

Samtal med chefer om mänskliga rättigheter

Helena Stavreski

Hur man fattar ett etiskt väl avvägt beslut har med kunskap att göra, med erfarenhet och en väl förankrad förståelse av andra människors värde.

Johan von Schreeb, Läkare utan gränser

”Alla människor är födda fria och lika i värde (dignity) och rättigheter. De har utrustats med förnuft och samvete och bör handla gentemot varandra i en anda av gemenskap”. Så lyder den första artikeln i den allmänna förklaringen om mänskliga rättigheter (United Nations u.å) och språket kan här framstå som tydligt. Vad mänskliga rättigheter är i praktiken ser däremot ut att vara föremål för många tolkningar (Dembour, 2010.) Hans Ingvar Roth (2007, s. 59) menar att trots att FN:s allmänna förklaring om mänskliga rättigheter ständigt varit föremål för diskussioner och ifrågasättanden, så fungerar principerna som ett slags moralens *lingua franca* – ett moraliskt begreppssystem med en universell tillämpning.

Mänskliga rättigheter i form av principer reglerar relationen mellan individen och det institutionella samhället. I form av lagar, FN-konventioner, EU-rättsliga förordningar och direktiv samt konventioner, inkorporerade eller endast ratificerade på nationell nivå, utgör de även en del av organisationers institutionella omvärld. Vad detta i praktiken innebär skiftar mellan olika samhällssektorer: privat, offentlig och idéburen sektor. Privata företag förväntas ta ett ansvar för mänskliga rättigheter som inte enbart anses vila på juridisk grund (Bexell, 2009, se United Nations Global Compact, 2025). För offentlig förvaltning gäller ett särskilt ansvar för samhällsfrågor genom det demokratiska uppdraget, där mänskliga rättigheter också används av lagstiftaren för att ange förvaltnings uppdrag (se Sveriges riksdag, 2005/06: 95; Regeringen.se, 2016/17:29). Idéburna organisationer, å sin sida, ses ofta som komplement till både den offentliga och den privata sektorn. Några av de idéburna organisationerna är specifikt fokuserade på

mänskliga rättigheter, och spelar en viktig roll i det internationella arbetet eftersom de ofta kan agera med en större frihet än exempelvis regeringar (Roberts, 2009).

Organisationers ansvar för mänskliga rättigheter väcker filosofiska, rättsliga, politiska och moraliska frågor, utmanar gränser och logik och handlar kanske ytterst om frågorna: Vad innebär det att vara människa i en organisation? Vad innebär hänsyn till mänskliga rättigheter i organisationer där byråkratisk, ekonomisk och teknokratisk rationalitet ofta är överordnad? Det här kapitlet baseras på en studie där den slags frågor ställs och de utforskas i samtal med chefer från privat, offentlig och idéburen sektor. I intervjuer och skriftliga beskrivningar av fallstudier, eller case, resonerar deltagarna om hur normerna för mänskliga rättigheter framträder i deras vardagliga praktik som chefer. Kapitlets argument är att förverkligandet av mänskliga rättigheter kräver något utöver en tillämpning av rättsliga regler (jfr Regeringen Skr. 2016/17:29).

En utgångspunkt i den här studien har varit att hänsyn till mänskliga rättigheter framträder i organisationer i form av multipla praktiker. Praktikerna kommer till uttryck i exempelvis strategier, ledning och styrning, teknologier, texter, revisioner, policyer och i samtal i ledningsgrupper och bland medarbetare (jfr Czarniawska, 2014; Gerardi och Laasch, 2021; Townley, 2011). Med hjälp av en induktiv ansats har vi kunnat undersöka hur chefer resonerar kring sin organisations ansvar för mänskliga rättigheter och få en bild av hur, och om, de arbetar med mänskliga rättigheter i sin vardagliga praktik. Detta leder oss fram till studiens övergripande syfte och frågeställning: Hur framträder normerna för de mänskliga rättigheterna i chefernas vardagliga praktik? De mer preciserade forskningsfrågorna har varit följande: Hur resonerar chefer i organisationer kring etiska dilemman relaterade till mänskliga rättigheter i sitt dagliga arbete? Med vem, hur och var hanteras dessa dilemman? Vilken roll spelar språkliga och emotionella normer? På vilket sätt kan organisationsteoretiska perspektiv bidra till att belysa förutsättningar för förverkligandet av mänskliga rättigheter?

Organisationers samhällsansvar

Organisationer tenderar att hantera den institutionella omvärldens krav, där lagstiftning och internationella överenskommelser är en del, på så sätt att dessa kan hanteras utan alltför mycket störning av organisationens grundläggande syfte och logik (Banerjee, 2008; Solomon m.fl., 2013; Wright och Nyberg, 2017). Organisationens olika delar löskopplas från varandra, vilket möjliggör för organisationen att upprätthålla en produktionslogik, samtidigt som den kan framstå som legitim i relation till det omgivande samhället (se exempelvis Weick, 1976; Eriksson-Zetterquist, 2005). I offentlig sektor har intresset riktats mot de konflikter som uppstår när lagstiftningen, inte minst den som rör rättighetsfrågor, på olika nivåer ska balanseras med begränsade resurser och ekonomisk rationalitet (se Brunsson och Sahlin-Andersson, 2000; Falkenström m. fl., 2016; Hall, 2012; Namli, 2017). Relationen mellan mänskliga rättigheter och den dagliga verksamheten i

förvaltningen är dock ofta svag (jfr SOU 2010-70) och Lena Marcusson (2017, s 21) menar att lagstiftaren tenderar att ”lämna över problemen med implementeringen på den så kallade rättstillämpningen” (jfr Wendel, denna volym). Elisabeth Abiri (2009) har lyft fram den kritik som Sverige har fått gällande efterlevnaden av rättigheter och att konventionernas rättighetsspråk inte trängt in i det svenska samhället. I Sverige tenderar också mänskliga rättigheter att associeras med svåra förhållanden i främst andra länder. En slags skugga över mänskliga rättigheter som uppmärksammats inte minst under början av 2000-talet (Abiri, 2009, s. 187).

Detta leder oss vidare till frågan om organisationers etiska praktik, där hänsyn till och förverkligande av mänskliga rättigheter kan infogas. Organisationers etiska praktik tenderar generellt att domineras av teknologier i form av revisioner, policyer, verktyg och mått. Teknologier som innehåller både motsägelser och konflikter (Pullen och Rhodes, 2015; Wijen m. fl., 2025). Med Tomas Brytings (1997, s. 665) ord: ”Etiska koder är relativt billiga, synliga och lätta att distribuera i organisationen. Det är dock osäkert om de har någon effekt”. Vidare argumenteras för ett etiskt handlande som utgör ett ”pågående och evigt oavslutat projekt för att kritiskt engagera sig i verkliga etiska problem” (Thanem och Wallenberg, 2015 s. 238; jfr Jones m. fl., 2003). Etiska positioner handlar ytterst om personligt ansvar och moralisk kompetens innefattar ett samspel mellan rationellt förnuft och känslor i form av empati och samvete (Brytting, 2013; Nussbaum, 2001; Silfverberg, 2005). Ett praktiskt förnuft informerat av multipla dimensioner av rationalitet (jmf Townley, 2011).

Alla deltagarna i studien är chefer. Därför finns det anledning att lyfta fram perspektiv på just chefers förutsättningar att hantera värdekonflikter i organisationen. Ett sådant exempel är en studie inom svensk sjukvård av Falkenström (2012) som visar hur chefer undviker att ta upp etiska frågor med sina kollegor i ledningsgruppen. Medan etiska riktlinjer och värdekonflikter är vanliga i de yrkesverksammas vardagliga arbete (jfr Johnsson, denna volym), verkar det för cheferna vara svårt att hantera de känslomässiga utmaningar som följer med värdekonflikterna (jfr Nussbaum, 2001; Jansson och Parding, 2011). Cheferna i Falkenströms studie känner sig maktlösa, de anpassar sig till de instrumentella och ekonomiska argument som dominerar i ledningsgruppen, och använder inte etiska argument som skulle kunna bidra i beslutsprocessen (Falkenström m. fl., 2016).

En möjlig tolkning av detta kan även vara relationen till dominerande diskurser där ledarskap beskrivs som ett maktneutralt, individualiserat och dekontextualiserat fenomen (Alvesson, 2015; Liu, 2017; Price, 2018). Dekontextualiserade dimensioner av rationalitet såsom ekonomisk, byråkratisk och teknologisk rationalitet utgör normen i de flesta organisationer, och därför saknas ofta ett språk och en kultur som tillåter samtal om olika värden, moral och subjektiva erfarenheter. Som en konsekvens av detta accepteras i allmänhet inte negativa känslouttryck i organisationer, och inte heller uttryck för passion eller starkt engagemang (Wright och Nyberg, 2012; Kenny m. fl., 2020). Detta tycks gälla inte minst personer i ledande positioner. Marian Iszatt-White (2009) finner att det tycks inbäddat i chefsgruppers kultur och i de grundläggande

antaganden som bidrar till att forma ledarskapets praktik att framträda objektivt, rationellt och inte emotionellt. Således finns det anledning att reflektera över i vilken mån ledningsgrupper i praktiken förmår att identifiera, språkliggöra och hantera dilemman med bäring på mänskliga rättigheter. Särskilt när dessa dilemman innefattar emotionellt laddade frågor.

Multipla dimensioner av rationalitet

I vår studie har Barbara Townleys (2011) tankar om rationalitetens multipla dimensioner varit användbara. Hon identifierar olika dimensioner av rationalitet med hjälp av tre övergripande begrepp: dekontextualiserade (disembedded), kontextualiserade (embedded) och förkroppsligade (embodied). Kännetecknande för dekontextualiserade dimensioner av rationalitet (ekonomisk, byråkratisk och teknokratisk) är att subjektet, den resonerande personen, skild från sitt historiska och sociala sammanhang, tar ett steg tillbaka för att skapa sig en objektiv bild av situationen inför sitt handlande. I kontextualiserade dimensioner av rationalitet (institutionella, kontextuella och situationsbundna) erkänns betydelsen av att rationellt handlande äger rum i ett visst sammanhang, i tid, eller rum. I förkroppsligade dimensioner av rationalitet erkänns att rationalitet inte går att skilja, eller separera, från den resonerande personens fysiska existens. Den förkroppsligade rationaliteten omfattar inte bara kroppen och känslorna utan också den irrationella, omedvetna eller tysta kunskapen (Townley, 2011, s 159). Townley diskuterar den dominans som dekontextualiserade dimensioner av rationalitet har i samhället, i organisationsforskning och i organisationers liv, och lyfter fram begreppet praktiskt förnuft för att fånga olika grunder för handlande. I detta begrepp kan rationalitetens olika dimensioner förenas i en enhetlig förståelse (Townley 2011, s.206). Inom organisationsteori har moraliska eller värderationella argument traditionellt betraktats som något som bör separeras från förnuftsmässiga, rationella, resonemang. Townley (2011) argumenterar tvärt emot för en nära relation mellan praktiskt förnuft och moral. Val mellan olika värden kan hanteras rationellt genom att förstå och analysera deras empiriska och logiska konsekvenser.

Metod

Frågan för vår studie är hur vi med hjälp av en induktiv ansats kan få syn på och undersöka hur mänskliga rättigheter framträder i form av olika praktiker, samt vilken mening och funktion som mänskliga rättigheter fyller i chefers och ledares vardag? I studien har vi förhållit oss till Barbara Czarniawskas (2008) tankar om värdet av att studera framväxande praktiker och strukturer i organisationer och hennes argument att modern organisering sker ”på många platser samtidigt, i nätverk av fragmenterade,

multipla sammanhang” (s.6). I linje med detta har vår utgångspunkt varit att en vetenskaplig analys behöver handla om vad människor gör och att görandet händer i olika sammanhang, i tid och i rum (se även Mol, 2002; jfr Silverman, 2007).

Urval och tillvägagångssätt

Deltagarna i studien rekryterades ur en grupp av drygt 80 chefer som gått ett ledarskapsprogram med fokus på mänskliga rättigheter. Cheferna är verksamma i tre olika samhällssektorer: privat, idéburen och offentlig sektor. En del av dem är ansvariga för organisationens hållbarhetsfrågor, eller för mänskliga rättigheter. Övriga har chefsbefattningar på främst högre nivåer, men utan ett specifikt ansvar för mänskliga rättigheter eller hållbarhet. Den första delen av materialet består av 30 skriftliga case, där deltagarna fick i uppgift att beskriva ett etiskt dilemma relaterat till mänskliga rättigheter i deras dagliga arbete. De skriftliga casen gav en inledande bild av hur deltagarna själva identifierar ett dilemma relaterat till mänskliga rättigheter. Värt att notera är att när deltagarna under ledarskapsprogrammet skickade in sina skriftliga beskrivningar av dilemman relaterade till mänskliga rättigheter, beskrev flera av dem sina svårigheter att identifiera sådana i det vardagliga arbetet. Vidare består materialet av intervjuer med 17 chefer med varierande bakgrund. Urvalet av intervjupersoner vägledades i någon mån av resultatet från de skriftliga fallen, vilket gör att det kan beskrivas som ett ändamålsenligt bekvämlighetsurval (Svensson och Ahrne, 2022). Intervjupersonerna tillhörde den grupp av deltagare som i sina skriftliga case hade identifierat dilemman relaterade till mänskliga rättigheter. Några som tillfrågades tackade också av olika skäl nej till att bli intervjuade.

Som förberedelse inför intervjuerna bad vi intervjupersonen att reflektera över en specifik situation i sitt dagliga arbete – ett etiskt dilemma relaterat till mänskliga rättigheter. Samtalen om dilemman erbjöd en rik möjlighet att ta del av hur deltagarna resonerade kring dessa situationer i sin praktik som chefer. Intervjupersonerna ombads beskriva situationen så detaljerat som möjligt vilket i sin tur väckte olika frågor som utvecklades under intervjuens gång.

I ledarskapsprogrammet befinner sig deltagarna utanför sin organisatoriska hemvist. Detta kan skapa frihet likväl som osäkerhet. Frågorna i studien kan vara känsliga för både organisationen och deltagare, och dessutom är möjligheten att förhålla sig kritisk eller reflekterande till den egna organisationen är ofta begränsad. Därför förhöll vi oss i studien till de etiska riktlinjerna för forskning (Vetenskapsrådet, 2024) där informerat samtycke varit en del. Vi har även varit noga med att avidentifiera de delar som skulle kunna härledas till en enskild person eller organisation, vilket i sin tur har påverkat hur resultat och analys kan presenteras i texten. Citaten är redigerade både för ökad läsbarhet och för anonymisering.

Det analytiska arbetet i studien har inneburit läsning och omläsning av materialet i linje med Alvesson och Sköldbärgs förslag (2017) där analysen innebar läsning och omläsning av materialet. Uttalanden från intervjuer har satts in i ett sammanhang snarare

än redovisats som separata enheter, i enlighet med vad Silverman föreslår (2007). Resultatdelen är uppbyggd utifrån ett antal centrala teman i materialet som ansetts vara framträdande med tanke på studiens teoretiska fokus (se Wästerfors, 2008). Eftersom studien är analytiskt induktiv till sin karaktär har materialet stor spännvidd och det erbjuder en mängd tolkningsmöjligheter (Katz, 2001; Wästerfors, 2008). Det hänger i sin tur samman med deltagarnas organisatoriska hemvist i tre olika sektorer, men också med ämnet för studien, hur mänskliga rättigheter framträder – eller inte framträder – på olika sätt i vardaglig chefspraktik.

Samtliga intervjuer, med ett undantag, spelades in och transkriberades ordagrant. Intervjuerna hade karaktären av öppna samtal kring situationen som varje deltagare hade beskrivit, vilket resulterade i ett mångfacetterat material. Tolkningen av materialet inleddes med fokus på frågorna om vad det etiska dilemmat relaterat till mänskliga rättigheter handlar om och vilka underliggande värden och dimensioner av rationalitet som kan identifieras. Därefter fortsatte tolkningen med frågor om aktiviteter, platser och relationer. Vem kunde intervjupersonen prata om situationen med? Var och hur hanteras den upplevda värdekonflikten? Vilka språkliga och känslomässiga regler spelade in? Vilken typ av handlingsstrategier användes?

Resultat

I de skriftliga casen, där deltagarna ombeds beskriva ett aktuellt etiskt dilemma med bäring på mänskliga rättigheter, beskriver flertalet att de har svårt att identifiera dilemmen som de själva relaterar till mänskliga rättigheter i sitt dagliga arbete. I de upplevda dilemmen som beskrivs står de mänskliga relationerna till medarbetare i fokus. Deltagarna frågar sig vad mänsklig värdighet betyder i organisationen och vilka värden som egentligen ska täckas av principer för mänskliga rättigheter? Det tycks i dessa fall primärt inte röra sig om fördelning av för organisationen typiska värden (till exempel nyttigheter som lön eller befordran), utan oftare om hur organisationen har förändrats genom tilltagande rationaliseringsprocesser vilket i praktiken upplevs riskera att kränka människors värdighet. Exempel på detta kan vara individer vars kompetens och prestationer inte längre värderas i samma grad som tidigare, eller att medarbetare sägs upp utan att intervjupersonen finner det rimligt, utan någon saklig grund.

I intervjuerna med cheferna från idéburen sektor används begreppet leverans i kontrast till en organisationshistoria präglad av idealism, altruism, men också upplevd ineffektivitet. Det handlar om värden som historiskt formats av medlemsengagemang och obetalt volontärarbete och som nu ställs i relation till en organisatorisk idealtyp associerad med näringslivet. Borde organisationer vars verksamhet riktas till världens mest utsatta vara mer effektiva än privata företag, eller borde de vara mer humanitära, även internt?

Vi arbetar mycket utifrån mänskliga rättigheter och de globala målen och ser oss nog som dygdeetiker eller pliktetiker, trots att vi framhåller affärsvärde som en stark drivkraft. Nu handlar det om konsekvensetik – vår lilla organisation ska fungera smidigt i grundläggande aspekter som ansvar och laganda – att alla tar ansvar och agerar. (Chef idéburen sektor)

Relationen mellan mänskliga rättigheter och det dagliga arbetet som chef tycks för många av deltagarna vara svag, såvida en inte specifikt har ansvar för hållbarhet- och mänskliga rättigheter (jfr SOU 2010-70; Regeringen 2016/2017:29). Mänskliga rättigheter relateras i materialet sällan till svensk diskrimineringslagstiftning. I praktiken tycks istället uppfattningen vara att mänskliga rättigheter aktualiseras och hanteras i någon annan del av organisationen, samt röra människor på långt geografiskt avstånd.

Ett av de skriftliga casen kan fungera som illustration av detta. Det innehåller ett exempel från det aktuella företags internationella verksamhet. Företaget har franchiseverksamhet i ett annat land där ett bemanningsföretag anställer gästarbetare från tredje land. Gästarbetarna får betalt för sin resa mot att de lämnar sitt pass vid ankomsten till landet där de ska arbeta. Efter två år har de samlat ihop så mycket pengar att de kan få tillbaka sitt pass och resa till hemlandet igen. Men det är inte detta sistnämnda som intervjupersonen identifierar som en risk för mänskliga rättigheter, eftersom gästarbetarna har blivit informerade och "inte vilseledda på något sätt". Intervjupersonen frågar sig istället hur hårt jämställdhetsfrågan kan drivas på plats utan att riskera affären:

Vi har haft många av nyckelpersonerna i franchiseföretaget som deltar i utbildning i Sverige och de ser då vilken roll kvinnor har här. Kvinnor från Sverige utbildar och implementerar också vårt sätt att arbeta på plats. Men räcker det? Hur hårt vågar vi driva våra jämställdhetsfrågor utan att tappa möjligheter att skapa bra affärer på plats? (Chef, privat sektor)

Den egna organisationen identifieras här som jämställd, i kontrast till den franchiseverksamhet som används som underleverantör. Utmaningen för mänskliga rättigheter, att människor förlorar grundläggande rättigheter i och med anställningsförfarandet, förläggs utanför den egna organisationen. Deltagaren identifierar istället en närmre kontextualiserad diskurs: frågan om kvinnors rättigheter i relation till ekonomisk rationalitet, det vill säga affären.

I intervjuerna med de deltagare som har ansvar för hållbarhet eller mänskliga rättigheter framträder språkliga utmaningar. Det handlar om behovet av att identifiera handlingsgrunder, rationalitet och att utveckla olika sätt att resonera i relation till dominerande diskurser förankrade i olika kunskapsområden (jfr Wright m. fl., 2012; Wright och Nyberg, 2017). Det handlar också om platser, situationer och relationers betydelse. Var, hur och med vem kan olika former av resonemang föras?

Detta är inte unikt för [företaget, min anm.], men jag tror mer att det snarare bara bekräftar att man liksom måste anpassa språket och budskapet utifrån varje sammanhang [...]. Jag brukar känna mig som en tolk för det mesta. (Hållbarhetschef, privat sektor)

Mentorskap var en del av ledarskapsprogrammet och deltagarna tilldelades en mentor från en annan sektor i samhället, ofta en senior ledare. Samtalen med mentorerna beskrivs som både utmanande och givande, inte minst tack vare att båda parter hamnar utanför sin organisatoriska hemvist. En av deltagarna som är expert på mänskliga rättigheter arbetar i idéburen sektor och beskriver det första mötet med sin mentor från näringslivet:

Jag har en mentor från näringslivet och först tänkte jag: Ehh vad ska den här ”farbrorn” hjälpa mig med? Lite äldre, precis pensionerad, [...] han hade tid nu, tid för mig. Men han var kanske min största hjälp av alla, han uttryckte bara som ett mantra: Man måste lära sig förklara hur mänskliga rättigheter blir lönsamma. Det är typ det enda du behöver lära dig, hur ska det bli lönsamt, sätt en prislapp! (Ansvarig för mänskliga rättigheter, idéburen sektor)

Den här deltagarens organisation arbetar med barns rättigheter på en konkurrensutsatt givarmarknad och har relativt nyligen fått en ledning rekryterad från näringslivet. Intervjupersonen beskriver situationen som ”en total clash ur ett rättighetsperspektiv”. Under intervjun resonerar vi om var rättighetsfrågorna bor internt i en sådan organisation. Intervjupersonen hade inte förväntat sig sig att behöva driva rättighetsfrågor i en idéburen organisation med fokus på just rättighetsfrågor. Men i sitt arbete fick hen ofta kommentarer som: ”Är du helt utopisk? Detta har ingenting med verkligheten att göra”. Intervjupersonen beskriver hur hen gick från positionen som frustrerad rättighetspolis, till att bemästra olika former av argument, och till en sorts flerspråkighet som innebar möjligheten att öppna dörrar i arbetet med kollegor på andra enheter än sin egen (jfr Wright m. fl., 2012). För intervjupersonen blev detta ett sätt att hantera att organisationens värdehierarki inte såg ut som hen hade förväntat sig. Flerspråkighet, här tolkat som ett medvetet sätt att röra sig i olika diskursiva rum, är en förtrogenhet som framför allt de intervjupersoner som arbetar som hållbarhets- eller rättighetsansvariga beskriver i intervjuerna (jfr Wright m. fl., 2012). Att identifiera och behärska de språkliga former eller diskurser som bär de många, ofta motsatta, dimensioner av rationalitet som handlande i organisationen vilar på, beskrivs alltså som en möjlig väg framåt i arbetet för mänskliga rättigheter.

En av intervjupersonerna beskriver hur hen upplever språkliga begränsningar i samtalen om hur företaget skulle utveckla sin moraliska kompass och praktik (jfr Falkenström, 2012). Argument i sådana samtal behöver framföras med ett juridiskt språkbruk för organisationen ska uppleva dem som förankrade i ett legitimt kunskapsområde. Argument som framförs i andra termer än juridiska avfärdas med ”Det

är inget argument!". Intervjupersonen beskriver erfarenheter av klumpiga försök, där ledningspersoner och experter från olika delar av organisationen försöker finna ett språk för att tala med varandra. Frågan är vad moral och moraliskt ansvar betyder för olika individer i en organisation?

Det finns ett par saker som biter, menar intervjupersonen, och det är om investerare eller kunder börjar dra örnen åt sig på grund av negativ medieuppmärksamhet. Men risken är då att den grundläggande etiska frågan om mänskligt lidande hamnar i skuggan av denna form av riskhantering.

Ja, om den juridiska granskningen görs korrekt är den tänkt att ta hand om risken. Så vad vi egentligen gör är att vi hela tiden [...]. Det kanske inte räcker med att det är lagligt? Vi vill bli lite bättre än så. Men vad är det då? (Hållbarhetschef, privat)

Att byta plats för arbetet med människorätsfrågor kan öppna upp en möjlighet att resonera och handla grundad i flera dimensioner av rationalitet. En intervjuperson med ansvar för organisationens arbete med mänskliga rättigheter beskriver det egna företagets ambitiösa hållbarhetsarbete som ett reaktivt maskineri. Bortom juridiken, riskhanteringen och det färdigpaketerade policyspråket har intervjupersonen funnit att det är de lokala cheferna runt om i världen som efterfrågar samtal om risker för kränkningar av mänskliga rättigheter. För dem är värdekonflikterna situerade och en del av deras vardag och de innebär känslomässiga utmaningar som behöver hanteras, vilket belyser värdet av att utveckla en etisk praktik relaterad till mänskliga rättigheter på flera platser och i olika former i organisationen (jfr Mol, 2002). En annan intervjuperson lyfter behovet av att utveckla företagets arbete med mänskliga rättigheter på ett sätt som även informeras av kontextualiserade och förkroppsligade dimensioner av rationalitet. Att arbeta med konkreta och aktuella case på andra platser, i andra rum eller tillsammans med ledningsgruppen eller ansvariga för verksamheten, kan bidra till att utveckla organisationens moraliska kompetens och ge en vana och förtrogenhet att hantera etiska utmaningar relaterade till mänskliga rättigheter.

Värderationella argument och ett praktiskt förnuft kan på olika vis helt sättas ur spel (jfr Townley, 2011). En av cheferna med ansvar för rättighetsfrågor i en offentlig organisation beskriver hur en ny ledning upplevs manipulera det värderationella språk som upplevs varit grundläggande i organisationen. Experternas arbete i organisationen har vilat på en rad principer relaterade till mänskliga rättigheter. Nu upplever intervjupersonen istället en ekonomisk rationalitet klädd i värderationell språkdräkt, en ekonomisk rationalitet undercover, som dominerande. Den som kritiserar den nya ledningen eller visar oönskade känslouttryck som ilska eller frustration, kallas till "rektorsamtal" av högsta chefen. Intervjupersonen har i detta sammanhang funderat över begreppet värdebaserat ledarskap: "Det kan vara vilket värde som helst!". Intervjupersonens egen strategi för att hantera situationen blev att resonera med människor utanför organisationen och att lämna sin egen position som mellanchef.

Ett andra exempel på hur organisationer sätter ett praktiskt förnuft ur spel är hämtat från den privata sektorn. Intervjupersonen beskriver hur ett konsultföretag har anlitats av ledningen för att genomföra stora förändringar och nedskärningar. Konsultföretaget blir till en ansiktslös makt, genomsyrad av ekonomisk rationalitet, där avgörande beslut fattas på behörigt avstånd från de som drabbas. Intervjupersonen beskriver processen som extremt smärtsam och hur den dödar hans passion på jobbet. Konsultföretaget är en makt utan ansikte som utesluter de resonemangsformer och handlingsgrunder som intervjupersonen hittills funnit meningsfulla i sin roll som hållbarhetschef. Intervjupersonen refererar till en text av Zygmunt Bauman, *Auschwitz och det moderna samhället* (1991) som vi läst i ledarskapsprogrammet, för att sätta ord på den upplevda situationen.

Du vet, jag blev helt tagen av att läsa den här Baumantexten. När jag läste den och såg vad jag var inblandad i var det en klockren koppling till konsultföretagets [min anm.] modell. Det är precis så det fungerar. Transformationskontoret? Nej, nej, nej! Du kan inte fråga, du kan inte få några svar. Det är Transformationskontoret som bestämmer. Ja, vilka är Transformations-kontoret då? Ja, det är konsulter från konsultföretaget. Ja, vilka är de? Nej, det kan vi inte säga! (Hållbarhetschef, privat sektor)

Beslut om uppsägningar, utan argument, ska verkställas. Den totala frånvaron av argument gör den känslomässiga påfrestningen överväldigande. Relationen mellan medarbetare och organisation imploderar, och individens självbild riskerar att förändras på djupet (jfr Gabriels, 2012) i en praktik informerad av kortsiktig ekonomisk rationalitet.

Eller är det inte en fråga om moral? Har du som en del av organisationens ledarskap en skyldighet att ignorera moral, känslor och samvete och göra en strikt rationell analys av utmaningen? (Chef, idéburen sektor)

Citatet ovan fångar en kärnfråga i materialet, relationen mellan ledarskapsideal och etiska frågor relaterade till mänskliga rättigheter. I ledarskapsidealet rymms i praktiken endast dekontextualiserade dimensioner av rationalitet. I samtalen med chefer från den offentliga sektorn finns flera exempel på hur frågor av värderationell karaktär möts av tystnad eller avståndstagande i ledningsgruppen. Att öppet argumentera för värderationella principer relaterade till mänskliga rättigheter, och att inte göra det i strikt juridiska termer, tycks vara förknippat med en upplevelse av risk. Detta trots att intervjupersonerna beskriver sitt inflytande i organisationen som betydande i andra avseenden. Risker handlar om att bli betraktad som känslomässig och irrationell och som en aktivist. I vårt material framträder en bild av hur organisationer, trots att de tillhör olika samhällssektorer, möter den institutionella omvärldens krav på liknande sätt och där styrnings- och ledningsideal har formats med privata organisationer som förebild.

Som tidigare nämnts är det få av deltagarna i studien som relaterar mänskliga rättigheter till svensk diskrimineringslagstiftning. I ett exempel från privat sektor

beskriver deltagaren dock hur hen argumenterar för jämställdhet som en fortsatt viktig fråga för organisationen vid sidan av andra prioriterade områden, samtidigt som hen uppfattar det som mycket svårt och känsligt att driva frågan. Företaget lägger stor vikt vid inkludering och socialt ansvar men för ett antal år sedan skiftade trenden från genusfrågor till mångfald.

Jag är rädd att det kan uppfattas som att jag ”talar i egen sak”. Historiskt sett har jag alltid kämpat om jag har sett något som är fel och ofta lyckats åstadkomma en förändring. Den här frågan, som jag funderar på nästan varje dag, gör jag ingenting åt efter ett antal misslyckade och halvhjärtade försök. Det passar inte min natur att lämna frågan eftersom jag är väldigt övertygad, men jag känner mig också väldigt trött på att ta upp den här frågan och den är extremt känslig. (Chef, privat sektor)

Jämställdhetsfrågan blir i detta sammanhang extremt känslig och överförs i organisationen till en emotionell och irrationell diskurs. Att argumentera för jämställdhet innebär då en risk att uppfattas tala för egen sak, grundad i kontextualiserade och förkroppsligade dimensioner av rationalitet.

Att vara chef i offentlig sektor, inte minst i kommuner och regioner, innebär ofta en närhet till politiska beslutsfattare. När chefen möter politiska argument grundade i ekonomisk rationalitet aktualiseras olika former av legitimitetsgrunder (jfr Lundquist, 1998; Hall, 2012; Namli, 2017), även i fall som rör mänskliga rättigheter förankrade i nationell lagstiftning och konventioner. En chef beskriver hur hen använder accepterade känslouttryck (jfr Iszatt-White, 2009; Wright och Nyberg, 2012) när värdekonflikter som rör mänskliga rättigheter hanteras i relation till politiska beslutsfattare eller högre chefer. I mötet med politiker grundar chefen sitt handlande på erfarenhet och kunskap, informerat av kontextualiserade och förkroppsligade dimensioner av rationalitet, och använder uttryck som objektivitet, lugn, vänlighet och sakliga argument:

Jag är alltid vänlig mot människorna som finns bakom makten, jag menar där det kan vara ganska tydligt att vi har olika syn på saker och ting. Men jag uppträder alltid professionellt lugnt och förnuftigt och ser till att jag har bra argument för vad jag tycker. Att jag är objektiv, saklig i allt. Så fort du hamnar i dessa konfliktsituationer försöker jag verkligen gå hem och relatera till faktaunderlaget och inte blir för engagerad, jag är ganska bra på att stänga av mina egna känslor... (Chef, offentlig sektor)

Ett annat exempel på hur frågor om värdekonflikter med fokus på mänskliga rättigheter kan hanteras i ledningsgrupper i offentlig sektor, lyfts fram av en intervjuperson: organisationens samarbete med aktörer i en diktatur. Efter att intervjupersonen vid flera tillfällen tagit upp frågan i ledningsgruppen får hen ett mejl från en senior person som tidigare varit hens chef:

Men lille vän, nu måste vi vara professionella här! Vi ska leverera det underlag till politikerna som de efterfrågar, och det ska vara faktabaserat och det ska vara professionellt. Han tyckte att jag var för känslomässig. Och jag skrev bara ett svar till honom: Jag är professionell, det här är fakta. Det är så det ser ut. (Chef, offentlig sektor)

Ett avslutande exempel på hur frågor relaterade till mänskliga rättigheter hanteras vid sidan av ledningsgruppen är även det hämtat från den offentliga sektorn. Intervjupersonen får regelbundet frågor från sina medarbetare om hur de förväntas hantera en process i verksamheten som upplevs kränka barns rättigheter. Intervjupersonen beskriver svårigheter att hantera frågan på ledningsgruppsmöten där agendan är tunn och präglad av rutin. Mötet med barnen är en situerad erfarenhet, informerad av både kontextualiserade och förkroppsligade dimensioner av rationalitet hos intervjupersonen och hans kollegor. Erfarenheterna upplevs svåra att förmedla i ledningsgruppen och stället hanteras problemet tillsammans med berörda medarbetare:

Inte riktigt på ett ledningsmöte. Vi sitter ganska nära varandra här så vi brukar ta upp frågorna när de dyker upp. (Chef, offentlig sektor)

Sedan 2020 är barnkonventionen svensk lag (Regeringskansliet). Intervjupersonen har därför förgäves sökt vägledning i organisationens intranät om hur de här ärendena ska hanteras, men förgäves. Hen beskriver hur verksamhetens hantering av ärendena i fråga *känns fel* och hur hen resonerar med sig själv kring dilemmat. Hen försöker hantera situationen med hjälp av olika förklaringsmodeller, som hen tror kan vara till hjälp i situationen. Resonemang som kan hålla både för hen själv i rollen som chef och för medarbetarna.

Avslutande reflektion

De frågor som ställts i studien har varit: Hur framträder normerna för de mänskliga rättigheterna i de deltagande chefernas vardagliga praktik? Hur resonerar chefer kring etiska dilemman relaterade till mänskliga rättigheter i sitt dagliga arbete? Med vem, hur och var hanteras dessa dilemman? Vilken roll spelar språkliga och emotionella normer? På vilket sätt kan organisationsteoretiska perspektiv bidra till att belysa förutsättningar för förverkligandet av mänskliga rättigheter?

En av utgångspunkterna för studien har varit att arbete för att förverkliga de mänskliga rättigheterna kan tänkas framträda i form av multipla praktiker i organisationen. Praktikerna är resultatet av omvärldens krav i form av lagstiftning, men också av tankar, erfarenheter och handlande hos de som är verksamma i organisationerna. De är också stadda i ständig förändring. En annan utgångspunkt har varit att organisationer är betydligt

mer komplexa och motsägelsefulla än vad de ofta framställs, och framställer sig själva, som (jfr Brunsson och Sahlin-Andersson, 2000; Eriksson-Zetterquist, 2005; Weick, 1976). Arbete med och förutsättningarna för att förverkliga de mänskliga rättigheterna framträder på olika sätt i organisationerna (jfr Czarniawska, 2014; Gerardi och Laasch; 2021; Mol, 2002) och de formas inte minst i mötet med organisationernas värdehierarkier. Den löskoppling mellan organisationers olika delar som beskrivits i forskningen utgör en utmaning i detta arbete. I vår studie blir den här löskopplingen och dess konsekvenser synliga då de chefer som inte har specifikt ansvar för mänskliga rättigheter och hållbarhet genomgående har svårt att identifiera frågor relaterade till dessa.

Analysen av studiens material, skriftliga case och intervjuer, har skett i dialog med argumentet för rationalitetens olika dimensioner (Townley, 2011). *Rationalitet* kan uppfattas som ett abstrakt och kanske klumpigt begrepp, men i den här studien har det visat sig användbart för att diskutera hur intervjupersonerna hanterar den grundläggande frågan om hur de ska handla i de situationer där de upplever värdekonflikter relaterade till mänskliga rättigheter. Ett praktiskt förnuft informerat av olika dimensioner av rationalitet tolkas här som en form av praktik, en social handling (Flyvbjerg, 2001, Townley, 2011). Studien har härigenom bidragit till olika perspektiv på etiska överväganden och maktaspekter i organisationen. När vi studerar organisationer studerar vi även den påverkan som stora strukturer i samhället har i vanliga människors liv. Tolkningen här är att vi avhänder oss något av det som det är att vara människa när vi blir en del av en organisation. Det är i detta spänningsfält mellan människa och organisation som deltagarna i studien befinner sig. Några av dem upplever det dagligen, andra mer sällan. Ett antagande i studien har varit att hänsyn till mänskliga rättigheter sannolikt kan innebära konflikter med andra värden i organisationen, vilket mycket riktigt blir tydligt i materialet. För den som har rollen som ansvarig för hållbarhet eller mänskliga rättigheter innebär det en ofta daglig diskursiv och praktisk balansgång där principerna om mänskliga rättigheter kan fungera som ett ankare i relationen med dominerande organisatoriska normer och ideal för ledning och organisering (jfr Iszatt-White, 2009).

Det rationella argumentet kan tänkas utgöra en av de få former för inflytande som även den utan makt förfogar över (se Flyvbjerg, 1998:229). I studien beskriver deltagarna dock situationer där alla möjligheter till ett praktiskt förnuft tycks stängda i det intensiva rationaliseringsstryck som många organisationer upplevs befinna sig i, oavsett sektor. Det handlar om hur praktiker i ledning och organisering, ofta med hjälp av nya teknologier, formar ett rent rumsligt avstånd till den eller de vars rättigheter och värdighet kränks. Intervjupersoner beskriver hur detta väcker starka känslor av maktlöshet, samtal är uteslutet, inga argument utanför en strikt dekontextualiserad rationalitet är användbara (jfr Gabriel, 2012). En ekonomisk rationalitet så avgränsad att den helt enkelt inte upplevs som rationell.

För den som argumenterar för mänskliga rättigheter i värderationella termer i ledningsgruppen upplevs risken att betraktas som emotionell och icke rationell. Inte minst deltagare från den offentliga sektorn beskriver situationer där frågor rörande mänskliga

rättigheter möts med tystnad eller undvikande. Deltagarnas beskrivningar bekräftar att normer och ideal för organisering och ledning är starkt dominerade av dekontextualiserade dimensioner av rationalitet. Detta resultat är dock ingen nyhet, utan ett fenomen som flitigt har avhandlats i forskning om organisering och ledning. Det som denna studie bekräftar är dock att dominansen hos dessa dimensioner av rationalitet tycks vara så omfattande inte bara i privat utan även i idéburen och offentlig sektor (jfr Falkenström, 2012).

De kulturer i ledningsgrupperna (jfr Iszatt-White, 2009) som deltagarna i studien beskriver tycks således inte utgöra någon gynnsam jordmån för diskussioner om hur normer för människors rättigheter förhåller sig i relation till andra värden i organisationen. Intervjupersonerna beskriver hur samtal om mänskliga rättigheter och moraliska dilemman främst tar plats utanför ledningsgruppen, med andra kollegor, i andra delar av organisationen. Eller med personer utanför organisationen. Ett annat rum medger samtal och handlande informerat också av kontextualiserade och förkroppsligade dimensioner av rationalitet. Det är främst de lokala cheferna runtom i världen som uttrycker behov av samtal om mänskliga rättigheter. Inte kollegorna på huvudkontoret. En annan möjlig väg framåt som beskrivs i intervjuerna är att identifiera och behärska de språkliga former, eller diskurser, som bär de olika och ibland motsatta dimensioner av rationalitet som handlandet i organisationen vilar på. Det blir här en fråga om en förtrogenhet, snarare än ett uttryck för identitet (jfr. Wright och Nyberg, 2012)

Ett annat angeläget ämne för vidare samtal gäller svårigheten att identifiera frågor relaterade till mänskliga rättigheter i det dagliga arbetet som flertalet av cheferna utan specifikt ansvar för mänskliga rättigheter i sin organisation beskriver (jfr Regeringen 2016/2017:29). Detta anknyter till Elisabeth Abiris (2009) argument med vilket hon tecknar bilden av ett Sverige i "MR-skugga". Det tydliggör samtidigt värdet av att använda organisationsteoretiska perspektiv för att förstå förutsättningar för ett förverkligande av mänskliga rättigheter (jfr Lettevall i denna volym). MR-skuggan faller så att säga sannolikt olika över organisationers olika delar, i konsekvens med den löskoppling som har diskuterats ovan. Även i offentlig verksamhet, som förvaltar ett särskilt ansvar för det demokratiska uppdraget, vittnar intervjupersonerna om hur frågor om mänskliga rättigheter undviks i ledningsgrupperna (jfr SOU 2010:70; Regeringen 2016/2017:29). De exempel som lyfts fram i de skriftliga casen rör främst relationer till medarbetare, där värdekonflikten aktualiseras informerad av kontextuella och förkroppsligade dimensioner av rationalitet. Få av deltagarna i studien relaterar svensk diskrimineringslagstiftning till principerna om mänskliga rättigheter.

Vår studie visar att samtal om mänskliga rättigheter tycks fordra tillgång till erfarenheter informerade av multipla dimensioner av rationalitet, där kontextuella och förkroppsligade dimensioner också är representerade (jfr Wendel i denna volym). De mänskliga rättigheterna behöver kännas igen och bli meningsfulla i ett samspel mellan rationellt förnuft och känslor i form av empati och samvete (jfr Brytting, 2013; Nussbaum, 2001; Silfverberg, 2005). Meningsskapande i organisationer kan i detta sammanhang beskrivas som något både bräckligt och i högsta grad kontextuellt. För att

något ska bli meningsfullt behöver det ständigt tolkas, omtolkas, upplevas och hanteras i den vardagliga praktiken i organisationen. Mänskliga rättigheter synes ofta inte vara en sådan meningsfull kategori. Ansvar för förverkligandet av människors rättigheter tycks för flera av studiens deltagare aktualiseras främst i de delar av organisationen som är specialiserade på dessa frågor samtidigt som risker för kränkningar av mänskliga rättigheter förläggs till en annan del av världen, långt borta från en svensk kontext.

Referenser

- Abiri, E. (2009). Mänskliga rättigheter i Sverige. I Spång, M. (Red.), *Mänskliga rättigheter – ett ofullbordat uppdrag*.
- Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S. och Wenglén, R. (2015). *När ledarskapet krackelerar*. Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Banerjee, S.B. (2008): Corporate Social Responsibility: The Good, The Bad and The Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79.
- Bauman, Z. (1994). *Auschwitz och det moderna samhället*. Bokförlaget Daidalos.
- Bexell, M. (2009). Företags samhällsansvar och mänskliga rättigheter. I Spång, M. (Red.), *Mänskliga rättigheter – ett ofullbordat uppdrag*.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organization: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746.
- Brytting, T. (1997). Moral Support Structures in Private Industry – The Swedish Case. *Journal of Business Ethics*, 16(7), 663-697. Kluwer Academic Publishers.
- Brytting, T. (2013). Etikens grunder. I Brytting, Tomas (Red.), *Chefsarbetets etik*. Studentlitteratur
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: How to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(1), 4-20.
- Czarniawska, B. (2014). *A Theory of Organizing*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Dembour, M-B. (2010). *Human Rights Quarterly*, 32, 1–20. The Johns Hopkins University Press.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2005). *Från insikt till? Utvärdering av JämO/EU-projektet Women to the top*, GRI-reprot 2005:3.
- Falkenström, E. (2012). *Verksambetschefens etiska kompetens. Om identifiering och hantering av intressekonflikter i hälso- och sjukvården*. Stockholms universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Institutionen för pedagogik och didaktik
- Falkenström, E., Ohlsson, J.T. & Höglund, A. (2016). Developing ethical competence in healthcare management. *Journal of Workplace Learning*, 28(1), 17–32.
- Flyvbjerg, B. (1998). *Rationality and Power*. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Gabriel, Y. (2012). Organizations in a State of Darkness: Towards a Theory of Organizational Miasma. *Organization Studies*, 33(9), 1137–1152.

- Gerardi, S. & Laasch, O. (2021). Responsible-Management-as-Practice. Mobilizing a Posthumanist Approach. *Journal of Business Ethics* (2022), 181, 269–281.
- Hall, P. (2012). *Managementbyråkrati – organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Liber.
- Izatt-White, M. (2009). Leadership as Emotional Labour: The Effortful Accomplishment of Valuing Practices. *Leadership*, 5(4), 447–467.
- Jansson, A. & Parding, K. (2011). Changed governance of public sector organisations: challenged conditions for intra-professional relations?. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 177–186.
- Jones, C. (2003). As if Business Ethics were Possible, "Within Such Limits"... *Organization*, 10(2), 223–48.
- Katz, J. (2001). Analytic Induction. I Smelsen, Meil J. & Baltes, Paul B. (Red.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier.
- Kenny, K., Fotaki, M. & Vandekerckhove, W. (2020). Whistleblower subjectivities: Organization and Passionate Attachment. *Organization Studies*, 41(3), 323–343.
- Liu, H. (2017). Reimagining ethical leadership as relational, contextual and political practice. *Leadership*, 13(3), 343–367.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Studentlitteratur.
- Marcusson, L. (2017). Det offentliga uppdraget och de mänskliga rättigheterna. I Lind, A.-S. & Namli, E. *Mänskliga rättigheter i det offentliga Sverige*. Studentlitteratur.
- Mol, A. (2002). *The body multiple. Ontology in Medical Practice*. Duke University Press.
- Namli, E. (2017). De mänskliga rättigheterna i en demokrati. I Lind, A.-S. & Namli, E. (Red.), *Mänskliga rättigheter i det offentliga Sverige*. Studentlitteratur.
- Nussbaum, M.C. (2001). *Upheavals of Thought, The Intelligence of Emotions*. Cambridge University Press, New York, NY.
- Price, T.L. (2018). A "critical leadership ethics" approach to the Ethical Leadership construct. *Leadership*, 14(6), 687–706.
- Pullen, A. & Rhodes, C. (2015). Ethics, embodiment and organizations. *Organization*, 22(2), 159–165.
- En nationell handlingsplan för de mänskliga rättigheterna*. Regeringens skrivelse 2005/06:95. Sveriges riksdag.se
- Regeringens strategi för det nationella arbetet med mänskliga rättigheter*. Skr 2016/17:29. Utbildningsdepartementet. Regeringen.se
- Regeringen (2010). *Ny struktur för skydd av mänskliga rättigheter* (SOU 2010:70). <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2010/10/sou-201070/>
- Roberts, H. (2009). Mänskliga rättigheter och ideella organisationer – folkets röst i arbetet med mänskliga rättigheter. I Spång, M. (Red.), *Mänskliga rättigheter – ett ofullbordat uppdrag*. Liber
- Roth, H.I. (2007). *Vad är mänskliga rättigheter?* Natur Kultur Läromedel och Akademi.
- Silfverberg, G. (2005). *Ovisshetens etik*. Nya Doxa.
- Silverman, D. (2007). *A very short, fairly interesting and reasonable cheap book about qualitative research*. Los Angeles: Sage.

- Solomon, J.F., Solomon, A., Joseph N. L. & Norton, S.D. (2013). Impression Management, Myth Creation and Fabrication in Private Social and Environmental Reporting: Insights from Erving Goffman. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 195–213.
- Svensson, Peter & Ahrne, Göran. (2022). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.
- United Nations. u.å. Declaration of Human Rights. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.
- Thanem, T. & Wallenberg, L. (2015). What can bodies do? Reading Spinoza for an affective ethics of organizational life. *Organization*, 22(2), 235–250.
- Townley, B. (2011). *Reason's Neglect: Rationality and Organizing*. Printed from Oxford Scholarship Online 2020.
- United Nations Global Compact. (2025). <https://unglobalcompact.org/>
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed*.
- Wijen, F., Durand, R., Hiatt, S. R., Reinecke, J. & Walls, J. L. (2025). Assessing and Driving Societal Impact: Introduction to the themed section on Overcoming Shortcomings of Measuring Organizational Sustainability. *Organization Studies*, 46(5), 617–634.
- Wright, C., Nyberg, D., & Grant, D. (2012). Hippies on the third floor: Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism. *Organization Studies*, 33(11), 1451–1475.
- Wright, C. & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661.
- Wästerfors, D. (2008). Analytiska knep. I Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David (Red.), *Uppdrag forskning*. Liber.