicago Press.
Webster, Maud 2003
Maffians värld. Historien om Cosa Nostra, Historiska Media.
Weick, Karl 2001
Making Sense of the Organization, Blackwell.
Weick, Karl 1995
Sensemaking in Organizations, Sage.
Weitzman , Eben 2000
Software and qualitative analysis. Sidorna 803-820 i Norman Denzin och Yvonna Lincoln (redaktörer) 2000 , Handbook of Qualitative Research, Sage Publications.

Westander, Henrik 1988
Bofors svindlande affärer, Ordfront förlag.
Westerlund, Gunnar och Sven-Erik Sjöstrand 1975
Organisationsmyter, Norstedt & Söners förlag.
White, Hayden 1973
Figural Realism. Studies in the Mimesis Effect, The John Hopkins University Press.
Wikström, Kim 2000
Det aldrig återupprepades teori. Tankar och idéer om industriella projekt, Åbo Akademis förlag.

WEBBPLATSER

Aftonbladet - aftonbladet.se
Cable News Network – cnn.com
Folket i Bild/Kulturfront – fib.se. fib.se/IB – Peter Bratt och Jan Guillous artiklar från 1973.
Föreningen Uppror:
www.geocities.com/CapitolHill/Lobby/1064/UPPROR.HTML Citerad i januari 2002.
Göteborgs-Posten – gp.se
Lyckoslanten, Föreningssparbanken - foreningssparbanken.se
Mediearkivet – mediearkivet.se
The Museum of Broadcast Communications - museum.tv
Svenska Akademiens Ordbok – svenskaakademien.se
Svenska Dagbladet – svd.se
Sveriges Television, Expedition Robinson – svt.se/robinson
Tidningsutgivarna – tu.se
Transparency International – transparency.org

TIDNINGSARTIKLAR

Aftonbladet ledare 1995-10-13
Mona Sahlin och kontokorten.
Aftonbladet ledare 1996-09-03
Gudrun Schymans svåra beslut.
Ahlborg Karin 1996-02-11
Att de bara har mage! Aftonbladet.
Andrée Lasse 1996-05-10
Kommunen betalade krognotan, Göteborgs-Posten.
Bly Ulrika 1996-09-12
Misstänks lättare för övergrepp: Män på dagis misstros. Manliga anställda på Pysslingen rekommenderas att inte arbeta ensamma, Dagens Nyheter.
Bodell Niklas 1996-08-19
Östersjön VAD GÖR DU? Ministern till svars om döende havet, Aftonbladet.
Björklund Thomas 1995-09-30
GLAB sparkar höga chefer. Nu tar styrelsen i med hårdhandskarna för att få ordning på affärerna, Göteborgs-Posten.
Gelotte Gert 1996-09-03
Partivännen visste inget, Göteborgs-Posten.
Grahn Marie 1996-03-03
Fallskärmsavtal för miljoner, Göteborgs-Posten.
Guillou Jan 1995-10-16
Så dumt att det blir obegripligt, Aftonbladet.
Göteborgs-Posten 2003-09-26
Persson står bakom Jan O Karlsson
Göteborgs-Posten 1996-11-05
Skandalöst, Göran Persson!
Hallerby Lena 1996-12-03
Räddningscentralen Johannes en kommunal skandal, Svenska Dagbladet.
Hamilton Carl 1995-10-18
Systemet vinner – men Sahlins pris är orimligt högt, Aftonbladet.
Hansson Tom 1996-08-25
Vägen tillbaka är lång och mödosam, Svenska Dagbladet.

Hansson Wolfgang och Maria Trädgårdh 1996-06-01
Skandalen växer: 600 000 fattas, Aftonbladet.
Helin Jan och Jan Karlsson 1998-08-26
Postens fest – en struntsak? Aftonbladet.
Hjörne Peter 2002-01-27
Vård, skola, omsorg – en gång till, Göteborgs-Posten.
Höglund Jan 1997-04-05
Många har gått i fällan, Göteborgs-Posten.
Höök Arne 1995-11-01
Hallå Mona, så slipper du kaos, Aftonbladet.
Isacson Torbjörn 2003-10-10
Skandia leder skandalallsvenskan, Dagens Industri.
Johansson Patrik och Björn Rombach 2003
Den svarta listan och metoder för att tvinga bort personal, Personal & Ledarskap nummer 6, 2003.
Kasvi Leif 1996-04-05
Unckel friad, Aftonbladet.
Kerpner Joachim 1996-04-21
De ska avgå, Aftonbladet.
Kristiansson Thomas 1995-09-21
Här står GLAB inte högt i kurs, Göteborgs-Posten.
Malmström Cecilia 2003-11-23
Svensk självbild har fått sprickor, Göteborgs-Posten
Mellin Lena 1995-10-13
Hon har både ljugit och varit nonchalant, Aftonbladet.
Selimovic Jasenko 2003-10-04
Vi blev världsetta i en enmanstävling.
Salomonsson Claes 1996-04-10
Radiochefens hemliga fallskärm retar ägarna, Aftonbladet.
Sandström Bo 1996-02-11
Här satt Sölve och söp, Aftonbladet.
Svenska Dagbladet 2003-11-13
Förtroendet för systemet sviktar.
Svenska Dagbladet 1995-12-17
Skandalen i Motala växer.

Söderberg Lars 1996-05-18
Folket i Stenungsund kräver ett slut på pamparnas slöseri, Aftonbladet.
Wettergren Anders 1995-10-17
Politik och politisk moral, Göteborgs-Posten.

INTERVJUER DEL ETT

Anders Ahlberg, chefredaktör, Vestmanlands Läns Tidning	1997-05-13
Lars Eckerdal, biskop i svenska kyrkan	1997-06-10
Anders Haglund, Svenska kommunförbundet	1997-04-14
Per-Arne Jigenius, pressombudsman (PO)	1997-04-07
Martin Lind, biskop i svenska kyrkan	1997-05-14
Margareta Norlin, journalist	1997-04-28
Erika Pettersson, föreningen uppror	1997-04-15
Sven-Arne Sandberg , chefredaktör Hjo tidning	1997-05-14
PeO Wärring, chefredaktör, NorrbottensKuriren	1997-04-25
Claes-Bertil Ytterberg, biskop i svenska kyrkan	1997-05-27

INTERVJUER DEL TVÅ

Brotorp

Informationschef	2002-10-24
kanslichef	2002-10-22
kommunalråd	2002-10-24
kommunalråd	2002-10-24
kommundirektör	2002-10-22
socialchef	2002-10-25

Alunda

(tf) kommunchef	2003-02-27
informatör	2003-02-26
kommunalråd	2003-02-27
kommunalråd	2003-02-27
kommunjurist	2003-02-27
socialchef	2003-02-28

Ekesund

informatör	2002-12-19
kanslichef	2002-12-19
kommunalråd	2002-12-18
kommundirektör	2002-12-19
socialchef	2002-12-19

Fyrholm

Informatörer	2003-03-03
kanslichef	2003-02-25
kommunalråd	2003-02-24
kommunalråd	2003-02-24
kommunalråd	2003-03-03
kommundirektör	2003-02-24
socialchef	2003-03-03

RESUMEN

LA PÉRDIDA DE LEGITIMIDAD
ESCÁNDALOS EN EL SECTOR PÚBLICO SUECO

Los escándalos en el sector público sueco son algo común hoy en día. Algo que resulta sorprendente puesto que con anterioridad ha sido rara vez asociado con escándalos. Suecia y su sector público han sido considerados durante mucho tiempo un modelo inmaculado de corrupción y relativamente libre de escándalos.

Este libro trata de los escándalos en el sector público sueco y, por tanto, de la legitimidad en las organizaciones. Los escándalos conducen a una pérdida de legitimidad de las organizaciones involucradas. Como consequencia de la reacción social que podría provocar la revelación de comportamientos escandalosos, la organización es obligada a intentar restaurar su legitimidad. Sólo cuando la legitimidad ha sido restaurada, los procedimientos de los escándalos pueden tocar a su fin.

A pesar de que los escándalos son frecuentes, ha sido muy escasa la investigación realizada sobre éstos como un fenómeno empírico. Cualquier movimiento llama la atención y, por tanto, resulta necesario examinar con más detenimiento las acciones más corrientes. Los escándalos son más comunes ahora que antes y, pese a ello, todavía sabemos poco sobre éstos y sus procedimientos. La legitimidad es algo que las organizaciones tienen y necesitan. Y las organizaciones implicadas en escándalos advierten que su legitimidad es cuestionada. Los escándalos proporcionan una oportunidad para generar más conocimiento sobre el proceso de reducción de la legitimidad de la organización y sobre la forma en la que ésta puede ser restaurada.

El tema de la investigación presentada en este libro es: ¿qué significan los escándalos en el sector público sueco? En respuesta a esta pregunta he contestado a tres cuestiones:

1. ¿Cuáles son los aspectos característicos de los escándalos en el sector público sueco?
2. ¿Cómo pueden entenderse los procesos de los escándalos?
3. ¿Qué consecuencias tiene la pérdida de legitimidad para las organizaciones del sector público sueco?

Las respuestas consisten en un modelo de escándalos en el sector público sueco, una mayor comprensión sobre las consecuencias que se derivan de la pérdida de legitimidad, y un mejor conocimiento acerca del proceso que las organizaciones atraviesan en su intento por restaurar la legitimidad.

La primera sección del libro se destina a definir qué son los escándalos, cómo son los procesos de los escándalos y cuáles son las principales características de los escándalos en el sector público sueco, tal y como son representados por los medios de comunicación. A la primera cuestión, sobre ¿cuáles son los aspectos característicos de los escándalos en el sector público sueco?, se le da respuesta en la parte primera del libro. Ésta se deriva de un estudio piloto y una revisión de la literatura que concluyen con un modelo de escándalos como resultado. El capítulo segundo finaliza con ese modelo. Los capítulos tres y cuatro presentan un estudio de los escándalos que fueron relatados en tres importantes diarios suecos en 1995, 1996 y 1997. Los escándalos 'top ten' fueron los escándalos Sahlin, Marjasin, Medanalys, Motala, Gävle, Vägver, GLAB, Bertilsson, Schyman y Stenungsund. Éstos, junto con otros catorce escándalos medianos y cuarenta y nueve escándalos menores son comparados y analizados en el capítulo cinco. El capítulo continúa con un resumen de los aspectos distintivos de los escándalos en el sector público sueco. La respuesta también se encuentra al final del capítulo cinco donde se establece, a continuación, un modelo de escándalos más detallado:

> En los escándalos en el sector público sueco, los actores en las posiciones de liderazgo están relacionados con alguna transgresión que no se espera de ellos.
>
> Cuanto más inesperada sea la transgresión de la posición organizacional y del comportamiento esperado del actor, mayor será la reacción. La magnitud de un escándalo es afectada por cómo de inesperada es la transgresión, por la posición del actor y por la existencia de evidencias que demuestran que éste ha intentado ocultar la transgresión mediante mentiras, o bien que ha sido descubierto intentándolo.
>
> Las transgresiones que han derivado en escándalos en el sector público sueco son fundamentalmente de naturaleza financiera: el actor ha aceptado incentivos, entretenimiento o consumibles que han sido pagados por otros y, ocasionalmente, ha actuado de forma que ha resultado personalmente beneficiado.
>
> Las medidas tomadas contra los escándalos implican intentar prevenir nuevos escándalos. La substitución de los actores o de las reglas y una investigación de la situación legal son medidas comunes.

Modelo uno: escándalos en el Sector Público Sueco

La segunda pregunta, ¿cómo pueden ser entendidos los procesos de los escándalos?, no tiene una respuesta fácil de resumir en un modelo, por lo que es debatida de forma continua a lo largo del libro. En el segundo estudio en la parte segunda del libro, analizo con detenimiento la pérdida de legitimidad provocada por un escándalo y qué significado tiene ésta para la organización. La pregunta tercera, ¿qué consecuencias tiene la pérdida de legitimidad para las organizaciones en el sector público sueco?, es respondida en la parte segunda.

El capítulo siete presenta la metodología empleada en el segundo estudio del libro. El capítulo ocho ofrece un breve resumen sobre cómo aquéllos que ocupan puestos de gestión en cuatro gobiernos locales observan el tema de los escándalos y la pérdida de legitimidad, las consecuencias de los escándalos en la legitimidad organizacional y cómo la legitimidad puede ser restaurada. En el capítulo nueve se presenta un resumen y se comentan las consecuencias de la pérdida de legitimidad, al tiempo que se describe y discute sobre las similitudes y diferencias en las consecuencias para las organizaciones que han estado o no implicadas en escándalos. El capítulo finaliza con una discusión sobre por qué estas consecuencias particulares han tenido lugar. Las consecuencias son:

Otros	Pregunta, examina y difama
A sí mismo	Responde, investiga, estructura, regula, renuncia y observa a los otros
Percepción de ser	Fracasado, estigmatizado, malentendido, observado y fortalecido

Tabla: consecuencias de los escándalos

El capítulo diez sitúa los resultados de los dos estudios en un contexto más amplio y responde a la pregunta de la investigación, ¿qué significan los escándalos en el sector público sueco? Este capítulo incluye también una retroalimentación del modelo de escándalos del capítulo cinco que es expuesto con más detalle con los resultados procedentes de la sección segunda del estudio. Seguidamente, se establece un segundo modelo de escándalos y sus consecuencias para la legitimidad organizacional. Este modelo resume los mayores hallazgos y conclusiones del libro, y puede ser empleado para comprender mejor los procesos de los escándalos así como próximos escándalos:

En los escándalos en el sector público sueco, los actores en posiciones de liderazgo están vinculados a alguna transgresión, a menudo de naturaleza financiera. Cuanto menos esperada sea la transgresión, mayor es la reacción pública y más disminuye la legitimidad de la organización. La organización, en la que trabaja la persona que ha causado el escándalo, es sometida a preguntas, escrutinio y difamación, lo que fuerza a la organización a reaccionar de alguna forma.

Un escándalo implica un fracaso para todos los que forman parte de una organización y, por tanto, la reacción externa al escándalo se considera justa en un primer momento. La organización responde a esta presión externa proporcionando su versión de lo ocurrido. Se investigan acciones y medidas necesarias que conformen aquello que se percibe que la reacción externa exige.

Con tantas preguntas dirigidas a la organización, se da la posibilidad a cualquiera que tenga más información sobre la/las partes culpables, o sobre otros en la organización que pudieran estar relacionados con más transgresiones, a hablar y filtrar la información. Debido a la dureza del escrutinio, resulta difícil desacoplar lo que se dice, de lo que se decide y hace. Los miembros de la organización sienten que son malinterpretados. La organización se centra en reaccionar a la defensiva frente a la presión externa actuando de acuerdo con las demandas externas.

Una vez que las investigaciones han concluido, los resultados pueden convertirse en efectos. Aquellos en puestos de gestión deben mostrar un comportamiento ejemplar. La persona o personas tras el escándalo han revelado que su comportamiento no ha sido ejemplar y han sido reemplazadas por otros. Las reglas y regulaciones han sido modificadas o son ahora más estrictas.

Mediante la observación de los otros y la atención prestada a las reacciones externas, la organización se adapta a las demandas de la presión externa. La información que es divulgada por las organizaciones es revisada y aquellos que permanecen en la organización aprenden lo que pueden, lo que deben y lo que tendría que ser hecho para cumplir con las demandas externas de forma que nunca más se encuentre envuelta en escándalos. Al mismo tiempo, la organización se prepara ante la posibilidad de futuros escándalos.

Hay un momento en el que los miembros de la organización perciben que aquéllos fuera de ésta consideran que se están cumpliendo las expectativas externas. Éste es un indicador de que la legitimidad ha iniciado ya su proceso de restauración, lo que ayuda a la organización a sentir que está recobrando fuerza.

Cuando la legitimidad organizacional es restaurada, la presión externa vuelve a la normalidad.

Modelo dos: escándalos y sus consecuencias para la legitimidad organizacional

SUMMARY

LEGITIMACY LOST

SCANDALS IN THE SWEDISH PUBLIC SECTOR

Scandals in the Swedish public sector are common nowadays. This is rather surprising since it has previously hardly been associated with scandals. Sweden and its public sector have long been considered to be a model, untainted by corruption and relatively free from scandals.

This book deals with the subject of scandals in the Swedish public sector and, therewith, the legitimacy of organisations. Scandals lead to a loss of legitimacy for the organisations involved. As a result of the social reaction that may be provoked by the disclosure of scandalous behaviour, the organisation is compelled to try and restore its legitimacy. If scandal proceedings can be said to have drawn to a close, this is only after legitimacy has been restored.

Although they are common, there has been very little research on scandals as an empirical phenomenon. Movement attracts attention and common actions need to be examined more closely. Scandals are more common now than before and we know little about scandals and scandal proceedings. Legitimacy is something that organisations have and need. And organisations that are involved in scandals find that their legitimacy is called into question. Scandals provide an opportunity to generate more knowledge about the process in which the organisation's legitimacy is reduced and the way in which the legitimacy can be restored.

The research question in this book is: What do scandals in the Swedish public sector signify? In response to this I have answered three sub-questions:

1. What are the typical aspects of scandals in the Swedish public sector?
2. How can scandal proceedings be understood?

3. What consequences does a loss of legitimacy entail for organisations in the Swedish public sector?

The answers consist of a model of scandals in the Swedish public sector, greater insight into the consequences that stem from a loss of legitimacy, and increased knowledge about the process that organisations go through in an attempt to restore their legitimacy.

The first section of the book focuses on what scandals are, what scandal proceedings look like and what the characteristic features of scandals in the Swedish public sector are as they are depicted by the media. The first question, what are the typical aspects of scandals in the Swedish public sector?, is answered in part one. The answer to this is derived from a pilot study and a search through literature with a model of scandals as a result. Chapter two closes with that model. Chapters three and four present a study of scandals that were told in three major Swedish daily papers in 1995, 1996 and 1997. The top ten scandals were the Sahlin, Marjasin, Medanalys, Motala, Gävle, Vägverk, GLAB, Bertilsson, Schyman and Stenungsund scandals. These scandals, along with fourteen medium-sized and forty-nine smaller scandals, are compared and analysed in chapter five. The chapter continues with a summary of the distinguishing aspects of scandals in the Swedish public sector. The answer also comes at the end of chapter five where a more detailed model of scandals is set forth:

> In scandals in the Swedish public sector, players in leading positions are linked to some transgression that is not expected of them.
>
> The more unexpected that the player's organisational and behavioural position makes this transgression, the stronger the reaction. The magnitude of a scandal is affected by how unexpected the transgression is, the player's position and whether the player can be shown to have tried covering up, or be caught trying to cover up, the transgression through lies.
>
> Transgressions that have led to scandals in the Swedish public sector are primarily of a financial nature: the player has accepted perks, entertainment or consumables that have been paid for by others, and has occasionally acted in a way that has been personally gainful.
>
> Measures taken against scandals involve trying to prevent new scandals. Common measures are the substitution of players or rules, and an inquiry into the legal situation.

Model one: Scandals in the Swedish Public Sector

Question two, how can scandal proceedings be understood?, has no specific answer, but is dealt with continuously throughout the book. In the second section of study in part two of the book, I take a closer look at the loss of legitimacy brought about by a scandal and what that means for the organisation. Question three, what consequences does a loss of legitimacy entail for organisations in the Swedish public sector?, is answered in part two.

Chapter seven presents the mode of procedure for the second study in the book. Chapter eight provides a brief résumé of how people working at management level in four different local governments view the subject of scandals and a loss of legitimacy, the consequences of scandals on organisational legitimacy and how legitimacy can be restored. Chapter nine gives a summary and commentary on the consequences of a loss of legitimacy, and also describes and comments on the similarities and differences between the consequences for organisations that have or have not been involved in scandals. The chapter closes with a discussion of why those particular consequences have ensued. The consequences are listed in the table below:

others	ask questions, scrutinizes, slanders
oneself	answers, investigates, structures, regulates, relinquishes, observes others
perception of being	a failure, stigmatised, misunderstood, watched, strengthened

Table: Scandal consequences

Chapter ten places the results of the two studies into a wider context and the answer is given to the research question: what do scandals in the Swedish public sector signify? This chapter includes feedback to the scandal model in chapter five that is further expounded with the results from the second section of the study. A second model of scandals and their consequences for organisational legitimacy is set forth. This model summarises the major findings and conclusions of the book, and can be used to understand the scandal process as well as the next scandal better:

In scandals in the Swedish public sector, players in leading positions are linked to some transgression, often of a financial nature. The less expected the transgression is, the stronger the public reaction is and the more the organisation's legitimacy diminishes. The organisation, in which the person who has caused the scandal works, is subjected to questions, scrutiny and slander, which put greater pressure on the organisation to react and do something.

A scandal implies a failure for everyone in the organisation and the external reaction to the scandal is initially considered to be just. The organisation responds to this external pressure by giving its picture of what happened. Necessary action and measures are investigated conformably to whatever it is perceived that external reaction demands.

With so many questions being fired at the organisation, it gives the possibility for anyone who has further information about the guilty party/parties, or about others in the organisation who could be linked to more transgressions, to speak out and leak information. Because the scrutiny is so tough, it becomes difficult to decouple what is said, decided and done. People working in the organisation feel they are misunderstood. The organisation is focused on reacting defensively to external pressure by acting conformably to external demands.

Once the investigations have been concluded, the results can be carried into effect. Those in managerial positions ought to display exemplary behaviour. The person or people behind the scandal have revealed that their behaviour has not been exemplary and they are replaced by others. The rules and regulations are changed or become more strict.

By observing others and paying attention to external reactions, the organisation adapts itself to the demands of external pressure. The information that is released by the organisation is checked and those remaining in the organisation learn what may, ought and should be done to comply with external demands so that it never again finds itself involved in a scandal. At the same time, the organisation prepares itself for the possibility of future scandals.

There comes a time when the members of the organisation feel that those outside the organisation consider it is living up to external expectations. This is an indication that its legitimacy has now entered the process of restoration, which helps the organisation perceive it is regaining strength.

When the organisational legitimacy is restored, external pressure returns to normal.

Model two: Scandals and their consequences for organisational legitimacy