

Byråkratisering som konsekvens av företagisering inom offentlig förvaltning?

PATRIK HALL

Detta forskningsprojekt utgår från hypotesen att nya former av byråkratisering inom offentlig förvaltning har uppstått till följd av de New Public Management-relaterade reformer som svept över Västvärlden under de senaste decennierna. Dessa reformer har haft som primärt syfte att göra offentliga förvaltningar mer företagslika och därmed mer effektiva och kundorienterade. Förvaltningen återskapas därmed som decentraliserade, företagsliknande organisationer vilket samtidigt gör central styrning och kontroll betydelsefullt. I traditionellt centralistiska system är det därför möjligt att NPM-reformerna skapar byråkratisk expansion (Benamouzig & Besançon 2005). Hypotesen är paradoxal eftersom NPM-vågen bland annat bygger på den ekonomiska forskning som kritiserat just byråkratiseringsfenomenet inom offentlig förvaltning. Men inom ramen för försöken att företagisera offentlig verksamhet har en rad nya organisationsfunktioner skapats, alla med stort behov av att legitimeras sin verksamhet uppåt och utåt. Det är byråkratiseringen av sådana "sekundära funktioner" (Power 1997) inom statens decentraliserade nivå som jag vill undersöka i detta projekt. Detta kommer att ske genom tre företrädesvis kvalitativa fallstudier av NPM-influerade styrformer: projektorganisering, kvalitetsstyrning samt medarbetarskapsstrategier i en kommun, på ett sjukhus samt en högskola.

Teoretiska utgångspunkter

NPM som begrepp är av sent datum (Hood 1991), samtidigt som det empiriska fält som begreppet används för att beteckna är brett. Jag kommer att göra det enkelt för mig genom att uppfatta NPM som en trend som går ut på att göra offentliga organisationer mer företagslika (Forssell 2003). Att NPM är en "trend" innebär att det är fråga om en retorik inriktad på övertalning som är så pass generell att den lätt låter sig spridas och användas för olika syften (Hood 1998:173-177; Majone 1989), samt att den måste ligga "rätt i tiden" (t.ex. appellera till beslutsfattare som vill spara i offentliga utgifter). Det är den lokala "översättningen" (Czarniawska & Sévon 1996) av trenden som kommer att stå i fokus för projektet. Anledningen till att jag gör denna avgränsning är att det finns förhållandevis mycket generella resonemang om NPM, men förvånansvärt lite studier av NPM-reformer i praktiken (Pollitt 2002), samtidigt som det är troligt att glappet mellan retorik och praktik är stort (ibid; Hood 1998). Definitionen av trenden såsom en avsikt att göra offentliga organisationer mer företagslika är dock ytterst central, eftersom det är på denna definition som jag bygger min hypotes att NPM leder till en ny form av byråkrati. Samtidigt avgränsar jag på detta sätt trenden mot andra typer av marknadsreformer som saknar tydligt organisationsfokus. Sambandet mellan NPM och byråkratisering ser då ut som följer:

1. När offentliga myndigheter görs företagslika innebär detta att ett organisationstänkande införs i offentlig sektor (Jacobsson 1994). Organisationstänkandet skiljer sig från traditionellt myndighetstänkande. Förvaltningsverksamheter, även inom samma myndighetsområde, ses som partikulära helheter med en viss identitet. Det innebär också att myndighe-

ter, såsom en högskola eller ett sjukhus, uppfattas som avgränsade enheter med decentraliserat, ekonomiskt resultatansvar (Rose 1999: kap 4). Därmed medför organisationstänkandet lokal integration, men generell fragmentering. En vidare följd av detta är ett företagsmässigt tänkande kring resultatansvar och revision i form av resultatmätning, strategiarbete, marknadsföring och identitetsbyggande gentemot omvärlden samt en retorik kring "medarbetarskap" i motsättning till gränsöverskridande yrkesidentiteter såsom lärare och läkare (ibid).

2. Samtidigt ingår de på detta sätt skapade organisationerna i ett vertikalt, politiskt styrsystem där decentralisering kombineras med ett behov av kontroll över vad som händer i den offentliga verksamheten. NPM kan på så sätt sägas förespråka en simultan decentralisering och centralisering av verksamheten (Christensen & Lægred 2002; Farrell & Morris 2003; Ivarsson Westerberg 2004). Det centrala kontrollbehovet kan antas vara extra stort i välfärdstater med förhållandevis centralistiska och hierarkiska traditioner. På decentraliserad nivå tenderar detta att leda till att sekundära funktioner inrättas som tillfredsställer kontrollbehovet, men som också innebär expansionsmöjligheter för ledningsnivån i den decentraliserade organisationen. Ett första steg i byråkratiseringsprocessen är att administrativa, sekundära funktioner ökar för att tillfredsställa nivån/nivåerna ovanför. Ett andra steg är att dessa administrativa funktioner institutionaliseras i organisationen. Det är då vi kan tala om byråkratisering till följd av NPM (jfr Clarke et al 2000).

Det finns viss empirisk forskning till stöd för denna hypotes. I NPM-modellens "mönsterland", Nya Zeeland, har exempelvis nationalekonomisk forskning påvisat ökande kostnader för administra-

tiv kontroll till följd av NPM-reformerna (Hazledine 2000). I Storbritannien har det ökade kontrollbehovet benämnts "audit society" (Power 1997), där fler och fler prestationer i offentlig sektor mäts på ett detaljerat sätt, vilket i sig kräver en kraftigt utökad administrativ kontrollapparat. Gemensamt för den rätt begränsade forskningen kring organisatoriska konsekvenser av NPM är två slutsatser av vikt. För det första förändras de offentliga organisationerna av kraven på resultat- och prestationskontroll. De offentliga organisationerna gör sig "utvärderingsbara", anpassar sin organisation för återkommande kontroller (Rose 1999:154). Denna förändring kan bestå av att aktiviteter i organisationerna görs mer transparenta (organisationen börjar producera mer "papper"), att särskilda kvalitetsansvariga tillsätts och att organisationerna försöker skapa legitimitet genom benchmarkings och marknadsföring (Corvellec 1995). Enligt den klassiska, nyinstitutionalistiska teorin om särkopplingar mellan oförenliga aktiviteter i organisationer (Meyer & Rowan 1977; Brunsson 2002) kan en följd av detta vara att de rutinmässiga aktiviteterna fortsätter som vanligt, men kompletteras med nya rutiner som är tids- och rumsmässigt särkopplade från "kärnverksamheten". En mer genomgripande tolkning, utifrån den av Foucault (1991) inspirerade "governmentality-skolan", är att resultatmätningarna kan tolkas i disciplinerande termer, samtidigt som disciplineringen främst tar sig uttryck som självreglering. Med detta perspektiv underkastar sig offentliga tjänstemän frivilligt att låta sin yrkesroll (sin "subjektivitet" för att tala i Foucault-termer) definieras i detalj och kopplas till individualiserade prestationer. Även forskare som inte är inspirerade av denna skola (Courpasson 2000; 2006; Courpasson & Clegg 2006) tolkar föränd-

ringarna i makttermer och uppfattar dem som en delvis frivillig underkastelse under företagsmässigt chefsskap. Organisatorisk legitimitet blir viktigare än exempelvis professionell legitimitet. Dessa förmodade konsekvenser av det NPM-relaterade granskningsområdet kommer att utförligt utvärderas i projektet.

Den andra slutsatsen kring konsekvenser är att NPM-reformerna utmanar professionella identiteter (Dawson & Dargie 2002; Flynn 2002). I korthet sker detta genom att gränsöverskridande lojaliteter motverkas och organisatorisk lojalitet, "medarbetarskap", premieras. I skapandet av utvärderbarhet och transparenta processer, tenderar de "tysta" dimensionerna, de som är problematiska att förteckna och därmed mäta, av den professionella kunskapen att försvinna, eller åtminstone osynliggöras (Erlingsdóttir 1999; Catasús & Grönlund 2005). Slutligen är det troligt att professionella gruppers administrativa verksamhet ökar i takt med kraven på mätbarhet och transparens; det blir ett dubbelarbete där det praktiska arbetet ständigt måste valideras. NPM-reformerna kan här ses som en del i ett långsiktigt projekt, exempelvis inom svensk förvaltning, att bryta ner den professionella makten, som traditionellt har varit tämligen framträdande i välfärdsstaten (Clarke & Newman 1997).

Finns det då ingen forskning som motsäger hypotesen att NPM-reformer leder till byråkratisering? Det är viktigt att framhålla att den forskning som ligger bakom NPM-reformerna snarare pekar på tendensen till byråkratisering i offentliga verksamheter som inte fungerar företagsmässigt (Downs 1967; Niskanen 1971). Ett av de vanligast förekommande argumenten för NPM är alltså att företagsreformer motverkar byråkratisering. Bevisen för detta är dock oftast anekdotiska

(såsom i best practice-studier som lyfter fram lyckade fall men förtiger andra) och kommer från mäktiga internationella organ som Världsbanken och OECD som redan omfattar NPM-trenden, samt från konsultrapporter som också har intresse av att framställa NPM-reformer i god dager. Pollitt framhåller därmed att det fortfarande finns ett stort behov av empiriska studier av praktiska konsekvenser (Pollitt 2002). Det som så här långt kan sägas är att NPM som trend har berört ett stort antal länder, men att trenden utan tvekan översätts på olika sätt i olika institutionella kontexter (Premfors 2002; Pollitt & Summa 1999; Pollitt & Bouckaert 2000).

Studiens uppläggning och analysstrategier

Undersökningen av hypotesen sker genom tre fallstudier med syfte att besvara tre frågor:

1. Leder projektpolitik från centrala nivåer till byråkratisering av de "tillfälliga" projektorganisationerna på lokal nivå?

EU:s regionala integrationspolitik (som också Sverige tagit efter) bygger på partnerskap med hjälp av "project management" med syftet att skapa konsensus, integration och dynamisk utveckling inom unionen (Hall m.fl. 2005). Project management är troligen en av de mest livskraftiga idéerna inom NPM eftersom den förenar det bästa ur två världar utifrån ett managementperspektiv: rationell planering och dynamiskt, innovativt entreprenörskap (Blomberg 2003: kap 3). Inom project management finns också den attraktiva föreställningen att alla deltagande aktörer kan besjålas av samma anda och dras mot samma mål genom strategiskt partnerskap; en föreställning som döljer de makt- och intressekonflikter som finns mellan olika organisationer (Newman

2001: 117; Hoff 2003; Pierre & Peters 2005). En tydlig spänning finns också inbyggd i projektverksamheternas betoning på samarbetets dynamik kontra NPM-fokus på offentliga myndigheter som avgränsade resultatenheter. I traditionellt hierarkiska system tar troligen detta senare fokus över (Newman 2001: 120). Vi skulle därmed kunna vänta oss att projekt som lyckas legitimera sin verksamhet internt inom en dominerande organisation som står bakom projektet kan komma att institutionaliseras och därmed medverka till den byråkratisering som projektpolitiken var tänkt att undvika. I min egen forskning om gränsregionalisering i Öresund samt svensk IT-politik (Hall m.fl. 2005; Hall & Löfgren 2006) har konstaterats att projektverksamheter främst befolkas av tjänstemän samt leder till skapandet av nya administrativa funktioner (se också Scott 1999). Detta kan ses som att projektpolitik lokalt översätts till möjligheter för organisatorisk expansion.

Denna delhypotes kräver ett systematiskt studium av en större offentlig organisation som stått bakom ett stort antal projektverksamheter. Jag väljer därför att studera Malmö Stad som deltagit i en rad projektpolitiska satsningar från EU-nivå och nationell nivå under det senaste decenniet (t.ex. Interreg, Equal, storstads-satsningen). Undersökningen kommer att koncentreras på projektens fortlevnad efter projektperiodens slut, men historiken bakom projekten samt deras genomförande är också relevant. Vare sig min hypotes bekräftas eller inte så tas genom studien ett viktigt steg i forskningen kring den moderna projektpolitikens konsekvenser i Sverige.

2. Leder kvalitetsstyrning till premiering av sekundära funktioner på bekostnad av operativ verksamhet?

Utvärderingar av den offentliga sektorns resultat har funnits längre än NPM-trenden (Vedung 2005). Detta kan göra det aktuellt att knyta senare NPM-idéer till den mer långsiktigt "rationalistiska" ansats som präglat exempelvis de danska och svenska staterna sedan 1960-talet (Åkerström-Andersen & Born 2001; Sundström 2003). Organisationstänkandet inom NPM gör att offentliga myndigheter ses som avgränsade "företag" som kan kontrolleras och jämföras i relation till varandra, vilket skapar en vilja till utåtriktat strategiarbete och marknadsföring i den avgränsade organisationen. Ett sådant kombinerat kontroll- och marknadsföringsarbete i form av kvalitetsstyrning vid ett svenskt sjukhus kommer att studeras inom projektet. Kvalitetsstyrning har pågått inom svenska landsting åtminstone sedan början av 1990-talet, ofta med hjälp av internationella standardiseringsorgan (Erlingsdóttir 1999). Inom svenska högskolor har däremot ett avgränsat kvalitetsarbete utvecklats först under de senaste åren. I denna studie kommer en jämförelse mellan en högskolas och Jönköpings läns landstings kvalitetsarbete att genomföras. Jämförelsen baseras på deltagande observationer av aktuella kvalitetsprojekt, vissa dokumentstudier, samt semistrukturerade djupintervjuer med chefer, kvalitetsansvariga samt personal "på golvet". Materialinsamlingen kommer att pågå under hela projektet för att därmed kunna följa aktuella processer.

Inom såväl sjukvård som högre utbildning finns starka traditioner av professionell autonomi och självreglering. Det är därmed troligt att kvalitetsstyrningen stöter på svårigheter av olika karaktär i sitt möte med praktiken. Dessa praktiska svårigheter ser troligen olika ut eftersom kvalitetsstyrning funnits längre inom sjukvården. En poäng med jämförelsen är alltså

att jämföra ”faser” av granskningssamhällets genomförande/bristfälliga genomförande. Preliminärt utgår jag från tre olika teorier om hur byråkratisering kan uppstå i mötet mellan granskningssamhället och praktiken.

Den första och mest genomgripande teorin är governmentality-skolan, som innebär att granskningssamhället medverkar till konstruktionen av nya organisatoriska subjekt genom styrning av styrprocesser (Dean 1999). Dessa subjekt kan vara den ”livslångt lärande”, ”förändringsbenägne” eller ”kompetensutvecklande” medarbetaren (Rose 1999: kap 4). Denna typ av diskursivt konstruerade modeller för organisatorisk identitet fungerar självreglerande, men blir därmed också (själv-)disciplinerande (Flynn 2002: 163). Organisationens enhet är något som medarbetarna skapar genom självutveckling: ett fundamentalt annorlunda medarbetarskapstänkande än det som rådde under första halvan av 1900-talet då det i stället var den formella kompetensen som var avgörande och medarbetaren var fulllärd när han/hon nådde sin offentliga arbetsplats (Åkerström-Andersen & Born 2001). Men styrning av styrning handlar inte bara om styrningsprocesser inom den enskilde medarbetaren. När det gäller kvalitet är det främst effekter som är viktigt i ett NPM-perspektiv (Almqvist 2006). Emellertid förefaller kvalitetstänkande inom svensk, offentlig förvaltning översättas som kvalitet i styrprocesser. Detta innebär till exempel att Högskoleverket inte primärt studerar hur kvalitativa studenterna som kommer ur högskolesystemet är (kvalitet i effekter) utan snarare hur processerna för högskolornas kvalitetsarbete ser ut (kvalitet i styrprocesser). På detta sätt inordnar sig professionella grupper under en ny typ av NPM-influe-

rad byråkrati inriktad på organisatorisk kontroll (Flynn 2002).

Den andra teorin är förankrad inom den nyinstitutionalistiska skolan och handlar om att organisationsreformer av detta slag (kvalitetsstyrning) handlar om att uppfylla omvärldens förmodade förväntningar på organisationen och snarare tenderar att ”särkopplas” (Meyer & Rowan 1977; Brunsson 2002; 2006) från den operativa verksamheten i organisationen. Organisationen förändras i riktning mot att uppfylla centrala enheters resultatmättningskrav snarare än att förbättra den operativa verksamheten. Inrättandet av administrativa funktioner som sedan institutionaliseras i form av ny byråkrati är ett sätt att legitimera sig gentemot omvärldens krav. Byråkratiseringen av särkopplade enheter kan faktiskt ses som ett sätt att skydda den operativa verksamheten från ansträngande uppgifter.

Den tredje teorin är att vi har att göra med ett maktspel av traditionellt snitt, där nya system för legitimitet utvecklas och där chefsnivån eventuellt vinner på den professionella nivåns bekostnad (Courpasson 2000; 2006). Anpassningen till omvärlden kan här mer uppfattas som en lokalt utvecklad chefsretorik enligt biskop Brasks klassiska maxim ”härtill är jag nödd och tvungen”. Byråkratiseringen kan ses som ledningens sätt att öka sin lokala makt mot motsträviga (”professionella”) grupper i nyligen decentraliserade verksamheter. Samtidigt gynnas delar av dessa grupper genom möjligheten att göra karriär i den nya byråkratin, en klassisk strategi att ”söndra och härska”.

3. Motverkas den professionella autonomi inom högskole- och sjukvårdsprofessionerna av medarbetarskapstänkandet?

Ett begrepp som kan anknytas till NPM är ”medarbetare” som alltmer kommit att

ses som en utvecklingsbar och mätbar resurs ("humankapital") för organisationen (Åkerstrøm-Andersen & Born 2001). Medarbetarskapsbegreppet är alltså främst utvecklat som ett chefsinstrument (Tengblad 2003). Det finns därmed en möjlig motsättning mellan den gränsöverskridande, delvis kosmopolitiska, professionella identiteten och det organisatoriskt förankrade medarbetarskapsbegreppet. För att studera om en sådan motsättning föreligger och eventuellt byråkratiserande konsekvenser av en sådan motsättning (ökning av professionella gruppers administrativa arbete samt utveckling av sekundära funktioner på bekostnad av operativ verksamhet) undersöks retorik och praktik kring "medarbetarskap" i samma organisationer som fallstudie 2. Undersökningen baseras på studier av dokument som beskriver de studerade organisationerna och deras verksamhet, djupintervjuer med chefer och professionella grupper om deras erfarenhet av medarbetarsamtal samt förväntningar på medarbetarnas administrativa bidrag till organisationerna. Liksom i fallstudie 2 kommer jag att eftersöka en historisk utveckling, vilket gör det viktigt att intervjua flera äldre medarbetare. Dessutom förväntas de deltagande observationerna i fallstudie 2 ge information angående praktiker kring medarbetarskap. I övrigt används samma teorier som i fallstudie 2.

Referenser

- Almqvist, R. (2006) *New Public Management*. Malmö: Liber.
- Benamouzig, D. & Besançon, J. (2005) "Administrer un monde incertain: les nouvelles bureaucraties techniques. Le cas des agences sanitaires en France", i *Sociologie du travail* 47(3): 301-322.
- Blomberg, J. (2003) *Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik*. Malmö: Liber.
- Brunsson, N. (2002) *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Oslo: Liber and Copenhagen Business School Press.
- Brunsson, N. (2006) *Mechanisms of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Malmö: Liber.
- Catasús, B. & Grönlund, A. (2005) "More Peace for Less Money: Measurement and Accountability in the Swedish Armed Forces", i *Financial Accountability & Management* 21(4): 467-484.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2002) "A Transformative Perspective on Administrative Reforms", i Christensen, T. & Lægreid, P. (eds) *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot: Ashgate.
- Clarke, J. et al (2000) "Guarding the Public Interest? The Rise of Audit and Inspection", i Clarke, J. et al (eds) *New Managerialism, New Welfare?* London: Sage.
- Clarke, J. & Newman, J. (1997) *The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*. London: Sage.
- Corvellec, H. (1995) *Stories of Achievements: Narrative Features of Organizational Performance*. Lunds universitet: Lund studies in economics and management 27.
- Courpasson, D. & Clegg, S. (2006) "Dissolving the Iron Cages? Tocqueville, Michels, Bureaucracy and the Perpetuation of Elite Power", i *Organization* 13(3): 319-343.
- Courpasson, D. (2000) "Managerial Strategies of Domination: Power in Soft Bureaucracies", i *Organization Studies* 21(1): 141-161.
- Courpasson, D. (2006) *Soft Constraint: Liberal Organizations and Domination*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds) (1996) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Dawson, S. & Dargie, C. (2002) "New Public Management: A Discussion with Special Reference to UK Health", i McLaughlin, K. et al (ed.) *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.
- Dean, M. (1999) *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. London: Sage.
- Downs, A. (1967) *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown and Company.

- Erlingsdóttir, G. (1999) *Förförande idéer: kvalitetsssäkring i hälso- och sjukvården*. Lunds universitet: Ekonomihögskolan.
- Farrell, C. & Morris, J. (2003) "The 'Neo-Bureaucratic' State: Professionals, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work", i *Organization* 10(1): 129-156.
- Flynn, R. (2002) "Clinical Governance and Governmentality", i *Health, Risk & Society* 4(2): 155-173.
- Forsell, A. (2003) Competition, Change and Conformity, i *Score Rapportserie* 2003:1.
- Foucault, M. (1991) "Governmentality", i Burchell, G. et al (eds) *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- Hall, P. m.fl. (2005) *Nätverk söker förankring: Öresundsregionen i ett demokratiperspektiv* Lund: Studentlitteratur.
- Hall, P. & Löfgren, K. (2006) *Politisk styrning i praktiken*. Malmö: Liber.
- Hazledine, T. (2000) *Agency Theory meets Social Capital: The Failure of the 1984-91 New Zealand Economic Revolution*. Working paper 207, University of Auckland: Department of Economics.
- Hood, C. (1991) "A Public Management for all Seasons?", i *Public Administration* 69(1): 3-19.
- Hood, C. (1998) *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*. Oxford: Clarendon Press.
- Hoff, J. (2003) "A Constructivist Bottom-Up Approach to Governance: the Need for Increased Theoretical and Methodological Awareness in Research", i Bang, H.P. (ed.) *Governance as Social and Political Communication*. Manchester: Manchester University Press.
- Ivarsson Westerberg, A. (2004) *Papperspolisen: den ökande administrationen i moderna organisationer*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Jacobsson, B. (1994) "Reformer och organisatorisk identitet", i Jacobsson, B. (red.) *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Majone, G. (1989) *Evidence, Argument and Persuasion in the Policy Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony", i *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- Newman, J. (2001) *Modernising Governance: New Labour, Policy and Society*. London: Sage.
- Niskanen, W.A. (1971) *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine.
- Pierre, J. & Peters, B.G. (2005) *Governing Complex Societies: Trajectories and Scenarios*. London: Palgrave.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C. (2002) "The New Public Management in International Perspective: An Analysis of Impacts and Effects", i McLaughlin, K. et al (ed.) *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.
- Pollitt, C. & Summa, H. (1999) "Performance Audit and Public Management Reform", i Pollitt, C. et al *Performance or Compliance? Performance Audit and Public Management in Five Countries*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (1997) *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Premfors, R. (2002) "Reshaping the Democratic State: Swedish Experiences in a Comparative Perspective", i *Public Administration* 76(2): 141-159.
- Rose, N. (1999) *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge UP.
- Scott, J.W. (1999) "European and North American Contexts for Cross-Border Regionalism", i *Regional Studies* Vol 33(7): 605-617.
- Sundström, G. (2003) *Stat på villovägar: resultatstyrningens framväxt ur ett historisk-institutionellt perspektiv* Stockholm: Stockholm Political Studies.
- Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber.
- Vedung, E. (2005) "Anm. av Anette Gröjer: Den utvärdera(n)de staten: Utvärderingens institutionalisering på den högre utbildningens område", i *Statsvetenskaplig tidskrift* 107(4): 409-423.
- Åkerström-Andersen, N. & Born, A. (2001) *Kærlighed og omstilling: Italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra samfundsvidenskabene.