

# Innehåll

Nr1|2018

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE



**Ansvarig utgivare** Professor Fredrik Tell, ordförande för Föreningen Företagsekonomi i Sverige. Uppsala universitet, 751 05 Uppsala. **Telefon** 090-786 50 00.

**Adress och kontaktuppgifter** Monica Haglund, Stockholm Centre for Organizational Research, Score, Stockholms universitet, 106 91 Stockholm. **Telefon** 08-674 74 10. **Epost:** monica.haglund@score.su.se

**Hemsida** [www.fekis.se](http://www.fekis.se)

**Tryck** Exaktaprint AB.

**ISSN** 2001-9114.

**Redaktion** Susanna Alexius, Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson och Kristina Genell.

**Formgivning** Mats Mjörnemark, Community Works.

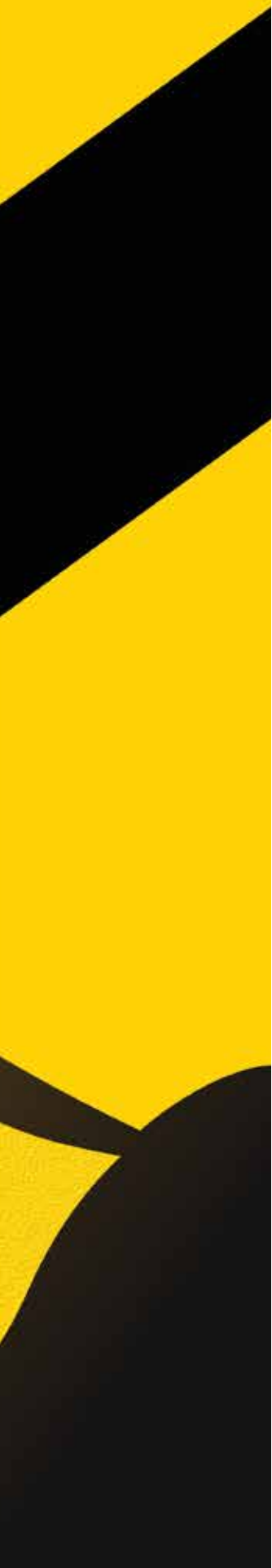
**Upplaga** 2 000 exemplar.

**Organisation & Samhälle** är utgiven med stöd från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse samt Tore Browaldhs Stiftelse.

VÄLKOMNA!	3
DET SKA FAN VARA REKTOR <i>Bengt Jacobsson och Jenny Svensson</i>	4
■ <b>Mattias, vem är du?</b> Intervju med Mattias Haraldsson	9
FRÅN SKULD TILL HANDLING <i>Tommy Jensen</i>	10
STYRKEDJEMETAFOREN – VAD SÄGER DEN OM STYRNING OCH LEDNING I SKOLAN? <i>Cecilia Bjursell</i>	16
■ <b>Företagsekonomiska filmer:</b> – Film förenar nytta med nöje <i>Rolf Solli</i>	22
ATT FALLA OFFER FÖR MYTEN OM SIG SJÄLV: FALLET ERICSSON <i>Matthias Holmstedt</i>	24
REDOVISNING FÖR ATT HANTERA SOCIALA DILEMMAN <i>Per Forsberg</i>	30
■ <b>Företagsekonomiska böcker:</b> – Drömmen om att flyga <i>Matilda Dahl</i>	34
■ <b>Recensioner</b>	36
■ <b>Tema: Det nya arbetslivet</b>	
KROPPSARBETE I DAGENS PRESTATIONSKULTUR <i>Carl Cederström och Torkild Thanem</i>	42
TILLIT OCH VERKSAMHETSANPASSAD STYRNING <i>Fredrik Molin och Johan Hansson</i>	46
ARBETSINTEGRERING I SOCIALA FÖRETAG OCH FRIVILLIGORGANISATIONER <i>Malin Gawell</i>	50
SOCIALA MEDIER SOM ETT SÄTT ATT SKAPA ETT NYTT (ARBETS)LIV <i>Lena Lid Falkman, Sara Rosengren och Karl Wennberg</i>	56
ROBOTISERING PÅ GÅNG! <i>Barbara Czarniawska</i>	62







Diskussion om det nya arbetslivet fortsätter! I förra numret var temat *Tillbaka till framtiden: vad är nytt i det nya arbetslivet?* – och i detta nummer fortsätter detta tema. Responsen på gästredaktörernas, Maria Norbäck och Elisabeth Sundins, inbjudan var så bra att vi valde att helt enkelt sprida temat över två nummer. Visst är det fantastiskt att se så många företagskonomer engagera sig i frågor som inte bara håller sig inom organisationen! I detta nummer läser vi om kroppsarbete, robotar, sociala medier, frivilligorganisationer och nya styrningsformer i form av tillit. Och apropå tillit – vi ser redan fram emot nästa nummer som kommer att ha just det som tema. Utöver temaartiklarna har vi även texter om rektorer, styrkedjor och skuld; som vanligt en bred palett av fördjupningar. Dessutom har vi bokrecensioner och en filmkrönika.

Omslaget till detta nummer pryds av Lillian Moller Gilbreth, pionjär inom industriell psykologi.

Trevlig läsning önskar

*Susanna Alexius, Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson och Kristina Genell*



Bengt Jacobsson &  
Jenny Svensson



## Det ska fan vara rektor

### I korthet

Rektors komplexa arbete handlar om att i vardagen hantera flera sinsemellan motstridiga logiker.

Mycket har hänt i skolans värld. Förändringarna vid förra seklets slut med kommunalisering, nya styrformer och öppnandet för fristående skolor har under det senaste decenniet följts av en mängd nya reformer. Hela havet har verkligen tillåtits att storma. Även om det finns tecken på en viss återhämtning återstår stora problem med både kunskapsresultat och likvärdighet. Måhända är den övergripande styrningen av skolan långt ifrån som den borde vara.

Några som brukar betraktas som nyckelaktörer ifall skolskutan ska vändas är rektorerna. Den skolkommision som har arbetat under några år lyfte också i sitt betänkande fram deras roll och slog fast att rektorer måste kunna "prioritera det pedagogiska ledarskapet". Men hur ser det egentligen ut? Vilka möjligheter har rektorerna att göra detta, och att vara ett stöd för lärarna i deras pedagogiska gärning?

Vi har under några år följt förändringsarbetet vid sex svenska grundskolor: kommunala och fristående, stora och små, med rektorer som är lärare och med rektorer med annan bakgrund. Ambitionen har varit att förstå hur vardagen ter sig ur rektorernas perspektiv. Studierna finns redovisade i boken *Rektorer: Om konsten att hantera motstridiga krav* (Studentlitteratur 2017).

Den bild som framträder i våra empiriska studier är att rektorerna dagligen måste hantera många och motstridiga krav. En del handlar om sådant som har att göra med förutsättningar för en god undervisning, annat om ekonomi och administration, och ytterligare krav gäller elevers rättigheter. Därutöver ägnas mycken energi åt hur skolan ska marknadsföras för att locka tillräckligt många elever.

Rektorer ägnar sig åt stort som smått. Det kortsiktiga skymmer ofta sikten för det långsiktiga. Idévärldens visioner drunknar lätt i sinnevärldens förtretligheter. Möten, elevärenden och dokumentationskrav bidrar ofta till ett slags



# ”

Rektorerna  
måste  
hantera en hel mängd  
olika krav

osynlig ockupation av vardagen, vilket gör det svårt att leva upp till idealbilden av hur en rektor bör vara.

Rektorerna måste hantera en hel mängd olika krav, och dessutom krav som pekar i olika riktningar. Vi förstår deras situation som en där de tvingas manövrera i sammanhang där flera olika logiker verkar. Rektorerna ska stå för demokratiska ideal, men också vara lojala mot politikens signaler. De ska stå för professionella pedagogiska värden, men också vara effektiva ledare och marknadsförare av sina skolor.

Institutionella logiker brukar definieras som breda tolkningsramar som bäddar in, formar och styr individers och organisationers tankemönster, intressen och identiteter (se Thornton, Ocasio & Lounsbury 2012). Logikerna styr vad som är lämpligt och rätt att göra, hur detta görs bäst och vad som utgör ett gott resultat. För rektorerna handlade det framför allt om att hantera krav som emanerade ur fem olika logiker.

Den *demokratiska logiken* betonar skolan som öppen och inkluderande, och med arbetssätt som avspeglar demokratiska värden. Utbildningen ska, som det heter i skollagen, ”främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära”, men den ska också ”förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på”. Den demokratiska logiken betonar rektorer som bärare av demokratiska ideal.

Nära kopplad till den demokratiska finns en *byråkratisk logik*. Skolor har att förverkliga de politiska mål som riksdag och regering har bestämt, och rektorerna ska bidra till att implementera den politiken. Den byråkratiska logiken betonar rektor som en tjänsteman i en hierarkisk styr- och ansvars-kedja, det vill säga som ett instrument för politiken. En annan del av den byråkratiska logiken betonar rektor som en garant för att alla barn behandlas likvärdigt och att hänsyn tas till barnets bästa.

Den *professionella (pedagogiska) logiken* betonar att skolor är arbetsplatser som befolkas av professionella, och att det inom ramen för professionen finns samlade erfarenheter och kunskaper som är viktiga för att bedriva och styra verksamheten. Expertkunskapen och förmågan att styra det egna arbetet sitter i högsätet. Den professionella logiken betonar rektor som någon som leder kollegor med både teoretisk och erfarenhetsbaserad kunskap – som en expert bland experter.

*Organisationslogiken* handlar om att skapa effektiva organisationer. Skolor har i allt högre grad kommit att uppfatta sig själva som ”vanliga” organisationer, som ska åstadkomma så goda resultat som möjligt i relation till insatta resurser. Rektorer ska vara innovativa ledare, och inte några som enbart följer byråkratiska regler. Ifall de leder på ett klokt sätt blir den

enskilda skolan mer effektiv. Organisationslogiken betonar rektor som en manager av en organisation.

*Marknadslogiken* bygger i grunden på att efterfrågan och utbud bestämmer vad som ska produceras. Den bygger på att skolor profilerar sig och syns, konkurrerar och försöker locka till sig elever. Marknadslogiken betonar rektor som någon som ansvarar för att det är en attraktiv tjänst som produceras, att tjänsten marknadsförs och att skolan därigenom kan attrahera elever och föräldrar (kunder).

I skolans praktik förekommer dessa logiker sällan i "ren" form, utan är i stället blandade med varandra. Logikerna kan ibland samspela med varandra, men ibland gör de inte det. Men alla finns där, även om det inte alltid är självklart för rektorerna hur de ska hantera dem.

Hur gjorde då rektorerna vid de skolor som vi studerade? För det mesta gick det inte att vara alla till lags, så de nödsakades att prioritera. Ofta tvingades de att prioritera bort sådant som de uppfattade vara viktigt, till förmån för sådant som de ansåg vara mindre viktigt.

Ofta kopplade rektorerna isär det som "de sade" från det som "de gjorde". Rektorerna kunde ofta vältaligt lägga ut texten om betydelsen av deras egen roll i att utveckla det pedagogiska ledarskapet. Samtidigt hade de i praktiken inte tid med det, utan i stället ägnade de sig åt dokumentation, marknadsföring och hantering av "besvärliga" föräldrar. Rektorerna tvingades ständigt att hantera problem som "dök upp", utan att ha särskilt mycket tid eller resurser för att tänka långsiktigt och strategiskt. I ganska liten utsträckning hade de dessutom möjlighet att påverka de krav som riktades mot dem.

En slutsats av våra studier är den stora betydelse som vi ser att management- och marknadsidéer har kommit att få i rektorers vardag. Rektorer har i hög grad kommit att bli managers och marknadsförare. En annan slutsats är en insikt om den fragmenterade styrningen av skolan. Rektorer har att hantera många olika krav som är framvuxna ur logiker som inte är särskilt samspelta.

Även om rektorerna gjorde sitt bästa inom de ramar som de hade att verka inom, kan man inte komma ifrån att deras arbete ofta var både problemfyllt och svårt. För att travestera August Blanchés uttalande om livet som teaterdirektör: *Det ska fan vara rektor.*

Skolan behöver rektorer som är duktiga på att leda organisationer, delegera och ge utrymme åt medarbetarna. Flera av "våra" rektorer hade sådana egenskaper och verkade fungera relativt väl. Andra gav helt enkelt upp när problemen tornade upp sig som en följd av alla motstridiga krav.

Vi tror att det i princip finns två vägar att förändra dagens situation.

”Rektorer har i hög grad kommit att bli managers och marknadsförare

## Om författarna

**Bengt Jacobsson** är professor i företagsekonomi och **Jenny Svensson** är biträdande lektor i företagsekonomi, båda vid Södertörns högskola. ■

Den ena är att reducera de krav som riktas mot rektorer, exempelvis genom att tona ner kraven på att vara en effektiv manager eller genom att reducera marknadsinslagen. Rektorerna skulle fortfarande ha en tuff uppgift, men den skulle kunna bli lite enklare. Det skulle bli möjligt för dem att prioritera det som verkligen uppfattas vara viktigt: det pedagogiska ledarskapet och att vara ett stöd åt lärarna.

På det här sättet skulle rektorerna kunna ges rimliga förutsättningar att sköta sitt arbete. De skulle kunna prioritera att genomföra det uppdrag som ändå de flesta anser vara det primära. Annat – som att låtsas vara företagsledare, bygga varumärken, marknadsföra sina skolor och ge avkastning åt sina ägare – skulle de kunna befrias ifrån.

Med tanke på de lösningar som finns i politiken verkar detta dock inte vara en särskilt sannolik väg framåt. Trots intressanta och välmenande diskussioner om tillitsbaserad styrning tycks det för skolan inte finnas någon synvända på gång när det gäller vare sig organisations- eller marknadsidéer. Så den första vägen tycks – åtminstone på kort sikt – inte vara särskilt sannolik.

Den andra vägen är att acceptera att den övergripande styrningen ser ut som vi har beskrivit den (det vill säga att alla logiker finns) men att försöka öka kapaciteten att hantera mångfalden av krav. Det kan ske genom att skolornas ledningar förstärks, exempelvis genom att det anställs biträdande rektorer, kommunikatörer (som har hand om relationer till existerande och potentiella kunder), controllers etcetera.

Skolorna skulle på det sättet kunna få en organisatorisk struktur som motsvarar omgivningens komplexitet. Mer av sådana administrativa resurser skulle kanske öka möjligheterna att prioritera. En biträdande rektor skulle kunna få det pedagogiska ledarskapet som sin huvuduppgift. Kommunikatörer skulle kunna sköta marknadsföring och kundrelationer.

Det finns mycket som talar för att vi – på detta sätt – kommer att få se en differentierad organisation och en expansion av det administrativa arbetet. I hög grad är nog detta också nödvändigt för att få verksamheten i skolorna att fungera på ett bra sätt, givet den komplexa kravbild som finns. Ingen kommer förstås att sälja in förändringen som "mer administration", men i praktiken är det nog så det kommer att bli. ■

---

## Referenser

- Jacobsson, B. & Svensson, J.** (2017). *Rektorer: Om konsten att hantera motsärande krav*. Lund: Studentlitteratur.
- Samling för skolan: *Nationell strategi för kunskap och likvärdighet*. Slutbetänkande av 2015 års skolkommision. SOU 2017:35.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M.** (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford, UK: Oxford University Press.





## korta – 3 långa:

**Mattias:** Jag är biträdande lektor i företagsekonomi med inriktning mot redovisning. Jag har en bakgrund inom revisionsbranschen och mycket riktigt så handlade min avhandling om relationen mellan redovisningsnormering, revision och redovisningspraktiken med inriktning mot kommunal sektor.

**O&S:** Vad arbetar du med just nu?

**Mattias:** Förutom lärgärningen arbetar jag med tre frågor just nu. Alla i startblocken. Ett projekt handlar om syfte och struktur med kommunala koncerner med inriktning på styrförutsättningar. Vidare arbetar jag med en utvärdering av samverkan mellan kommun och landsting avseende vården av våra sjukaste medborgare. Slutligen har jag initierat ett projekt som handlar om investeringar inom kommunal vattenverksamhet.

**O&S:** Berätta något spännande som vi inte vet om dig!

**Mattias:** Jag ville bli möbelsnickare, vill fortfarande. Men det var bara jag som sökte utbildningen när jag skulle börja gymnasiet så den lades på is det året. Se vad det blev av mig istället... ■

Intervju med Mattias Haraldsson

## Mattias, vem är du?

### 1. Vad tycker du att företagsekonomins roll i samhället borde vara?

Generellt måste all forskning försöka stärka positionerna kring forskningsetik och metodik, i tider av fusk och alternativa fakta. Företagsekonomins roll i samhället anser jag ska präglas av en kombination av ett kritiskt och ett pragmatiskt förhållningssätt. Vi ska både kritiskt följa upp vad som händer i och omkring organisationer, men också jobba med modeller och verktyg som går att tillämpa i praktiken.

### 2. Vilken är den viktigaste frågan för svensk företags ekonomi just nu?

Ämnet är så brett, men jag som är rotad i offentliga frågeställningar så torde de viktigaste frågorna handla om befolkningsförändringar, enorma investeringsbehov och kvalitet i verksamheten.

### 3. Varför?

Detta är reella utmaningar för offentlig verksamhet och eftersom vi som företagsekonomer arbetar med frågor som har med organisation, styrning, finansiering och redovisning att göra, så kan vi från olika infallsvinklar studera och bidra till kunskap om konsekvenserna och utmaningarnas karaktär för den offentliga sektorn. Förhoppningsvis kan vi också identifiera vägar framåt. ■



Tommy Jensen

## Från skuld till handling

### I korthet

Hur den politiska filosofen Iris Marion Youngs tänkande kan få oss att ställa nya frågor om ansvar. ■

Under 1990-talet "lyssnade" den politiska filosofen Iris Marion Young närmare på aktivisternas argument mot sweatshops. Med den erfarenheten i bagaget så började Young skissa på en politisk teori om ansvar som hon kallar för *den sociala förbindelsens modell*, eller kanske hellre *det politiska ansvaret*. Tyvärr hann Young bara formulera några grunddrag innan hon gick bort, endast femtiosju år gammal. Men jag menar att det finns en tillräcklig grund för att på allvar försöka tänka alternativt kring ansvar.

Youngs försök att tänka annorlunda kring ansvar är inte enbart av akademiskt intresse (men som globaliseringstänkare är Young i princip oanvänd av svenska akademiker i allmänhet och företagsekonomer i synnerhet). I vad som följer avser jag att översiktligt gå igenom huvuddragen i Youngs politiska ansvar (jag rekommenderar hennes läsvärda verk från 2003, 2004 och 2006). I översikten förhåller jag mig fritt till hennes skrivna tankar.

Young tar spjärn mot den rådande ansvarsmodellen som uteslutande inriktar sig på "skuld" eller "fel" för förorsakade skador, och där bevisbördan måste vara kausalt bevisad. Det vill säga om A anses ha gjort skada på B måste man såväl påvisa att A verkligen gjort det (inklusive uppsåt) samt att B verkligen tagit skada på grund av A. Young har tre huvudsakliga invändningar. Den första är baserad på globaliseringen, det vill säga ökad handel mellan olika delar av världen, och den ökade komplexitet som uppstått i de sociala kopplingarna mellan olika "aktörer" (såväl individer som grupper, organisationer, institutioner och stater). Den kausala förbindelsen, menar Young, är i de flesta fall omöjlig att bevisa. Vem ska arresteras för barnarbete som sker långt borta i förädlings-



” Jag har  
upptäckt  
att botemedlet för de-  
pression är handling”

(Yvon Chouinard,  
grundare av Patagonia)

## Om författaren

**Tommy Jensen** är professor vid Företagsekonomi, Stockholms Universitet. ■

leden? Vem ska arresteras för koldioxidutsläpp (även om det nyligen gjorts försök att visa hur mycket enskilda företag har bidragit till utsläppen)?

Den andra invändningen är att skuld eller fel fokuserar på det som redan har hänt, det vill säga den är bakåtriktad. Det finns så klart ett mått av framåtriktning – straff är ju ett sätt att visa för andra att ”gör ni det här så ska ni veta att ni kommer att straffas”. Men över lag är risken mycket liten att åka fast för den typ av problem som Young diskuterar (brott mot arbetsregler, barnarbete, miljö i utvecklingsländer med mera). Även om vi accepterar att straff kan verka avskräckande så är den möjliga längden på, eller kostnaden för, eventuella straff inte avskräckande (och de står sig slätt mot möjligheten att tjäna pengar).

Den tredje invändningen är att den bakåtriktade ansvarsmodellen, med dess (ensidiga) fokus på att urskilja enskilda förövare, utelämnar ”alla andra” från skuld eller fel. Det blir helt enkelt en överväldigande majoritet som klassificeras som åskådare och som därför avskrivs från skuld eller fel. Aktivisternas krav, som Young influerats av, försökte frångå det rättsliga fokuset på paret förövaren–offret för att i stället utkräva det politiska ansvar som följer av att vara en del av vad Young kallar för strukturerad orättvisa. Det ansvar som aktivisterna avkräver ”oss alla” är att vi ”nästa gång” agerar för att förhindra eller stoppa de bakomliggande orsakerna till denna strukturerade orättvisa. Det var kärnan i aktivisternas budskap, och det är detta som Young införlivat i sitt tänkande om ansvar.

Fyra grundläggande drag kännetecknar Youngs tänkande.

För det första försöker Young skifta fokus. Många, kanske rent av merparten, av de skador och fel som uppstår gör det som ett resultat av gemensamt deltagande av miljontals människor och tusentals organisationer. Young tar här exemplet med hemlöshet i mycket rika länder. Det går att visa att individer och organisationer genom specifika beslut eller särskilda policyer kan ha en negativ inverkan på hemlöshet även om detta inte har varit avsikten. Snarare är det så att de negativa effekterna uppstår i sociala förbindelser med otaliga andra, utan vars deltagande denna påverkan aldrig kunnat uppstå. Även i de fall där förövare har haft för avsikt att skapa skada är det (för det mesta i vår tids globalisering) inte möjligt utan otaliga andras medverkan. Young frikänner inte ”de övriga” åskådarna, även om man lyckats urskilja enskilda förövare. Åskådarna har moralisk skyldighet att agera (för att förhindra eller stoppa strukturerad orättvisa).

För det andra ifrågasätter Young vad som vanligtvis anses som en normal bakgrundssituation i den bakåtriktade ansvarsmodellen. Det som visar sig vara skyldigt eller felaktigt är

” *En moralisk skyldighet att agera för att försöka förhindra eller stoppa skador*

per definition en avvikelse från det normala. I och med det så är allt det som hamnar utanför denna bedömning något normalt och något som kan accepteras moraliskt. Young accepterar inte bakgrunden, den strukturerade orättvisan, som något normalt och moraliskt acceptabelt. Även om det är så att de flesta agerar av vana, utan intention att skada eller bidra till ökad orättvisa, så är det en moralisk skyldighet att agera för att försöka förhindra eller stoppa skador. Varför? Helt enkelt för att "jag" är del av ett "vi" som skapar och upprätthåller den strukturerade orättvisan. Ett uppenbart exempel är relationen mellan å ena sidan fattigdom, omänskliga arbetsvillkor, barnarbete och miljöskador och å andra sidan globala värdekedjor för produktion, distribution och konsumtion av kläder eller elektronik.

För det tredje, vilket är uppenbart vid det här laget, är det politiska ansvaret framåtriktat. Från Youngs moraliska ståndpunkt är de flesta människor moraliskt bundna till att "bekämpa" den strukturerade orättvisan. Men resonemanget måste förstås på en allmän nivå. Det politiska ansvaret kan inte "användas" för att försöka utforma allmängiltiga strategier med avsikt att täcka alla möjliga situationer och kontexter. Även om den strukturella orättvisan kan sägas vara allmängiltig för vår tids globalisering följer inte allmängiltiga sätt att komma till rätta med den.

För det fjärde betonar Young det delade ansvaret. Om strukturella orättvisor ska kunna förändras så krävs gemensamt ansvarstagande där såväl individer (tänk enskilda arbetare, tjänstemän, beslutsfattare och chefer, eller medborgare, konsumenterna) som grupper, organisationer, institutioner och stater deltar. Med avstamp i, men inte utan kritik mot, Hannah Arendt så menar Young att ansvarsfullt agerande kräver deltagande på "den publika agoran", eller de publika scenerna, där vi har att försöka att övertyga och övertala varandra i hur "vi" bäst kan bidra till samhälllig förändring, och sedan agera tillsammans. "Tummen upp" – eller andra typer av sociala nätverksreaktioner – räcker inte. Politiskt agerande på och genom nätet har visat sig mer kraftlöst än vad vissa kommentatorer hoppats på – ja, till och med kontraproduktiva. Vad hände med den arabiska våren, egentligen? (se exempelvis Carlsson m.fl. 2015).

För Young finns det olika grader och typer av politiskt ansvar, och hon gör också skillnad mellan olika aktörer. Ansvaret varierar beroende på förbindelser, makt, privilegium och kollektiv förmåga. Nedan ska "jag" och "vi" alltid läsas som såväl individer som grupper: organisationer, institutioner och stater.

Ett sätt att avgöra vilket ansvar "jag" har är att helt enkelt undersöka särskilda *förbindelser* mellan mig och det eller dem

” *Ansvaret varierar beroende på förbindelser, makt, privilegium och kollektiv förmåga*



” *Med makt  
följer ökat,  
men inte isolerat,  
ansvar*

som är avlägsna. Young menar här att denna uppgift inte är särskilt svår, åtminstone inte inledningsvis (vi har ju att göra gemensam sak med andra, och då kan informationssökandet och analyserna utföras "tillsammans"). Det är helt enkelt inte raketforskning, och mycket information ligger bara en knapptryckning bort. Young betonar att när väl förbindelser uppdragas finns inte alternativet att dra sig undan, att låtsas som om inget har hänt – det måste tas upp (vilket leder till en urskiljande uppdelning mellan dem som tar moraliskt ansvar och dem som inte tar moraliskt ansvar). När det gäller *makt* så gäller den klassiska devisen att med makt följer ökat, men inte isolerat, ansvar. Det politiska ansvaret bygger principiellt på ett gemensamt ansvarstagande, men rent praktiskt menar Young att det är de som besitter makten som har störst skäl att vilja upprätthålla status quo. Därför måste "alla" berörda samarbeta, men ett särskilt uppdrag ligger hos dem med mindre makt: de måste gå ihop för att påverka de stora makt-havarna och maktcentren. I så måtto kan Youngs politiska



tänkande betraktas som en gräsrotsliknande, uppåtriktad rörelse.

*Privilegium* handlar om att störst ansvar att agera vilar på alla dem som särskilt drar fördel av strukturerad orättvisa (främst reglerare, producenter, mellanhänder och konsumenter i de förmögna länderna) och som samtidigt löper liten risk att drabbas allvarligt på grund av sina ageranden. ("Allvarligt" ska verkligen betraktas så som det ofta borde betraktas: med risk för samhällelig uteslutning, misshandel, ekonomisk misär eller död.)

Slutligen menar Young att alla aktörer och organisationer i världen har viss (men större eller mindre) *kollektiv förmåga* att associera sig med andra och göra gemensam sak med dem. Således har även enskilda filippinska hemarbetande sömmerskor eller Foxconarbetare (som måste skriva under ett bindande kontrakt som gör gällande att anhöriga tappar ersättning om de begår självmord) ansvar för att agera kollektivt.

Det här är grunddragen i Iris Marion Youngs politiska tänkande. Jag vill mena att det Young lyckas med är att uppmärksamma oss på att många av de problem vi har i dag, och som de flesta av oss är en del av, inte kan delas in i binära kriterier som rätt/fel eller gott/ont. Således: För att kunna agera, framåtriktat, är vi tvungna att kasta av oss begångna handlingar och improvisera framåt (dock inte nödvändigtvis oreflektat). På så vis öppnar Youngs tänkande upp för en typ av handlingsbaserat ansvar som liknar den amerikanska pragmatismens "trial and error"-process. Det är handlingsprocessen som räknas, inte enstaka resultat. En malplacerad men tydlig metafor för detta är: Även om ett eller flera slag förloras kan man fortfarande gå segrande ur kriget. Grundaren av Patagonia, Yvon Chouinard, menar att själva handlingen är viktig för att faktiskt må bättre. Chouinard har också gjort en annan typ av lärdom, vars andemening är som följer: "Många har sagt att ditt och datt är omöjligt, men när jag hade gått fram till hindren så gick jag bara rätt igenom dem. Det fanns ingen substans." Det är mycket som verkar svårt, men i själva verket är det så att det är mycket få saker som är för svåra. Låt oss prova – tillsammans, framåt! ■

---

## Referenser

- Carlsson, Eric, Nilsson, Bo, Lindgren, Simon** (2015). *Digital politik: Sociala medier, deltagande och engagemang*. Göteborg: Daidalos.
- Young, Iris Marion** (2003). From guilt to solidarity: Sweatshops and political responsibility. *Dissent*, Spring, s. 39–45.
- Young, Iris Marion** (2004). Responsibility and global labour justice. *Journal of Political Philosophy*, 12(4), s. 365–388.
- Young, Iris Marion** (2006). Responsibility and global justice: A social connection model. *Social Philosophy & Policy Foundation*, 23(1), s. 102–130.



## Styrkedjemetaforen – vad säger den om styrning och ledning i skolan?

### I korthet

Vi kan tänka nytt kring ledning och styrning genom att vrida och vända på etablerade bilder av verksamheten. ■

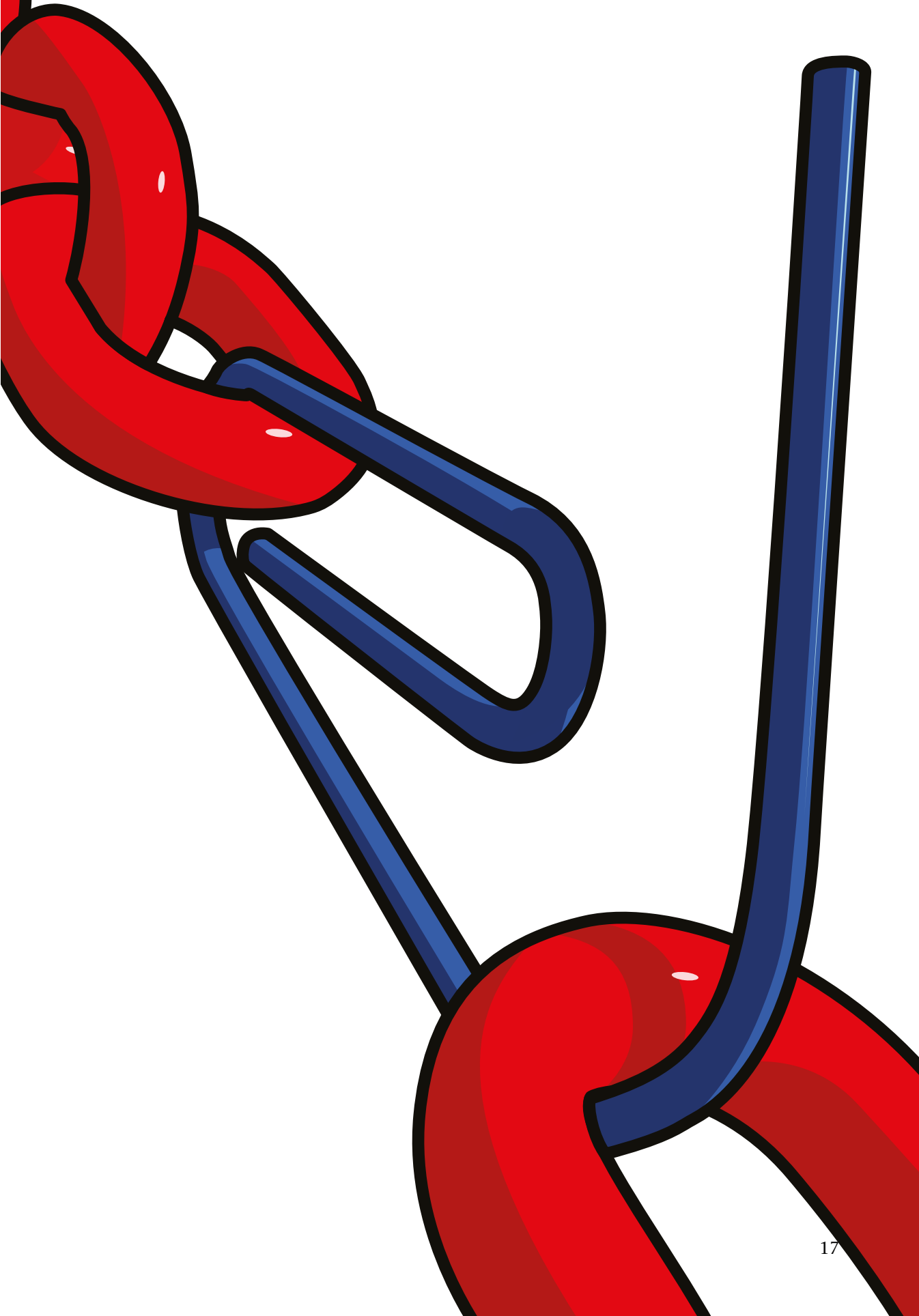
Begreppet *styrkedjan* används för att beskriva skolans styrning och ledning. Skolans styrkedja innehåller följande länkar: staten – huvudmannen – huvudmannens förvaltning – rektorerna – lärarna. Ibland inkluderas även eleverna. Att tala om styrkedjan är ett sätt att förtydliga ansvarsnivåer och samspelet mellan dessa nivåer, vilket ska ge förutsättningar för att nå skolans nationella mål. Styrkedjan står för en idealbild av skolans styrning och ledning men är ett vedertaget begrepp hos regering, myndigheter, huvudmän och skolledare, liksom bland forskare.

Begreppets statiska karaktär kan tolkas som ett uttryck för ett underliggande rationellt perspektiv, det vill säga en idé om att styrning och ledning sker enligt en linjär logik där uppsatta mål följs av ett antal aktiviteter som leder till måluppfyllelse. Men styrkedjan behöver inte nödvändigtvis signalera ett uppifrån-och-ner-synsätt.

Eftersom styrkedjan inte ifrågasätts är den en *död metafor*, en metafor som inte längre har koppling till den ursprungliga bildens betydelse. Med den här texten vill jag försöka blåsa liv i styrkedjan som metafor. Genom att tydliggöra metaforen kan vi få syn på föreställningar och antaganden som i sin tur påverkar ledares handlingar. Vad säger då styrkedjan som metafor om hur vi ser på skolans styrning och ledning? Svaret kan öka förståelsen för vad det är vi tar för givet och vad det har för konsekvenser för hur styrning och ledning av skolan sker. Det kan också väcka frågor om huruvida det finns andra alternativa bilder som skulle ge bättre vägledning för att förbättra skolan som organisation.

En metafor är en språklig bild. Den erbjuder ett sätt att se





## Om författaren

**Cecilia Bjursell** är centrumledare för Encell – Nationellt centrum för livslångt lärande vid Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping. Hon arbetar med två övergripande forskningsområden: Kunskap och lärande i organisationer och Utbildningsledning. ■

något som något annat, och på så sätt belyser metaforen en likhet mellan dessa två. Genom att metaforen betonar likheten mellan två områden kan vi tillämpa vår befintliga erfarenhet och kunskap i ett nytt sammanhang. Metaforen använder sig samtidigt av både känsla och förnuft. Det här kan göra att metaforer upplevs som motsägelsefulla eller diffusa. En metafor kan vara förklarande, förvirrande, förledande, förtjusande, förförande och förenande. Finns det då utifrån dess begränsningar någon plats för metaforer i forskningen? Ja, det gör det. Boken *Images of organization* från 1986 fick mycket uppmärksamhet och slog igenom för en bredare publik. I boken beskriver Gareth Morgan hur olika metaforer kan ge nya insikter om vad organisationer är och hur de fungerar. I boken använde han bland annat metaforerna maskin, hjärna, maktmedel och kultur för att belysa olika aspekter av organisation.

Mats Alvesson och André Spicer har i boken *Ledarskapsmetaforer* använt metaforer för att studera ledarskap i organisationer. De menar att metaforer möjliggör en förståelse för den tvetydighet och komplexitet som finns i ledarskapets vardag. Metaforer kan dessutom erbjuda stöd för att utveckla ledarskapet genom att de visar på olika sätt att tänka och handla, något som en ledare behöver kunna. Att utforska och vidga sina referensramar kan ske genom att likheter mellan två områden blir belysta, men på ett djupare plan kan metaforer även antyda föreställningar om hur världen är beskaffad. Metaforen blir då ett uttryck för en underliggande referensram, som exempelvis att styrkedjan kanske är ett uttryck för ett underliggande rationalistiskt synsätt.

Metaforer förekommer på olika sätt i forskningen:

- metaforer som har blivit en naturlig del av språket vilket gjort att den metaforiska kraften har bleknat (jag menar att styrkedjan är ett sådant exempel)
- metaforer som används för inspiration och kreativitet i en analys (vad kommer fram om vi jämför ledarskapet med att vara förälder eller dirigent?)
- metaforer som används i organisationer (i företag som fusionerar kan det exempelvis vara vanligt med metaforer kopplade till krig eller bröllop)
- metaforer som används för att kommunicera ett resultat (i boken *Ledarskapsmetaforer* framställs ledaren som helgon, trädgårdsmästare, kompis, befälhavare, cyborg och översittare).

I den här texten använder jag styrkedjan som en metafor för inspiration och kreativitet i analysen av betydelser. Det här kan ge svar på olika föreställningar om skolans styrning och ledning.

För att öppna upp analysen kommer jag att leka med olika bilder av kedjor. Det avslöjar olika innebörder som kan sam-existera, och de visar hur vi förstår skolans styrning och ledning. Om vi börjar med en *enkel kedja* så består den av ett antal länkar som är sammankopplade. Metaforen pekar då på att de enskilda delarna hänger ihop och att de är beroende av varandra för att utgöra en kedja. Uttrycket *den svagaste länken* säger att alla länkar måste vara starka för att kedjan ska hålla och fungera. Om du ser framför dig en vertikal eller horisontell kedja kan det avslöja hur du ser på förhållandet mellan länkarna i kedjan. Det rumsliga förhållandet, över och under eller från den ena sidan till den andra, kan indikera antaganden om maktrelationer. Eller du kanske till och med ser en kedja där länkarna inte hänger ihop, vilket representerar en särkoppling mellan delar som borde höra ihop men som inte gör det.

En annan bild av en kedja är *snökedjan* som sätts på ett däck i vintertid för att däcket ska få bättre fäste på vägen. Med denna snökedja som metafor kan man förstå styrkedjan som ett verktyg för att hålla något på vägen – i det här fallet skolan.

Om vi fortsätter att associera till olika bilder kan det handla om att kedjan är en rejäl *kätting* eller en tunnare *guldlänk*. Säger tjockleken något om styrkan i kedjan? Säger materialet något om värdet? Dina inre bilder kanske visar en *halskedja*, ett smycke. I ett smycke kan kedjelänkarna vara av olika storlek av estetiska skäl. Kedjan kan sägas ha en början och ett slut, men dessa ändar binds samman av ett lås eller en hake så att kedjan sluts runt halsen. Kedjan som dekoration kanske antyder ett onödigt utanpåverk, men det estetiska kan också ha en anknytning till social position. En halskedja som sluts har ingen början och inget slut – det är en symbol för helhet och evighet men kanske också för rundgång. En *cykelkedja* går också runt, runt, men den har en funktion genom att den driver ett fordon. Om cykelkedjan är skolans styrning och ledning, är då själva cykeln skolan eller är det till och med samhället?

Men kedjans länkar kanske inte måste sitta på rad? De kanske ska bilda ett nät? Ett exempel är en *ringbrynja*, som är ett plagg som skyddar bäraren. I en ringbrynja kan flera länkar gå in i varandra för att skapa ett hållbart material, och om en länk skulle gå sönder fungerar brynjan ändå. Om skolans aktörer ses som länkar i ett nät eller som länkar i en kätting, innebär det olika tankar om hur styrning och ledning ska ske. Borde vi då tala om nätlänkar i stället för styrkedjor om vi vill uppnå ett integrerat synsätt på skolans styrning och ledning?

Den här leken med bilder och betydelser skulle kunna fortsätta, gärna i relation till en konkret situation. Genom att

” Om skolans aktörer ses som länkar i ett nät eller som länkar i en kätting, innebär det olika tankar om hur styrning och ledning ska ske



” Om vi utgår från hur styrkedjan används av myndigheter och förvaltningschefer så menar man ofta en toppstyrd organiseringsprocess

vända och vrida på möjliga metaforer för styrkedjan kan frågor om skolans styrning och ledning väckas. Vad antyder metaforerna för förhållande mellan länkarna och mellan länkarna och andra objekt? Ska kedjan användas till att förankra, lyfta eller dra något i en riktning? Finns det ett flöde eller är det en stel länk? Vem är spöket som kan få det att rassla i kedjan? Binder kedjan samman länkarna eller finns det länkar som inte är kopplade? Kan man bara koppla ihop homogena länkar? Och vad händer om vi inför andra metaforer för skolans styrning och ledning? Vad är det vi uppmärksammar genom att tala om styrkedjan och vad är det som faller utanför strålkastarens ljus?

Vad kan vi då mot bakgrund av analysen ovan säga om styrning och ledning av skolan? Om vi utgår från hur styrkedjan används av myndigheter och förvaltningschefer så menar man ofta en toppstyrd organiseringsprocess. Det är en vertikal kedja, mer eller mindre sammanhängande, beroende på vem man frågar. Den vertikala orienteringen kan bero på att det i skolans värld finns ett större behov just nu av att förtydliga ansvarsförhållanden och det övergripande uppdraget. Det kan också vara ett uttryck för en osäkerhet som triggar rädslor för variation och lösa kopplingar.

Fördelar med bilden av en kedja är att den betonar att allt hänger ihop och att alla länkar ska vara starka. Nackdelar är idén om homogenitet: att alla länkar ska se exakt likadana ut och att andra processer (kulturella, politiska, demokratiska) faller i skymundan. Om styrkedjan handlar om att alla led ska inrätta sig i kedjan – uppifrån och ner – innebär det ett stort beroende av enskilda länkar. Utifrån den översta ledningens perspektiv framstår en enkel linjär styrning som attraktiv och nödvändig, medan det i praktiken ofta uppstår svårigheter med detta synsätt beroende på kontextens olikheter och verksamhetens komplexitet.

Det rationella perspektivet är viktigt, men eftersom professionella organisationer bör förstås som löst kopplade system behöver vi nya bilder av skolans styrning och ledning – bilder som ger oss en förståelse för vad samverkande system innebär för skolans styrning och ledning. ■

---

### Mer läsning om metaforer

**Alvesson, M. & Spicer, A.** (red.) (2012). *Ledarskapsmetaforer: Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.

**Bjursell, C.** (2015). Metaphors in communication of scholarly work. I H. Neergaard & C. Leitch (red.), *Handbook of qualitative research techniques and analysis in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 170–184.

**Morgan, G.** (2006). *Images of organization*. (2 uppl.) Beverly Hills, CA: Sage.



Företagsekonomiska

filmer

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

**Ingen protesterar** mot påståendet att film är en typ av underhållning. Men det är kanske inte så ofta man reflekterar över det faktum att det är mycket mer än under och hållning. På film visas både det ena och det andra. Den generella övertygelsen är att filmers uppgift är att ge oss avkoppling och ibland en starkare upplevelse – men det senare mer sällan. I båda fallen kopplas tittarens kritiska ådra bort. Den mottaglighet som skapas används flitigt av stora krafter vilka förtjänar mer uppmärksamhet – inte bara från filmkritiker utan även från företagsekonomer.

Det som kallas produktplacering i filmer har en lång tradition. Ericofonen (Kobra) levde ett långt och framgångsrikt liv, inte minst därför att den var flitigt använd i filmer. Äldre läsare kan till exempel komma ihåg *The world of Henri Orient* med Peter Sellers från 1964. En

Ericofon fanns i varje sovrum. Bilen BMW Z3 lanserades med en formidabel framgång i Bondfilmen *Goldeneye*.

Produktplacering är tveklöst en lönsam affär för såväl filmmakare som säljare. Men det är inte bara produkter som placeras. Detsamma kan göras med idéer. *Triumph des Willens* av Leni Riefenstahl om Nationalsocialisternas partikongress i Nürnberg 1934 är i dag urtypen för propaganda. På den rätta sidan tjänade Walt Disney mycket på att hjälpa till att sälja krigsobligationer med just film. Tittarna laddas alltså med såväl produkt- som idéförsäljning när de sitter bänkade i soffan, eller var det nu är.

Ett annat intressant (och paradoxalt) drag hos filmer är att de för det mesta bygger på underligheter – det är underligheter som gör filmen till underhållning. Men det

får inte vara hur underligt som helst, för då förstår tittaren inte. Indisk film har ingen stor marknad i Sverige, kanske för att svenskar inte förstår poängen med att börja dansa mitt i en affärsuppgörelse. Lite dans kan tittaren stå ut med, men blir det mycket tappar hen intresset. Nej, det underliga ska vara ganska likt vardagen, ibland mer likt vardagen än vad vardagen är. Ett bra exempel på det senare är hur beslutsfattande ofta presenteras på film. Det framställs som rationellt i extrem nationalekonomisk mening. Hjälten samlar in all relevant information, och sedan jämförs potentiella vinster och förluster innan beslut fattas. Se bara *Gudfadern* för att se hur tydligt rationellt beslutsfattande kan presenteras. Don Corleone väljer att inte gå in i narkotikabranschen. Hur orealistiskt den typen av beslutsfattande än är verkar det bekant för tittaren. Filmmakarna har nog inte läst något om beslutsteori – eller så tror de inte att det skulle uppskattas av tittaren.

Och häri ligger en extra bonus såväl för akademiska lärare som för praktiker: film kan man reflektera kring, och film kan diskuteras! En underhållande film kan mycket väl användas för lärande. En fantastisk fördel är att man kan se filmen om och om igen utan att den ändrar sig. Den riktiga praktiken är hopplös att diskutera eftersom den ändrar sig hela tiden. Att använda film för lärande är inte en särskilt ny tanke, men den är bra ändå, åtminstone om filmvisningen ackompanjeras av seriösa reflektioner och diskussioner. Fredagsmys kan alltså vara produktivt. Börja nu med *The Post*. ■

## Före nytta Rolf Solli med nöje





# Att falla offer för myten om sig själv: Fallet Ericsson

### I korthet

Myter om en organisationshistoria kan leda till misstag i nuet. ■

” kan beskrivningen av organisationens historia ligga långt från verkligheten

Nutida organisationsledningar försöker ofta ge sina organisationer en identitet som ger en bild av organisationen, dess roll och de värden eller idéer som organisationen står för. Ett sätt att skapa en identitet är att skriva organisationens historia. Att använda historien som en del av organisationers strategiska arbete går i dag under de engelska begreppen *history marketing* och *heritage management*, där historien ses som en värdefull och unik ickefinansiell tillgång.

Att förlita sig på en historieförankrad identitet kan dock vara förbundet med risker. För det första kan en identitet baserad på tidigare framgångsrecept innebära att organisationen intar en förvaltande roll och att det blir svårare att överge gamla modeller och marknader när förutsättningarna ändras. För det andra kan beskrivningen av organisationens historia ligga långt från verkligheten och missa vad som egentligen lett till tidigare framgångar eller motgångar. Myter om organisationens eminenta innovationsförmåga, organisationskultur eller expertis kan leda till en övertro på organisationen som gör att nya utmaningar underskattas.

Ericsson är fortfarande en av den svenska industrins flaggskepp och placeras ofta inom den grupp svenska företag som kallas "snilleföretag". Ericsson är dessutom ett av de allra äldsta företagen inom telekombranschen. Under de senaste åren har dock problemen hopat sig, med exempelvis miljardförluster, nedskärningar och minskad konkurrensförmåga.

Brita Lundström (2006) visar i sin avhandling att ingenjörskonst och innovationer sedan länge har ansetts vara kärnan i Ericssons framgångs- och överlevnadssaga, och den historiebilden präglar än i dag företagets identitet. I första





” Historier  
är alltid  
påverkade av berättaren, dennes tolkningar och urval av information

meningen på företagets webbplats förmedlas till exempel följande budskap: "Over the past 140 years, Ericsson has been in the forefront of communication technology". Ett likartat budskap förmedlas i första meningen i 2015 års årsredovisning: "Ericsson har varit i framkant av ny kommunikationsteknik i 140 år, trots ständigt förändrade marknadsvillkor och banbrytande teknikutveckling", samt i företagets dagsaktuella marknadsföringsfilm *140 years innovation ahead*.

Historier är alltid påverkade av berättaren, dennes tolkningar och urval av information. Berättare kan medvetet försköna historier för att frambringa identiteter som antas ge organisationen fördelar. Historier kan också omedvetet anpassas till historieberättarens intressen, kunskap och antaganden. Det finns således anledning att inta ett skeptiskt förhållningssätt och utgå från att Ericssons identitet kan vila på en historieskildring som inte nödvändigtvis är pålitlig och giltig.

En tillbakablick på sex av de viktigaste tekniksprången för Ericsson underminerar den historieskildring som ligger till grund för företagets identitet. För det första har Ericsson sällan legat i framkant när det gäller teknologisk utveckling utan snarare ofta befunnit sig på efterkälken. För det andra har dessa tekniksprång ofta haft lite att göra med företagets innovationsförmåga och teknologiska framsynhet. I stället har Ericsson kopierat andras produkter, fått ny teknik från andra eller övertygats av andra företag att påbörja utvecklingsarbete.

- Ericssons första telefon, som lanserades i slutet av 1870-talet, var en modifierad kopia av Bells patent. Företaget kunde sälja dessa kopior i Sverige eftersom telefonteknologin aldrig blev patentskyddad här.
- Ericssons relativt sena lansering av multipla växelbord under slutet av 1880-talet kom till stånd som resultat av industrispionage, och de kunde börja säljas eftersom teknologin aldrig blev patentskyddad i Sverige. Under en officiell delegationsresa där L.M. Ericsson och H.T. Cedergren slog följe med Lars Meurling från Telegrafverket tog de tillfället i akt att studera växelteknologin på en station trots ett uttryckligt förbud häremot från Western Electric.
- Ericsson lanserade sina första helautomatiska 500-växlar under 1920-talet, vilket var mer än ett årtionde efter konkurrenter som Automatic Electric, Western Electric och Siemens & Halske. Utvecklingen och lanseringen av växelbordet baserades dessutom på ett grundarbete av och royaltyavtal med ingenjören Axel Hultman.
- Eftersom Televerket under mitten av 1940-talet hade bristande produktionskapacitet fick Ericsson möjlighet att till-

verka deras koordinatväljarstationer. Televerket gav senare Ericsson tillstånd att exportera tekniken, vilket låg till grund för företagets internationella försäljningssuccé under perioden efter andra världskriget.

- Innan Ericsson började sälja den digitala AXE-växeln under slutet av 1970-talet låg företaget teknikmässigt efter konkurrenter såsom ITT, Northern Telecom, Philips och Siemens. Förarbetet till AXE-växeln, som blev en stor internationell försäljningssuccé, utfördes i ett samarbete med Televerket. Televerket arbetade länge med att få till stånd ett samarbete för att utveckla elektronikbaserad växelteknologi, medan Ericssons ledning länge visade ett endast ljumt intresse. Dessutom hade AXE-växeln antagligen aldrig kunnat utvecklas utan Televerkets insatser och grundarbete.
- När Ericsson började leverera utrustning till första generationens analoga mobilsystem (1G) under 1980-talets början låg Televerkets utvecklingsarbete, som pågått sedan 1950-talet, till grund. Ericsson startade motvilligt tillverkning efter påtryckning från Televerket och den nordiska arbetsgruppen Nordisk mobiltelefoni (NMT).

Dessa förhållanden står i stark kontrast till den identitet som förmedlas av Ericsson. Företaget har haft ett betydande utvecklingsarbete, men detta arbete har till största del resulterat i modifiering av befintlig teknologi snarare än revolutionerande innovationer. Dagens identitet förefaller därför vila på en seglivad myt med svag förankring i verkligheten.

Om nu inte innovationsberättelsen förklarar företagets framgångssaga, vad finns det då för alternativ förklaring till varför just Ericsson lyckats överleva under så lång tid? Ericssons förmåga att skapa försäljning och genomföra projekt förklarar antagligen bättre företagets historiska fortlevnad. Ericsson har varit skickliga på att skapa nära och långsiktiga affärsrelationer till företag och förvaltningar utomlands. Företaget har även varit skickligt när det gäller att navigera i och hantera politiska landskap, ofta i tätt samarbete med företrädare för svenska staten. Samtidigt har försäljningsarbetet haft stöd av lokala projektorganisationer runt om i världen som varit duktiga på att hantera teknologiska utmaningar som uppstått under eller inför projektleveranser. Men när en identitet ska konstrueras framstår antagligen orden innovation och teknik som betydligt mer "sexiga" än begreppen försäljning och projekthantering.

I fallet Ericsson väcker myten om företagets tekniska innovationsförmåga flera frågor. Är dagens identitet enbart ett skyltfönster eller låter sig organisationen påverkas av den? Är denna myt en anledning till att de kostnadsbesparande

**”** I fallet  
Ericsson  
väcker myten om  
företagets tekniska  
innovationsförmåga  
flera frågor



### Om författaren

**Mathias Holmstedt** är lektor vid Mälardalens högskola och forskningsanknuten till Företagsekonomiska institutionen Uppsala Universitet. I sin doktorsavhandling analyserar han L.M Ericssons historiska utveckling på den Afrikanska kontinenten. Han undervisar inom redovisning, verksamhetsstyrning, metod och statistik. ■

åtgärderna under de föregående åren skett så pass sent? Var Ericssons styrelseordförande Leif Johanson ett offer för myten när han återkommande förklarade att hans drömkandidat för vd-jobbet var en teknikorienterad person? Har historieskildringen motverkat en avyttring av Ericssons nätverksdel eller en uppdelning av företaget? Skulle en alternativ identitet byggd på en mer trovärdig historia kunna leda till att man i högre grad söker efter lösningar på dagens utmaningar utanför telekombranschen? Eller förlitar sig dagens ledning på att den egna organisationen ska realisera nästa innovation, som ska skydda företaget från framför allt kinesisk konkurrens, trots att företaget aldrig varit särskilt bra på att åstadkomma livsavgörande tekniksprång?

Gareth Morgans (1986) idé om organisationer som tanke-mässiga fångelser innebär att identiteter kan begränsa olik-tänkande och nytänkande. Företagshistorier kan därmed bidra till att bygga fångelsemurar och komma att vara skadliga konstruktioner. Kanske är detta också en underliggande förklaring till det som Thornhill och Amit (2003) observerat, nämligen att speciellt äldre företag får problem vid radikala förändringar av marknaden och att de då riskerar konkurs.

I dag är Ericsson ingalunda ensam om att ha en identi-



tet förankrad i en historieskildring. Detta gäller många andra svenska storföretag, till exempel Ikea, H&M, Atlas Copco, SKF och Electrolux. Det har dessutom blivit något av en internationell kutym att företags webbplatser ska innehålla en historisk tidslinje eller en historisk tillbakablick som en del av "Om oss"-beskrivningen. Oavsett sanningshalten i en historieskildring bör dock ledningen aldrig låta historien definiera och diktera organisationens strategiska handlingsutrymme. Samhällen förändras, värdekedjor omstruktureras, branschgränser ritas om och nya tekniska paradigmer uppkommer. När sådana förändringar sker kan ett omfattande omställningsarbete vara enda vägen till fortsatt överlevnad, och historien får då inte tillåtas bli det mentala fängelse som senare vackert pryder organisationens dödsannons. ■

---

### Referenser

- Lundström, B.** (2006). *Grundat 1876: Historia och företagsidentitet inom Ericsson*. Doktorsavhandling. Kungliga Tekniska högskolan, avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria.
- Morgan, G.** (1986). *Images of organization*. Newbury Park: Sage.
- Thornhill, S. & Amit, R.** (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, 14(5), s. 497–509.



## Redovisning för att hantera sociala dilemman

### I korthet

Historien visar att redovisning kan användas för annat än att styra på distans. ■

Redovisning är fantastiskt kul, spännande och intressant, och förekommer i de flesta sociala relationer. Redovisning påverkar oss mer än vi tror och är viktigt i konstruerandet av en hållbar värld. Men i redovisning som ämne på högskola och universitet så lyser detta inte igenom. I läroböcker och i huvuddelen av forskningen har det komplexa fenomenet ekonomi blivit synonymt med "aktiebolagsekonomi" kombinerat med styrning och kontroll från distans.

Forskningen är i huvudsak inriktad mot frågor om hur redovisning används av investerare eller vilka hinder som finns för utvecklingen av redovisningsstandarder som kan leda kapitalet dit där det är som mest produktivt. En av de viktigaste utgångspunkterna i denna forskning har varit att förklara och utveckla redovisningen som ett verktyg för att lösa det så kallade principal-agent-dilemmat. Detta dilemma går i korthet ut på att intressekonflikter ofta uppkommer mellan ägare som investerat i företaget och ledningen. Ledningen har ofta mer information än ägaren, vilket innebär ett visst spelutrymme för att tillgodose andra intressen än ägarnas. Det kan gälla ledningens egna intressen eller intressen som artikuleras av miljörelser, politiker eller fackföreningar. Redovisningens roll i lösningen av principal-agent-dilemmat har framför allt varit att ge investerare en "rättvisare bild". Sådan redovisning gör det möjligt för investerare att från distans kontrollera och styra vad som sker inom en verksamhet, sätta upp mål och bestämma vilka områden som bör prioriteras och effektiviseras, eller flytta kapital från ett företag till ett annat.

Men redovisning har använts och används fortfarande för andra syften än att styra agenter. Det gäller särskilt i självreglerande och demokratiskt styrda organisationer där det finns potentiella sociala dilemman. Sociala dilemman uppstår i situa-

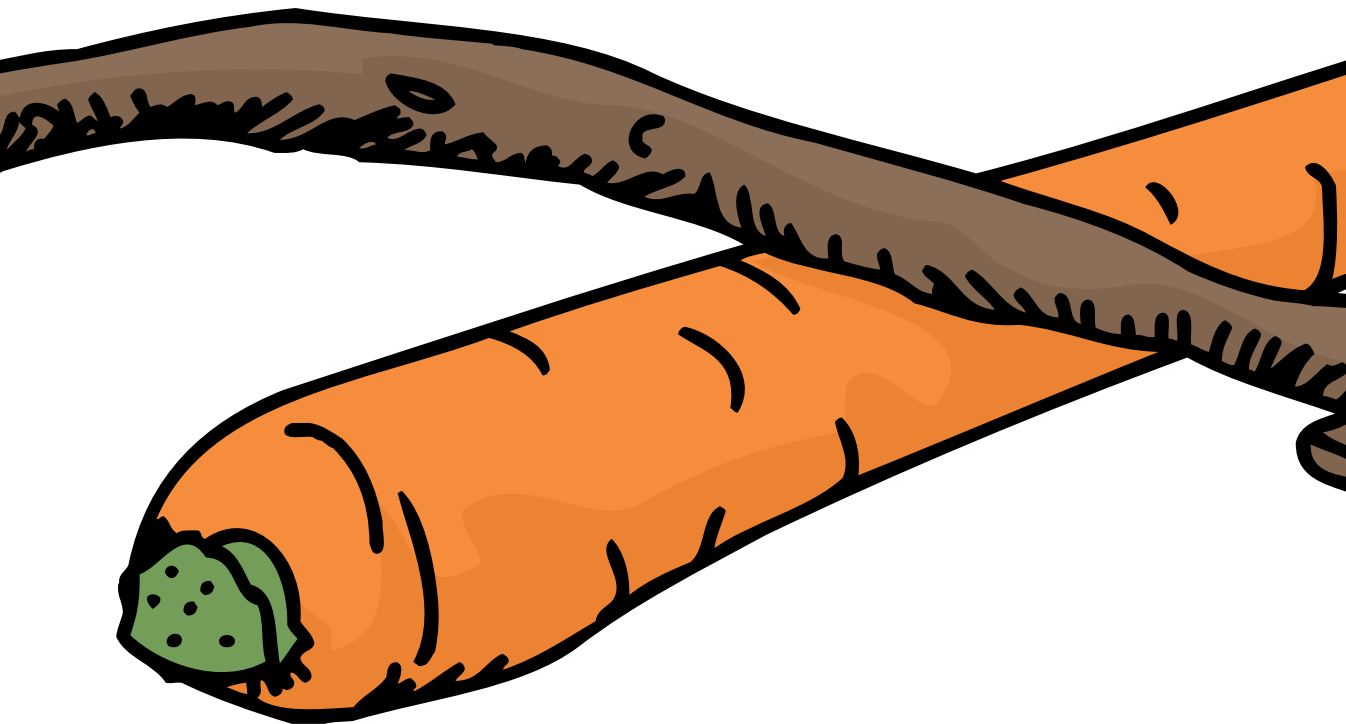
tioner där det ur ett individualistiskt perspektiv är lönsamt att få ut så mycket som möjligt och bidra med så lite som möjligt, vilket står i konflikt med det som är det bästa ur ett kollektivt perspektiv. Det var denna konflikt som Garrett Hardin pekade ut som grunden till "allmänningens tragedi" (*the tragedy of the commons*), vilket enligt honom innebar att självorganiserade samarbeten inte fungerar och att det därför behövs antingen en stark stat eller effektiva marknadslösningar.

I ämnen som miljövetenskap, socialpsykologi, ekonomisk teori och statsvetenskap har sociala dilemman uppmärksamats och forskning har visat på alternativa lösningar: under vissa institutionella förhållanden kan sådana dilemman undvikas. Enligt Elinor Ostrom underlättas samarbete dels av att det är tydligt vilken den gemensamma resursen är och vilka "medlemmar" som gemensamt får bruka den, dels av att det finns möjligheter för medlemmarna att övervaka varandra och att tillsammans påverka regler och sanktioner för dem som bryter mot reglerna. Sådana samarbeten kan dessutom skapa ömsesidig tillit som underlättar samarbetsinitiativ, minskar utanförskap och minskar nödvändigheten av att bygga upp byråkratiska system.

Samarbetena kan avse hanteringen av ändliga resurser som till exempel fiske och skötsel av ekologiska system, bevattningssystem och bilpooler. Men de kan också avse situationer där det är avgörande att alla bidrar till det gemensamma. Ett nutida exempel är ideella organisationer, som ofta har problem med att få alla medlemmar att bidra till verksamheten. Ett annat exempel är när flera individer ska samsas och underhålla gemensamma resurser, såsom parker, bibliotek och vägar. I alla dessa fall är redovisning en viktig teknik för att få samarbetet att fungera. Det kan man se även då man går tillbaka i historien.

Historiskt var redovisningens roll i självreglerande organisationer tydlig. I traditionella bondbyar utfördes i princip alla sysslor gemensamt och de flesta resurser var gemensamma. När allmogen organiserade sina byar var den grundläggande principen balansering av rättigheter och skyldigheter. Det innebar att varje gård skulle bidra med lika mycket, och den gård som inte bidrog med sin del stod i skuld till bygemenskapen. Redovisning användes som teknik för övervakning av att reglerna följdes och för att fastställa skuldernas storlek. Den centrala byggstenen i dessa byar var de årliga bystämmorna, där demokratiska beslut togs och där redovisningen som teknik upprätthöll ett system av institutionella regler och ömsesidig övervakning. Med hjälp av redovisning kunde gemensamma resurser definieras, rättigheter och skyldigheter tydliggöras och avstämningar göras över vem som hade en skuld till det gemensamma.

”Redovisning användes som teknik för övervakning av att reglerna följdes och för att fastställa skuldernas storlek

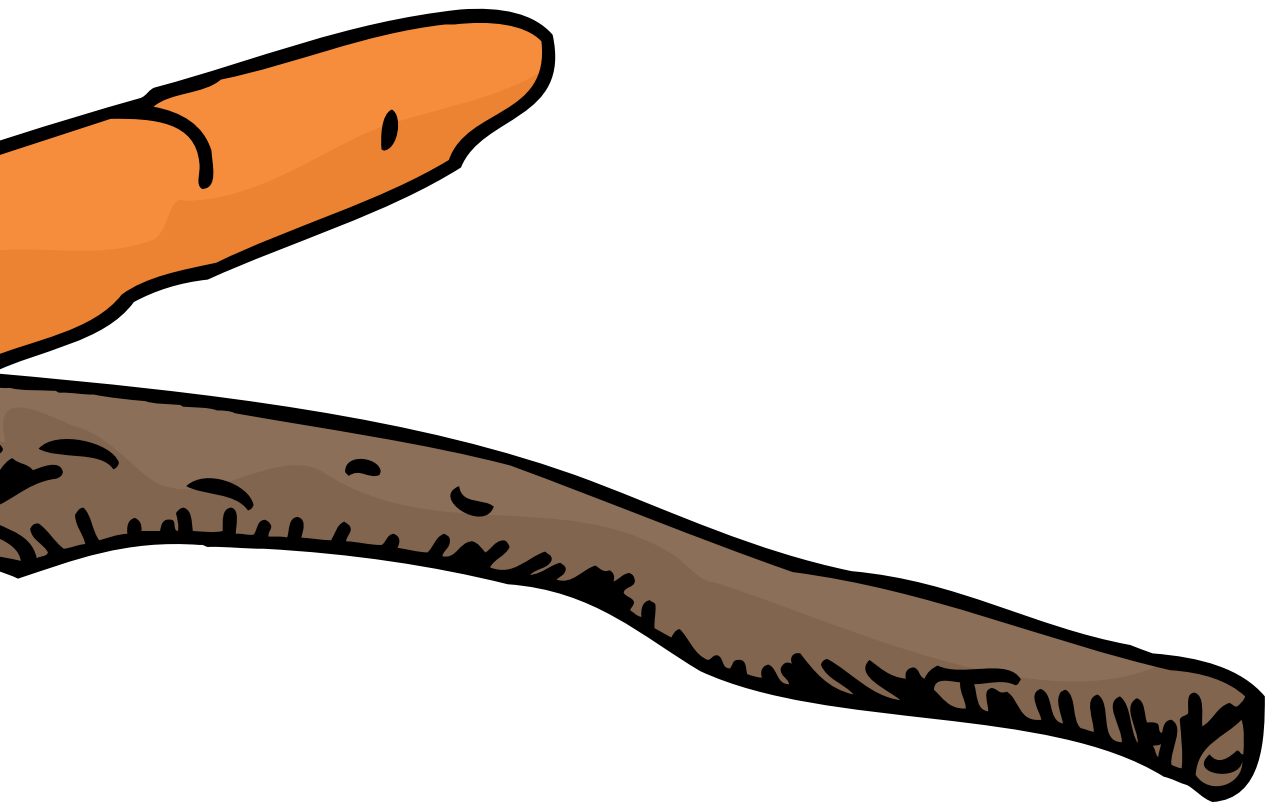


I övre Dalarna utfördes det mesta arbetet av arbetslag. Olika lag bildades för olika sysslor. Den redovisningsteknik som användes här bestod av trästickor, ofta runt 30–100 centimeter långa. Ofta användes symboler som betecknade gårdarnas bomärken, och vid sidan av dessa gjordes streck för att till exempel visa hur många dagar varje gård bidragit med till det gemensamma arbetet.

Olika typer av stickor utvecklades för att få den enskilda medlemmen att tänka på och agera på ett sätt som var bra för laget som helhet. En typ var turordningsstickor, som användes för att se till att plogningen av snö fungerade, att posten lämnades och hämtades i grannbyn, att isen togs bort från brunnen, att gäster till byn togs om hand, att det fanns brandvakt, att skolläraren fick mat och att kyrkklockorna ringde. På så sätt undvek man att folk väntade in i det längsta med att utföra sådana sysslor och hoppades att andra skulle bli tvungna att göra det i stället. För om alla inte bidrar uppstår lätt en situation där motivationen att agera för det gemensamma minskar.

En annan typ var bötesstickor. När någon inte hade lagat hål i den del av gemensamma gårdesgården som denne var ansvarig för, togs en mätsticka fram för att mäta hålet, och hålets storlek översattes till böter genom ristningar på bötestickan. Också andra brott mot byarnas regler ristades in i bötesstickorna, i form av prickar eller streck. Denna redovisning spelade en central roll under bystämmorna där böterna bestämdes och skulle återbetalas.





## Om författaren

**Per Forsberg** är universitetslektor på Örebro universitet. Där utvecklar han och forskar om teknologier (som redovisning) som har effekter på sociala relationer. ■

I övre Dalarna fick redovisningen en nyckelroll för att fördela och balansera rättigheter och skyldigheter. Vid bystämmorna bestämdes inte bara gårdarnas gemensamma skyldigheter, såsom antalet arbetsdagar, vilka typer av arbete det gällde och när de skulle äga rum. Under stämmorna stämde man även av gårdarnas bidrag under det föregående året. På det sättet kunde redovisningen erbjuda lösningar av sociala dilemman genom att göra ömsesidig kontroll möjlig och genom att lyfta fram vilka handlingar som bäst gagnade det gemensamma.

Denna typ av redovisning har en helt annan funktion än redovisning som används för att lösa intressekonflikter mellan principaler och agenter genom att skapa incitament för ledningen att agera för investerarnas bästa och möjliggöra styrning och kontroll på distans. Redovisning är viktigt inte bara i en aktiebolagsekonomi utan även i andra samarbetsformer, just därför att redovisning *gör* något – redovisningen är en teknik som har sociala effekter. Framför allt är redovisning en teknik som kan underlätta självorganisering och hållbart utnyttjande av gemensamma resurser. ■

---

## Referenser

- Forsberg, P.** (2018). Technology as integrated into institutions: Expanding the list of actors affecting institutional conditions of cooperation. *International Journal of the Commons*, 12(1).
- Ostrom, E.** (1990/2011). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press.

Företagsekonomiska

**böcker**

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

**O&S**

2017 var året då en mängd kvinnor i organisationer över hela Sverige vågade berätta om hur de blivit sexuellt trakasserade och utnyttjade av män i makt-position. Dessa berättelser – "me-too upprop" – utgör en sällan skådad data-mängd om krossade drömmar. Kvinnor har istället för att utveckla sina idéer och drömmar gett upp, tystats ner och



**Matilda Dahl**  
Drömmen  
om  
att flyga

t o m skrämts iväg från sina arbetsplatser.

Vittnesmålen kan därmed också ses som ett organisationsmisslyckande av stora mått: för organisationer och företag ska ju vara verktyg för människor (kvinnor och män) att kunna förverkliga drömmar, mål och visioner. Tyvärr tas drömmar ofta för givna, och fokus ligger på hur människor och organisationer ska göra för att "uppnå" dem. Vi glömmer däremot att förmågan att fantisera och drömma också är en central mänsklig aktivitet som utgör en kärna för såväl välmående som tankeförmåga. Någon som tagit själva drömmeriet, processen att drömma och fantisera, på största allvar är den franske filosofen Gaston Bachelard. Tillsammans med mina kollegor Jenny Helin och Pierre Guillet de Monthoux har jag inom ramen för ett forskningsprojekt om drömmeri haft den stora förmånen att dyka ner i denne numera avlidne tomtefarsliknande filosofers tankevärld.

Ett huvudbudskap i Bachelards verk är att vår förmåga att fantisera är grundläggande för vårt tankesystem. Han undersöker noggrant drömmeriets system, substans och processer. Ett viktigt budskap är att själva drömmandet är en produktiv aktivitet, det är genom drömmeri vi utvecklar vår tankeförmåga. Att dagdrömma är t ex inte att "inte göra något" utan det är ur detta idéer och tankar föds. Man skulle kunna tolka detta som att värna om och utveckla vår förmåga till fantasi och drömmeri är i själva verket det mest rationella vi kan göra som tänkande individer. Med detta som utgångspunkt undersöker Bachelard hur olika litterära dynamiska bilder av naturens grundelement utgör en slags avstamp för ett produktivt drömmeri. Vad är en dynamisk bild? Jo det är när något beskrivs i ord på ett sådant sätt att det sätter igång tanken, så att nya bilder uppstår. Det är när ord ger upphov till nya bilder i vårt tänkande – poetiska bilder som uppstår utifrån det skrivna ordet. I olika volymer behandlas elden, jorden, vattnet respektive luften ingående. Hans "empiri" eller "data" i analysen utgörs av poesi och litteratur samt diverse anekdoter. Olika poeter blir viktiga beroende på vilket element som analyseras. I diskussionerna kring luften och drömmande återkommer poeten Percy Shelley frekvent, i den om vattnet är citat från



Edgar Allan Poe mer frekventa. Att läsa Bachelard är för mig som att förflytta sig till ett annat universum, en plats av kraftfulla uttryck, men också av vetenskapsfilosofiska diskussioner och analytisk klarhet.

"Att föreställa sig, att fantisera, det är att svinga sig mot ett nytt liv" skriver Bachelard i boken "Luften och drömmandet" (min personliga favorit bland de fyra elementen som gavs ut 1943 med den franska titeln "L'air et les songes") Här utforskas alltså hur luften som element skapar dynamiska bilder, bilder som sätter igång tanken, som triggat vårt drömmeri. Det första kapitlet behandlar en tämligen vanlig mänsklig dröm, nämligen drömmen om att flyga. Grundsatsen i denna dröm är följande: "i drömmens värld flyger man inte för att man har vingar, man tror sig ha vingar därför att man har flugit. Vingarna är en följd."

Känner du igen dig? När det bara stämmer, känslan av att flyga. Vi kom fram till en riktigt bra idé här – alltså var det ett bra möte. Det flög. Plötsligt händer det bara. Ett möte, en idé, en skriven text, ett spelat stycke, ett målat konstverk – som bär, som sätter igång oss, som apellerar till vår fantasi och får oss att vilja vidare. Det går inte att på förhand sätta upp regler som ska följas för att det ska "flyga". Exakt vad som fick det att flyga går kanske inte alltid att förklara, eller utvärdera, det bara känns. Drömmeri och fantasi fungerar nämligen enligt en helt annan logik än det vi i dagligt tal kanske skulle kalla problembaserat eller analytiskt tänkande (som ju anses vara grundbulten i vårt rationella organiserade samhälle): "Drömmandet arbetar inte, så som begreppsbildningen, genom att med bilder av många likadana ting dana ett sammansatt porträtt".

Kanske är det nu – post-me-too – det blivit hög tid för företagsekonomer och organisationsteoretiker att försöka få fatt i sin egen drömmeri? Hur skapas framtidens organisationer – som aldrig hindrar människor från att drömma om att flyga, utan istället ger dem vingar? Frågar vi Bachelard måste vi först kunna föreställa oss dem, så låt oss börja drömma. ■

**Bachelard, Gaston.** *Luften och drömmandet – essä över föreställningen om rörelse*, Skarabé förlag 1996.

## Företagsekonomiska böcker

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

## Recensioner

**Om du är intresserad** av att recensera så kontakta Anna Jonsson, [anna.jonsson@fek.lu.se](mailto:anna.jonsson@fek.lu.se), som är ansvarig för recensionerna i O&S.

■ **Konsumtion – ekonomi, etik och samhälle**, Andreas Håkansson, Studentlitteratur, 2017.

Andreas Håkansson, docent i livsmedelsteknik och biträdande professor i mat- och måltidsvetenskap på Högskolan i Kristianstad, har tagit sig an det ambitiösa projektet att sammanfatta praktiken, fenomenet, och det multidisciplinära akademiska ämnet "konsumtion". Boken heter just *Konsumtion* och indikerar genom sin underrubrik *Ekonomi, Samhälle och Etik* att den skall vara relativt allomfattande (endast exkluderande naturvetenskapliga, medicinska och teknologiska perspektiv) och bred. Däremot tar den, som många andra böcker i dag, utgångspunkt i ett hållbarhetstänk. I förordet får vi veta att författaren inspirerats att skriva boken då hans erfarenhet av personer i skolvärlden är att de har svårt att urskilja relevant från irrelevant information som kommer från olika normativa håll kring hållbar respektive ohållbar konsumtion. Det är detta som är det ambitiösa med boken, den vill synliggöra de många teoretiska perspektiv som finns på konsumtion, som påverkar just den information vi nås av, och som i slutändan får politiska konsekvenser.

Boken består av 16 kapitel uppdelade i tre delar. Den första delen tar sig an ett natio-

nalekonomiskt perspektiv och bygger successivt upp en ekonomisk modell med hjälp av att vi får följa de fiktiva personerna Ask och Embla genom diverse centrala nationalekonomiska koncept som t.ex. *effektivitet, nytta, ekonomiska institutioner, varumärke, krediter, rationalitet, transitiva preferensordningar, indifferenskurvor, efterfrågan, pris, konkurrens, äganderätt, skatter, resurser, och offentlig konsumtion*. Givet nationalekonomins annars nästan tvångsmässigt torra natur, gör den pedagogiska ansatsen att ämnet blir både lättförståeligt och roligt att läsa.

Den andra delen tar ett psykologiskt, sociologiskt, och kulturellt perspektiv. Håkansson beskriver hur dessa perspektiv (här skulle jag emellertid invända att även psykologin har fått samma kritik från sociologiskt och kulturellt håll) kritiserar nationalekonomin för att den studerar konsumtion genom metodologisk individualism i stället för metodologisk kollektivism (som t.ex. symbolisk interaktionism skulle vara exempel på eftersom det är *interaktionen* mellan människor som skapar alla tings och upplevelsers betydelser). Håkansson tar sedan en kortare historisk resa genom Rousseau och Freud för att förklara *kritisk teori* men missar tyvärr Frankfurtskolan på vägen. Kanske hade jag också önskat mig ännu mer om status, klass, och identitet som berörs genom Bourdieus banbrytande konsumtionsforskning (på 1960–1990-talen) i kapitel 10, om *genus*, och om hur Foucaults *diskurser* påverkar hur vi konsumerar. Men genom sektioner om Marx, Tönnies, *materialism* och *ideologi* får vi ändå en relativt allmänbildande genomgång av några historiskt, viktiga sociologiska koncept.

Den tredje delen tar sig an filosofin och etiken kring konsumtion och hållbarhet. Detta är en viktig del i en bok som har det syfte den har. Därför är det bra att den tar upp olika normativa konsumtionspåståenden (t.ex. här hade Foucaults diskursbegrepp varit ett användbart analytiskt verktyg) och borrar in sig i hur vi bör förstå dessa påståenden och dess grundantaganden. På detta sätt, tillsammans med de olika konsumtionsetiska tankekolor Håkansson sedan presenterar, får läsaren (och undervisaren!) konkreta modeller att rannsaka å ena sidan sina och andras föreställningar med, och å andra sidan konsumtionens faktiska miljökonsekvenser.

Sammanfattningsvis tar sig alltså Håkansson, trots sin ingenjöriska och nationalekonomiska bakgrund (vilket såklart också märks), an förvånansvärt sociologiska och kulturella perspektiv, och han gör det på ett informerat och reflekterande sätt vilket är hedervärt (även om en kan skönja en viss skepticism gentemot t.ex. kritisk teori). Ur en social-



”

*Konsumtionens sanningar och konsekvenser*

konstruktivists (som jag själv) perspektiv har boken inte allt, men den har mycket. Detta är därför en bok som jag som undervisande konsumtionsforskare har saknat (om än att jag undervisar på engelska och boken är på svenska) eftersom den är perspektivrik och inte räds att presentera olika synsätt på konsumtionen och dess hållbarhetskonsekvenser på ett balanserat sätt. Inom den akademiska världen råder annars ett inför studenter ofta hemlighållet förakt för "de andra" vetenskapsdisciplinerna – inte minst där positivismen och socialkonstruktionismen i sina mest polariserade former intar olika skyttegravar – men Håkansson tycks stå över sådan revirmarkering. Uppfriskande och nödvändigt i en tid av klimathot som riskerar att föringas av alternativa fakta och annat som är lättare att förstå än akademiska internstrider.

Av Sofia Ulver ■

■ **Läget i landet – 89 tankar om periferier, politik och varför landsbygdsfrågan är viktigare än du tror**, Po Tidholm, Teg Publishing, 2017.

Po Tidholm har under en tid drivit frågan om likvärdighet och rättvisa ur ett geografiskt perspektiv. Han är en frontfigur inom en liten men växande samling opinionsbildande kulturarbetare som fokuserar på skiljelinjerna mellan stad och land i en samtid av urbanisering, fokus på tillväxt och ökande ekonomisk ojämlikhet, skiljelinjer som har tydliga beröringspunkter med företagsekonomisk forskning.

I *Läget i landet – 89 tankar om periferier, politik och varför landsbygdsfrågan är viktigare än du tror*, presenterar Tidholm just tankar, lättillgängliga reflektioner, i ett översiktligt och svepande men ändå sammanhållet format. Han stödjer sina reflektioner på ett brett material som exemplifierar snarare än belägger resonemangen, vilket med fördel kunde ha tydliggjorts.

En av Tidholms stora förtjänster är att han frågar vem som tjänar respektive förlorar på hur svenska samhället är organiserat idag, en fråga som handlar om makt och som ställs av de som upplever att de tjänar på samhällsutvecklingen. Frågan om vem aktualiserar dessutom, som Tidholm själv skriver, en politisk klyfta mellan elit och antietablissemang, i boken exemplifieras klyftan bland annat med amerikanska röstningsmönster där det är väldigt tydligt att stadsbor röstade på Clinton medan Trump var överlägsen på landsbygden.

Tidholm tar ett materialistiskt perspektiv när han skriver; "att förstå territoriell orättvisa handlar i själva verket om att följa



Idébank kring geografisk orättvisa i fickformat

pengarna". Han betonar därmed det socio-ekonomiska perspektivet, som riskerar att glömmas bort i informationssamhällets accelererande medialogik där retorik, "post-truth" och "fake news" står i centrum. På detta sätt återaktualiserar boken analys av materiella tillgångar och hur dessa fördelas.

En allmän modernitetskritik genomsyrar Tidholms tankar, då såväl kommunala ansträngningar att marknadsföra sin attraktiva kommun som EU:s regionalpolitik kritiserar. Tidholms bidrag är mångfacetterat då han lyfter både marginaliserade och ifrågasättande perspektiv. Emellanåt faller författaren dock själv i fällan att behandla prognoser om framtiden som fakta, vilket representerar den modernitetsdeterminism som författaren själv vill ifrågasätta, ett fall som riskerar att grumla det annars klara budskapet.

Författaren skriver "Jag vill inte politisera detta i onödan", vilket jag tolkar som ett uttryck för rädslan att avfärdas som nejsägare, skeptiker eller allmänt negativ – en rädsla som ständigt plågar problematiserande kritiker, och är lätt att relatera till. Frågan är om rädslan är befogad? Tidholms avväpnade formulering belyser att det kanske är dags att inte längre be om ursäkt för att kritisera en samhällsorganisering som producerar och reproducerar ojämlikhet.

Trots att Tidholm inte vill göra anspråk på lösningar, ger han uppslag till flera kreativa reformer att undersöka och debattera vidare. Sådana embryon till problemlösning avslöjar en visionär sida hos författaren som gör texten till ett inspirerande inlägg i en ganska visionsfattig politisk samtidsdebatt. Med dessa ljusglimtar lättas den dystra problembilden.

Som forskare kan det ofta finnas förtjänster med att blicka bortom den egna horisonten för att generera ny kunskap. På det sättet fungerar Tidholms bok utmärkt som idébank för den som vill vitalisera sitt arbete med intressanta frågor utifrån nya perspektiv. Det är till exempel tänkbart att frågor om makt och geografi eller ekonomisk jämlikhet kan bidra med viktiga insikter inom organisationsforskning eller andra företagsekonomiska sammanhang.

Även om politiska antagonister och urbaniserings- eller tillväxtvurmare kanske har svårt att ta till sig Tidholms berättelse om ekonomisk ojämlikhet, kan nog alla i någon mån känna igen sig i den mer allmänmänskliga reflektionen att det ibland "är ganska skönt att inte bli tilltalad i egenskap av konsument". Här framstår det Sverige utanför storstadsområdena, som överges, som ett paradys vi alla kan drömma om ibland.

Av Johan Sandén ■

■ **Ordning och bereda. Handbok för en kompetensbaserad valberedning**, Anna Bergkvist och Josefine Qvarfordt, Idealistas Förlag, 2017.

Den här boken tillhör inte den typiska genre som brukar recenseras i vetenskapliga tidskrifter. Det är i stället en i allra högsta grad mycket praktisk nära handbok. Som sådan ger den också en inblick i det svenska föreningslivets levande praktik. Författarnas ofta träffande observationer gör att man som läsare känner igen sig från egna erfarenheter från föreningslivet.

Utgångspunkten är något som författarna kallar för kompetensbaserad valberedning. Med detta begrepp vill de peka på att en väl fungerande valberedning inleder sitt arbete med en analys av en förenings strategiska behov, och med en sådan analys som utgångspunkt först därefter fastställer sådana kompetensprofiler för förtroendevalda som kan fungera för att hantera organisationens strategiska behov.

Författarna följer i boken en struktur som systematiskt också följer en valberednings arbete från att utforma sitt uppdrag, informera om uppdragen till årsmötet till att sedan avslutningsvis lämna över till nästa valberedning. Varje kapitel är fyllt med pedagogiska exempel och avslutas med checklistor och handfasta tips. Genomgående finns kloka reflektioner om förutsättningarna för organiserande i föreningslivet såsom brytningen mellan etablerade normer och förnyelse, hur att hantera oenighet i en valberedning eller utmaningen att hitta frivilliga kandidater bland föreningens medlemmar. Ett exempel på det kloka och handfasta är när det ges råd om vad att förbereda inför ett årsmöte, till exempel att vara beredd på att det framkommer ny information om en kandidat eller att valberedningens arbete kan komma ifrågasätts.

Texten löper genomgående smidigt och boken är befriande floskelfri när den lämnar handfasta råd och gör nyktra observationer. Därmed är den långt ifrån den typiska managementlitteraturens ofta svulstiga anspråk. Det var oväntat att det kändes uppfriskande att läsa en bok i föreningsteknik som uppmuntar till en medveten styrning utan att fastna i jargong. Kanske finns det något för managementförfattare att lära här?

Trots att det är en praktisk handbok så skulle underbyggnaden av alla de råd som författarna ger kunnat stärkas av kortare avsnitt där författarna hade förklarat sina egna utgångspunkter och erfarenheter, och därtill förklarat hur de valt sina exempel. Utan detta ställer man sig som läsare i bland frågan om hur dessa råd har kommit till och om andra exempel skulle leda till andra slutsatser.



”

*Handfasta råd i svår-fångat grepp*



”

*Land ska med företag byggas*

En mindre detalj kan tyckas, men som blir synlig på grund av författarnas ambitioner, är bokens layout. Författarna lyfter genomgående fram frågan om tillgänglighet och vikten av att ta till vara olika bakgrunder. En kritisk kommentar är därför att utformningen av boken är olycklig. Den är tryckt med liten text, det används ibland avvikande färger för en del centrala begrepp och dessutom har boken ett hårt limmat band. Därmed blir läsningen svår för synsvaga, färgblinda och de med dåligt handgrepp.

Sammanfattningsvis är jag övertygad om att denna handbok kan fungera som en manual att höja kvaliteten på många valberedningars arbete.

Av Jaan Grünberg ■

■ **Rethinking Corporate Governance; The forming of operative and financial strategies in global corporations**, Sven-Erik Sjöstrand, Edward Elgar Pub, 2017.

Från en av företagsekonomiska ämnets nestorer har det kommit ett 597-sidigt verk om utvecklingen av några av de framstående svenska företagen inom skogs/pappersindustrin. Verket är mycket omfattningsrikt, inte bara vad gäller antalet sidor utan framför allt informationen om och tolkningar av utvecklingskedan inom svensk industri. För mig är det ett efterlängtat verk som täcker en vit fläck i vår förståelse av företagsutveckling. Boken är mer än enbart historier om enskilda företag, och tappar sig inte till de abstraktioner eller modeller för industriell utveckling som ekonomisk historia ofta visar prov på.

Boken inleds med en teoretisk modell som systematiskt används i de senare fallbeskrivningarna och falltolkningarna. Vi som följt Sjöstrands forskning över tiden finner här en logisk utveckling av tidigare begrepp och tankegångar. I viss mån saknas koppling till senare internationell forskning inom t ex forskningstraditionen "Comparative cooperative governance", men referensramen täcker väl syftet och visar sig användbar i analysen av fallen.

Fallen är minutiöst beskrivna. Detta är bokens både stora fördel och dess nackdel. Beskrivningarna dokumenterar en viktig del av svensk industrihistoria på ett trovärdigt sätt och är detaljerade nog för att kunna användas för att förstå ett antal fenomen framväxt över tiden. Det är ett viktigt arbete som är gjort. Å andra sidan blir läsaren lätt övermannad av all information och boken blir därför stundtals svårgränstränglig. Det finns dock ett knep för att undvika detta. Bokens sista del innehåller tolkningar av de olika företagens utveckling. Den mindre dedikerade läsaren kan med fördel läsa dessa direkt efter teoriramen och se

dan djupdyka i fallen under de perioder som särskilt intresserar dem. Jag måste erkänna att jag själv skummade större delen av fallen, för att i stället fördjupa mig i perioderna när de svenska ägarsfärerna bildades och den svenska modellen växte fram.

I beskrivningen av utvecklingen efter andra världskriget har de skriftliga källorna kompletterats med (mer än 100) intervjuer med företagsledare och ägare. Att få tillgång till ett så rikt material är imponerande och det är bara att hoppas att det sparas och blir tillgängligt för framtida forskning. Inom historieforskningen pågår en livlig diskussion om värderingen av muntliga källor. Flertalet av de problem som diskuteras där tycks dock hanteras väl av Sjöstrand genom triangulering och viss återhållsamhet i texten, vilket förstärker intrycket av trovärdighet.

Något mer slutgiltigt svar på hur företagsutveckling sker över tiden ger klokt nog inte Sjöstrand, utan han nöjer sig med att tala om "krafter" i form av t ex "händelser" och betonar individuella och kollektiva aktörer. Det känns befriande som en motvikt mot de deterministiska ekonomiska jämviktsmodeller som dominerar bolagsstyrningsområdet.

Boken riktar sig till intresserade av företagsutveckling i bred mening. Läsekreten bör därmed kunna innehålla forskare inom områden som strategi, företagsfinansiering och bolagsstyrning. Den har också ett intresse för forskare inom ekonomisk och politisk historia då det bland annat var genom dessa företags agerande som dagens Sverige växte fram.

Av Karin Jonnergård ■

■ **The primacy of reading; Scholarly reading as privilege and predicament**, Alexander Styhre, Liber, 2016.

Hur läser du? Slänger du dig över ny, intressant litteratur för att se till att vara uppdaterad om vad som händer i ditt forskningsfält? Har du utvecklat egna läspraktiker som möjliggör kontinuerlig läsning? Eller scannar du igenom några abstracts då och då för att se till att inte missa de senaste referenserna till din nästa artikel?

I boken *The primacy of reading; Scholarly reading as privilege and predicament*, belyser Alexander Styhre vikten av läsning, och framförallt, hur det kan komma sig att läsningen ägnas en sådan försumbar del av vår arbetstid vid universitet och högskolor. Har du inte utvecklat en rytm där läsning är en naturlig del av ditt dagliga arbete så ager du som det stora flertalet. Läsningen har, enligt Styhre, blivit utmanövrerad till fördel för andra, till synes mer "produktiva", aktiviteter.

Detta får mig att tänka på alla tips kring

skrivande som jag fick som doktorand; Skriv en timme om dagen. Se till att hålla igång ditt skrivande. Men sällan belyses hur fundamentalt läsningen är för skrivandet. I detta sammanhang kan nämnas att Michelle Boulous Walker i sin bok *Slow Philosophy. Reading against the Institution* belyser vikten av "untimely reading". Detta är ett läsande som sker just när vi läser, inte för att vara produktiva, utan för att stanna upp och tillåta oss att ta in komplexa skeenden och idéer. Läsning som för stunden gör oss förvirrade, gör att vi tappar bort oss för att vi läser sådant som bryter mot det förgivettagna. Som jag förstår Styhre är det just denna typ av läsande-tänkande som är universitetets uppgift att skapa rum för.

Hur ser det då ut vid våra högre lärosäten? Utvecklingen som tecknas är nedslående. I bokens första del, vilken är den mest omfattande, ges en historisk tillbakablick över hur universitetens styrning har utvecklats. Här sätts den akademiska läsningen i ett större sammanhang såväl tidsmässigt som internationellt. Detta är ett intressant sätt att belysa avsaknaden av läsning på. Här lyckas Styhre visa på hur svängningar inom amerikansk politik och ekonomi har samröre med vår inställning till läsning.

I den andra delen zoomas själva läsningen in. Här förklaras hur läsning är en förutsättning för att hålla sig relevant inom sitt fält i och med att läsningen ger förutsättningar för att förflytta sig och ta in något annat än där man för tillfället är; det ger en möjlighet att gå bortom det förgivettagna. Läsning som en etisk handling i att möta den andre introduceras, och kan förstås som essä-skrivandets motsvarighet, fast i läsform. I kontrast till läsning som går ut på att målmedvetet och effektivt hitta det man söker – det som var känt på förhand – läser man för att möta det man (ännu) inte till fullo förstår. Denna typ av läsning kräver dock tre ingredienser: *uppmärksamhet* till texten; *fantasi* för att sätta sig in i textens innehåll och även för att fylla i mellanrummet mellan raderna; och *uthållighet* för att fortsätta vara koncentrerad, över tid. Just dessa ingredienser som tenderar att vara en bristvara inom de institutionella strukturer som har byggts upp.

Att skriva en bok om läsning i en tid när allt färre läser kan tyckas vara ett hopplöst projekt. Det kan närmast ses som en smärre aktivist-handling i sig. Men låt oss hoppas att detta välformulerade budskap lyckas tränga sig in lite här och lite där. Att det som genom tiderna har ansetts vara själva motorn i "scholarly work" – läsningen – åtminstone får gå på tomgång och puttra på. För, som Styhre poängterar, vad vore universitetet utan läsning? Eller för att citera Carl XVI Gustaf: låt oss vända blad.

Av Jenny Helin ■



Läsning –  
den haltande  
praktiken





TEMA **DET NYA ARBETSLIVET**

Gästredaktörer **Maria Norbäck och Elisabeth Sundin**

”..EN ALLT-  
MER UPPHACKAD,  
FLYTANDE  
OCH OTRYGG TILL-  
VARO FÖR  
ALLT FLER...

Ur artikeln av **Eva Lindell**



## Kroppsligt arbete i dagens prestationskultur

### I korthet

Gymmet på jobbet skapar en arena för prestationsorientering och protestantisk arbetsetik. ■

”Carl tror att han ska svimma. Torkild tar sig för knät

”Kom igen, nu kör vi!” skriker grupptränaren i sitt headset.

Nedanföör scenen står vi tillsammans med ett femtiotal anställda från företaget Björn Borg och parerar varandras sparkar. Det är fredag. Klockan närmar sig tolv och sporttimmen är snart slut.

”Det är så jävla skönt med er”, säger grupptränaren när vi är klara med kickboxningspasset. ”Ni ger alltid hundra procent.”

Svetten rinner nerför kroppen när vi haltar in i omklädningsrummet och sätter oss på bänkarna och flämtar. Carl tror att han ska svimma. Torkild tar sig för knät. Något har sträckts. Han har ont. Nio månader senare har det ännu inte läkt.

Björn Borg är ett av flera svenska företag som introducerat obligatorisk träning på jobbet. Men medan företag som Kalmar Vatten främst pratar om träningens hälsofrämjande konsekvenser, har Björn Borg gått ett steg längre. För dem handlar träning om att utmana sina egna gränser och att ständigt förbättra sina resultat. Frågan är inte var man är, utan vart man ska. Allt kan formuleras som mål, och inga mål är omöjliga att nå.

Enligt Björn Borgs filosofi är det lika viktigt att uppnå individuella fysiska mål som att förverkliga företagets ekonomiska mål. Den anställdes kroppsliga utveckling, såsom att springa ett maraton eller få synliga magmuskler, anses spela en avgörande roll i företagets utveckling. Varumärket Björn Borg förkroppsligas genom medarbetarnas livsstil.

Tidigt följande måndag sitter vi i Björn Borgs lokaler i centrala Stockholm tillsammans med de drygt sextio anställda som arbetar på huvudkontoret. Företagets vd Henrik Bunge stormar in i en svart uppknäppt skjorta. Han drar högljutt i



gång måndagsmötet. Han ritar upp en modell på ett stort blädderblock.

"Vart ska vi?" frågar han och ritar en cirkel i det högra hörnet. En av de anställda läser upp företagets mål.

"Och var är vi nu?" frågar han retoriskt och börjar kladda i nedre vänstra hörnet. Efter ett tag börjar han peka på olika anställda i publiken. De ställer sig upp och redovisar föregående veckas resultat.

I årsredovisningen från 2015 skriver Bunge i förordet att "det är vår övertygelse att fysiskt välbefinnande är direkt kopplat till din förmåga att prestera ditt yttersta". Detta utgör kärnan i vad Bunge beskriver som företagets kultur. Sedan han tillträdde 2014 är det just en distinkt kultur med fokus på prestation som Bunge försökt få fram.

I artikeln "Managing organizational culture" från 1980 skriver Baker att en stark organisationskultur är själva nyckeln till ett företags ekonomiska framgång. Senare forskning har dock lyft fram de risker som medföljer utpräglade prestationskulturer.

I Alexandra Michels etnografiska studie från 2011, där hon följer ett antal "investment bankers" på Wall Street, kan vi läsa om de konsekvenser som prestationskulturer kan ha på kroppen. Även om arbetsgivarna formellt uppmuntrade sina medarbetare att balansera arbete och fritid på ett hälsosamt vis, så undvek de att lägga sig i för mycket. De förespråkade i stället en hög grad av individuell autonomi. Medarbetarna förutsattes nå sina mål. Hur de nådde dit var deras ensak. Konsekvensen var att de arbetade långa dagar och helger, något som underlättades genom att bankerna tog hand om medarbetarnas dagliga behov, såsom tvätt av kläder, bilservice, fri parkering samt gratis hämtmat på kvällar och helger. De anställda behövde knappt lämna jobbet, vilket innebar att få eller inga begränsningar fanns för hur mycket de kunde jobba. Lågpresterande medarbetare sorterades snabbt ut.

För dem som levde upp till prestationskraven fungerade arbetet till en början bra. Men efter ungefär fyra år började medarbetarna utveckla en rad hälsoproblem, såsom stresssymptom, övervikt, diabetes, hjärtproblem, förslitningsskador, kroniska ryggsmärtor och alkoholproblem. Först när besvären blivit outhärdliga började de lyssna på sina kroppar och anpassa arbete och livsstil därefter.

Av detta drar Michel följande slutsats: Vi kan anpassa vår attityd till arbetsplatsens kultur och normer, men kroppen säger förr eller senare ifrån. Våra tankesätt kan socialiseras. Men inte våra kroppar. De kan aldrig fullständigt socialiseras.

Den uppenbara skillnaden mellan Michels intervjupersoner och Björn Borgs anställda är att de förra förväntas ansvara

” De anställda behövde knappt lämna jobbet

” Våra tankesätt kan socialiseras. Men inte våra kroppar

## Om författarna

**Carl Cederström** och **Torkild Thanem** är verksamma vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet. Med finansiering från Vetenskapsrådet genomför de tillsammans ett forskningsprojekt om hälsa och välmående i olika prestationskulturer. Medan Torkild har följt företaget Björn Borg sedan september 2016, har Carl fokuserat på prestationshöjande droganvändning inom en rad yrken och arbetsområden. ■

för sin kropp själva. För dem finns ingen obligatorisk sporttimme. Ingen kontrollerar deras kroppsliga utveckling. På Björn Borg däremot registreras de anställdas hälsa regelbundet. Alla genomgår personliga fysiktester två gånger per år där bland annat deras fysiologiska ålder fastställs. I företagets årsredovisning beskrivs stolt att den fysiologiska åldern är tre år yngre än den kronologiska genomsnittsåldern på trettio två år.

Vad som gör parallellen mellan Björn Borg och Michels studie särskilt intressant är den roll som kroppen spelar i dessa prestationskulturer. Medan kroppen i Michels studie är ett hinder för hårt arbete, blir den i Björn Borgs företagskultur själva utgångspunkten för hårt arbete. Adrenalinet som pumpar under träningspassen får gärna följa med in på kontoret. Den gymmentalitet som säger att ingenting är omöjligt bör även prägla arbetets vardag. Utmattning och blodsmak i munnen är inget att vara rädd för. Det är snarare ett kvitto på att man har gjort sitt yttersta.

Kroppen undviker total socialisering, skriver alltså Michel, och samma sak går att se i fallet Björn Borg. Sedan Henrik Bunge blev vd och introducerade obligatorisk träning har många slutat. Av dem som fortfarande är kvar finns det flera som förhåller sig distanserat till den rådande kulturen, och ifrågasätter träningens relevans för deras arbeten. Dessa reaktioner har dock inte hindrat företaget från att fortsätta sitt arbete med att integrera kroppen i sin prestationskultur. Drömmen om att förena kroppsliga och ekonomiska resultat kvarstår.

Eftersom Björn Borg är i sportbranschen är det för Bunge självklart att de lever som de lär. Samtidigt finns det anledning att fråga varför ett företag som i första hand arbetar med design, marknadsföring och försäljning sätter så stort fokus på kroppen. Är det just avsaknaden av konkret kroppsarbete på jobbet som gör intresset för kroppen så stort? När vi arbetar med våra händer är resultaten synliga. När vi arbetar med abstrakta sysslor, som att åka på försäljningskonferenser eller planera reklamkampanjer, är det svårare att se exakt hur våra ansträngningar bär frukt. Kanske skapar gymmet en alternativ verklighet, så som vi *egentligen* skulle vilja att arbetslivet fungerar, där hårt arbete ger resultat.

Men dagens arbetsliv ser sällan ut på det sättet. I en engelsk undersökning svarade 37 procent att deras jobb var meningslösa, inte bara för dem själva utan också för samhället i stort. Är det i det sammanhanget vi ska förstå utbredningen av gymkulturen bland dagens företag? När relationen mellan hårt arbete och resultat blir grumlig erbjuder gymmet en plats där den protestantiska arbetsetikens gamla värderingar återupplivas. ■

”Kanske  
skapar  
gymmet en alternativ  
verklighet



Fredrik Molin &  
Johan Hansson

## Tillit och verksamhets- anpassad styrning

### I korthet

Är tillitsstyrning bara vacker retorik eller kommer den att leda till genomgripande förändringar? ■

”Ökad tillit till medarbetarnas professionella omdöme

På initiativ av civilministern pågår för närvarande ett förändringsarbete i statsförvaltningen som kan ses som en reaktion mot den alltför långtgående och detaljinriktade mål- och resultatstyrning som många myndigheter har använt som främsta styrverktyg. Målet är att komma bort från ökade krav på dokumentation och att skapa utrymme för professionerna att själva besluta över sin verksamhet och ge mer tid till kärnverksamheten. Inrättandet av *Tillitsdelegationen* har inneburit startpunkten för ett omfattande arbete med att identifiera förutsättningar för en "tillitsbaserad styrning", kännetecknad av balans mellan behovet av kontroll och förtroende för medarbetares kunskap och erfarenhet.

I en pågående forskningsstudie följer vi en större svensk förvaltningsmyndighet som står i begrepp att genomföra stora förändringar av den interna styrningen, där idén är att den i framtiden ska vara mer präglad av ökad tillit till medarbetarnas professionella omdöme. Förändringsarbetet genomsyras av ambitionen att åstadkomma en mer "verksamhetsanpassad" och "verksamhetsnära" styrning. Begreppen användes i Styretredningen 2007 (SOU 2007:75), där det öppnades för nya perspektiv på regeringens styrning av myndigheterna. Verksamhetsanpassning är ett genomgående tema, i betydelsen "styrning anpassad till de stora skillnader som råder mellan myndigheter" vad gäller omfattning, regional organisation, ledningsform, verksamhetsinriktning och politiskt fokus.

Ur ett organisationsperspektiv är det värt att notera det ökande intresset från statens sida för faktorer som påverkar myndigheters *interna* styrning. Måhända är det uttryck för insikten att ambitioner inom olika politikområden inte förverkligas enbart genom detaljerade skrivningar i instruktioner

och regleringsbrev. Och att det framför allt handlar om att frigöra handlingsutrymme för chefer och medarbetare att tillsammans skapa processer och rutiner som är effektiva, ändamålsenliga och meningsfulla. Ovan nämnda reformarbete befinner sig i ett inledningsskede, och i ett sådant läge frågar vi oss: Kommer en tillitsbaserad och verksamhetsanpassad styrning att få konkreta och avsedda effekter i den enskilda verksamheten?

## Vad är styrning?

En organisations styrningsförmåga kan beskrivas som dess förmåga att uppfylla sin uppgift eller sitt syfte. Styrning handlar i grunden om samordning av aktiviteter och resurser i en organisation. En definition på styrning är ”att leda organisationen mot dess mål, samtidigt som man försöker utnyttja tillgängliga resurser på effektivast möjliga sätt”.

Styrning handlar om utformning, samordning och – inte minst – tillämpning av strategier, strukturer, system, funktioner och roller i en organisation.

Styrning kan därmed sägas svara mot frågor av typen: Hur fullgör vi vår uppgift och vårt uppdrag? Hur ska risker hanteras? Hur ska resurser fördelas och användas? Hur ska, och kan, människor motiveras? Hur vet vi att organisationen utvecklas i rätt riktning? Entydiga definitioner av styrningsförmågan är särskilt svåra i kunskapsintensiva verksamheter, med komplexa och föränderliga arbetsuppgifter.

## Tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning beskrivs som styrmodeller som syftar till att minska onödig kontroll i offentligt finansierad verksamhet och bättre ta till vara medarbetarnas kompetens, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgarna ([www.tillitsdelegationen.se](http://www.tillitsdelegationen.se)). Tillitsdelegationen betonar ett synsätt på styrning som lämnar ett stort handlingsutrymme för de professionella medarbetarna att fatta de beslut som är nödvändiga för att uppfylla myndighetens uppdrag.

Det är ännu för tidigt att uttala sig om utformning, tillämpning och effekter av tillitsbaserade styrsystem. Däremot kan man redan nu skönja den utmaning som ligger i tanken att ge myndigheter stort utrymme att själva utforma den interna styrningen. Regeringen och departementen ska inte längre efterfråga mer information och dokumentation än nödvändigt, är det tänkt. Var denna gräns går och vad detta innebär i praktiken är dock ännu inte klarlagt.

Samtidigt som regeringen utreder förutsättningarna för

”Regeringen och departementen ska inte längre efterfråga mer information och dokumentation än nödvändigt, är det tänkt

## ” Mindre kontrollerande och mer möjliggörande

en "tillitsreform" i den offentliga sektorn har flera större myndigheter redan satt i gång omfattande arbeten med att förändra den interna styrningen i en liknande riktning. I den förvaltningsmyndighet vi för närvarande följer har man bland annat beslutat om en ny styrfilosofi där "tillit" är ett centralt begrepp. Vidare anser man att styrningen behöver bli mer "verksamhetsanpassad" enligt devisen "mindre kontrollerande och mer möjliggörande". Hur detta ska uppnås är dock en fråga man fortfarande kämpar med.

För närvarande pågår en mängd parallella processer i myndigheten i syfte att skapa en tydligare bild av vad en verksamhetsanpassad styrning egentligen innebär och hur den ska utformas. Samtidigt bedrivs den ordinarie verksamheten som vanligt i de operativa delarna av organisationen.

Är den här typen av reformer och förändringsinitiativ att betrakta som början på ett paradigmskifte i synen på styrning av – och inom – våra myndigheter och offentliga förvaltningar? Kommer vi att se konkreta resultat, till exempel i form av nya och förändrade arbetssätt, ökad måluppfyllelse och andra goda samhällseffekter?

### **Möjlighetsvillkoren för tillitsbaserad och verksamhetsanpassad styrning**

Som vi ser det ställer ambitionen att införa en mer tillitsbaserad och verksamhetsanpassad styrning stora krav på myndigheternas ledning att ha "is i magen" och att våga släppa på kontrollen. Det kräver i sin tur en beredvillighet att i grunden ompröva inställningen till *varför* en verksamhet behöver styras och vad styrningen av en verksamhet är tänkt att åstadkomma.

När ledningen av en organisation formulerar *varför* en verksamhet behöver styras handlar det ofta om behovet av kontroll på siffrorna, det vill säga kontroll i syfte att säkra en effektiv resursanvändning. Problemet är bara det att för att kunna veta om resurserna används på ett effektivt sätt så måste man förstå hur verksamheten fungerar. Denna förståelse och kunskap finns först och främst hos de medarbetare som i sin dagliga gärning befinner sig närmast de "brukare", "kunder" etcetera för vilka man skapar värde. Här uppstår något av en paradox: den som styr behöver kunna verksamheten lika bra som de som blir styrda. Ledningen behöver således tona ner ambitionen att styra på distans om man vill möjliggöra en verkligt tillitsbaserad och verksamhetsanpassad styrning.

Den tillitsbaserade och verksamhetsanpassade styrningen kan ses som en decentralisering av beslutsmakt där verksam-



## Om författarna

**Fredrik Molin** är forskare på Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF) vid Uppsala universitet och arbetar inom området organisationsbeteende med fokus på främst kommunikation, ledarskap samt organisationsutveckling och verksamhetsstyrning.

**Johan Hansson** är forskare på Institutet för personal och företagsutveckling (IPF) vid Uppsala universitet. Hans forskning handlar om organisation och ledarskap i politiskt styrda organisationer. ■

hetens operativa delar själva, utan inblandning, kan fatta nödvändiga beslut om hur resurserna bäst bör användas för att åstadkomma resultat. Högsta ledningens uppgift i ett sådant styrklimat är att formulera den strategiska riktningen och därigenom vägleda den operativa verksamheten. Detta kan ske i form av exempelvis nyckeltal eller nyckelindikatorer, men dessa ska vara få till antalet och möjliga att påverka för organisationen.

## Retorik med eller utan substans?

Resonemanget ovan antyder två möjliga scenarier för tillitsbaserad och verksamhetsanpassad styrning. Enligt det ena scenariot stannar dessa begrepp på ett retoriskt plan, som uttryck för en vällovlig ambition att öka professionernas status och handlingsutrymme i syfte att skapa mervärde för medborgare och invånare. Den vackra retoriken kommer emellertid inte att få några genomgripande praktiska konsekvenser. Den kommer inte att hota en rådande ordning, där centralt formulerade mål- och resultatmått fortfarande tillåts diktera verksamhetens prioriteringar och planering. Detta utan att åstadkomma någon konkret påverkan i termer av förändrade arbetssätt, effektivitet eller samhällsnytta.

Ett slags övning i begreppslig makt, om man så vill, som inte spelar ut i någon verklig förändring av strukturer, rutiner, förhållningssätt eller beteenden och där medarbetarnas arbete inte förändras och en stor del av arbetstiden även fortsättningsvis äts upp av icke värdeskapande administrativa sysslor.

Ett annat, i våra ögon mer hoppfullt, scenario utgår från den tämligen uppenbara insikten att genomgripande förändringar tar tid. Inblandade aktörer behöver ges möjlighet att förstå vad det är som "står på spel" när retoriken kring tillitsbaserad och verksamhetsanpassad styrning ska omsättas i praktisk handling. Det kan handla om frågor som: Vilka är de grundläggande skillnaderna mellan den nya och den gamla styrningen? Hur påverkas vårt uppdrag och vår dagliga verksamhet? Hur påverkas min roll och mina arbetsuppgifter? Vi tror att det är viktigt att skapa utrymme för chefer och medarbetare att tillsammans diskutera den här typen av frågor med fokus på den egna verksamhetens unika förutsättningar. Förhoppningsvis kommer utfallet av dylika övningar att harmoniera med de övergripande effektmålen för en tillitsbaserad och verksamhetsanpassad styrning: minskad byråkrati, mindre krav på dokumentation som skickas uppåt i styrkedjan och en möjlighet för varje medarbetare att på riktigt "ägna mer tid åt kärnverksamheten". ■

”*Genomgripande förändringar tar tid*”



## Arbetsintegrering i sociala företag och frivilligorganisationer

### I korthet

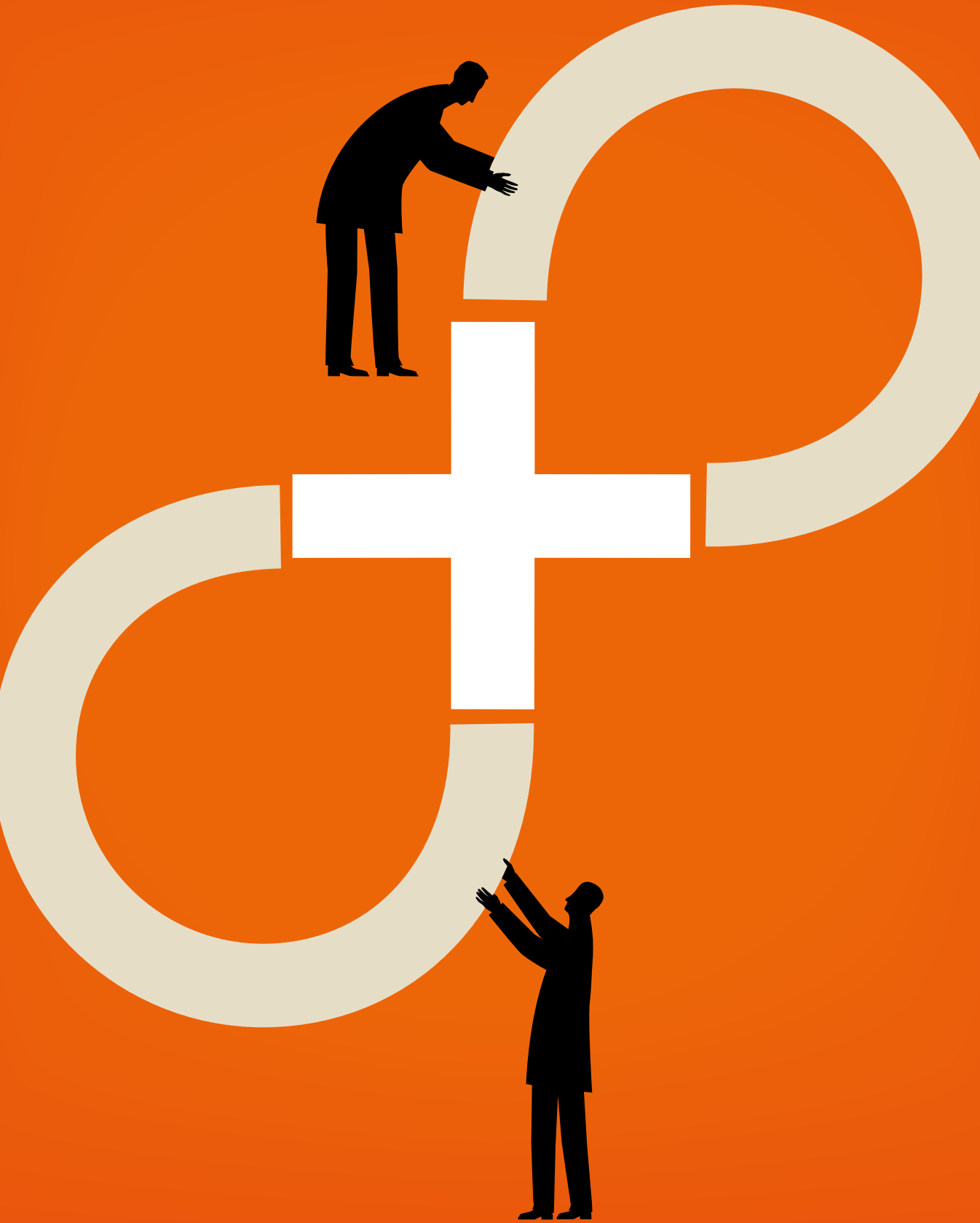
Sociala företag, frivilligorganisationer och förändrade villkor för insatser på arbetsmarknaden. ■

Sverige har en lång tradition av olika typer av arbetsmarknadsutbildningar och andra typer av stöd för att minska arbetslösheten. Personer som av olika skäl har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden har möjlighet att få stöd genom arbetspraktik, så kallade instegs- eller nystartsjobb, lönebidrag eller liknande. Villkoren ser lite olika ut, men utgångspunkten är att stöd baseras på individens behov och betalas ut till arbetsgivaren som kompensation för arbetsträning och/eller nedsatt arbetsförmåga – oavsett om personen arbetar hos en privat eller offentlig, vinst- eller icke vinstutdelande aktör.

Sedan 1990-talet har insatser i så kallade *arbetsintegrerande sociala företag* och insatser i *frivilligorganisationer* uppmärksammas alltmer då privata aktörer på olika sätt "bjudits in" som utförare på flera välfärdsområden där offentliga aktörer i allt större utsträckning agerar som beställare av tjänster. I den här artikeln kopplas dessa typer av insatser till de förändrade samhällsstrukturer som vi sett under de senaste decennierna och som har påverkat villkoren för den tredje sektorn inom bland annat social omsorg. Avslutningsvis lyfts behovet av att ställa de kritiska frågorna kring hur de förändrade samhällsstrukturerna klarar att på ett systematiskt sätt möta behoven för dem som är målgruppen för insatserna.

### Arbetsintegrerande sociala företag

Så kallade arbetsintegrerande sociala företag, såsom Basta eller Vägen Ut-kooperativen, är företag som specialiserat sig på att arbeta med människor som har det svårt på den ordinarie arbetsmarknaden. Inspiration har bland annat hämtats från de sydeuropeiska sociala kooperativ där före detta missbrukare eller personer med funktionsnedsättningar tillsam-





### Om författaren

**Malin Gawell** är docent i företagsekonomi vid Södertörns högskola och har under många år följt utvecklingen av det sociala företagandet och civilsamhällets insatser bland annat relaterat till arbetsmarknadspolitiken. ■

mans med anhöriga organiserar verksamheter som ger samvaro, delaktighet, rehabilitering och försörjning. I bland annat Italien växte dessa verksamheter fram som ett svar på en ökad efterfrågan på välfärdstjänster. Men i stället för utveckling av offentliga verksamheter, som i den nordiska samhällsmodellen, så kom de sociala kooperativen att få ett större utrymme.

Europeiska socialfondens etablering i Sverige i samband med det svenska medlemskapet i EU 1995 bidrog till utvecklingen av arbetsintegrerande sociala företag i Sverige. De flesta arbetsintegrerande sociala företag har någon gång haft utvecklingsbidrag från just denna fond. Utvecklingen har också påverkats av andra insatser. Under flera år har till exempel företrädare från dessa verksamheter, tillsammans med kommuner och myndigheter, arbetat aktivt för att undanröja hinder för samt synliggöra de arbetsintegrerande sociala företagens bidrag till "allas rätt att arbeta 100 % av sin förmåga" ([www.sofisam.se](http://www.sofisam.se)).

### Arbetsintegrering i frivilligorganisationer

Men det är inte bara arbetsintegrerande sociala företag som är engagerade på detta område. Många frivilligorganisationer engagerar sig också i arbetsträning. Dessa har inte alltid arbetsintegrering som sitt huvudsakliga ändamål men ser att det ligger i linje med sociala åtaganden. De har också verksamheter som kan lämpa sig väl för just detta ändamål. Men för de organisationer som har påtagliga inslag av frivillighet innebär det också vissa spänningar mellan att å ena sidan basera sin verksamhet till stor del på frivilliginsatser och att å

andra sidan verka för att människor ska få arbeten. Låt mig här lyfta fram Röda Korset som ett exempel.

Röda Korsets huvudsakliga ändamål är att

förhindra och lindra mänskligt lidande var och när det än förekommer, skydda liv och hälsa och säkerställa respekt för varje människas värde, särskilt under tider av väpnade konflikter och andra nödsituationer, arbeta för att förebygga sjukdom och främja hälsa och social välfärd, uppmuntra frivilliguppdrag, beredskap att ge bistånd och en universell känsla av solidaritet gentemot alla som behöver rörelsens skydd och stöd. ([www.redcross.se](http://www.redcross.se))

Skapa möjligheter för arbete nämns här inte explicit, men däremot att *främja hälsa* och *social välfärd*, vilket är centrala argument, om än inte de enda argumenten för satsningar på att integrera människor på arbetsmarknaden. I stället lyfter Röda Korset fram frivilligheten: "Volunteers are our strength. They are what defines us and what makes us a unique humanitarian force in the world", som det uttrycks på Röda Korsets internationella hemsida ([www.ifrc.se](http://www.ifrc.se)). Endast då det finns särskilda behov anställs personal för att i första hand sköta samordning och administration; det kan också vara så att behoven kräver en utökad kapacitet som i sin tur kräver ett anställningsförfarande.

Detta är motstridigt med det arbetsmarknadspolitiska syftet att skapa lönebaserade arbeten. Trots detta har Svenska Röda Korset uppemot tusen personer som utifrån någon form av arbetsmarknadsaspekt jobbar i till exempel den second hand-verksamhet som finns runt omkring i landet. Det finns uppenbarligen stora möjligheter att, inom ramen för det frivilligbaserade arbetet, ge stöd "på väg in" på arbetsmarknaden, i form av social samvaro, konkret arbets- och/eller språkträning samt kontakter med nätverk som kan komma till nytta för att på sikt etablera sig på den ordinarie arbetsmarknaden.

## En förändrad samhällsstruktur och förändrade villkor för tredje sektorn

Privata aktörer, ideella såväl som vinstdrivna, har de senaste decennierna "bjudits in" till att verka på flera välfärdsområden, inklusive det arbetsmarknadspolitiska (Gawell, Sundin & Tillmar 2016). Konkurrensutsättningen av de offentliga verksamheterna har inneburit alltmer marknadslänkande villkor genom upphandlingar och/eller olika typer av kundvalsmodeller. Forskning visar att flera av de organisationer som bedriver social service vittnar om att konkurrensen har ökat – i alla fall på de områden där ekonomiska intressen kan tillgodoses. Samtidigt vittnar ett antal frivilligorganisationer som arbetar med social utsatthet om en ökad efterfrågan, inte

” Detta är motstridigt med det arbetsmarknadspolitiska syftet att skapa lönebaserade arbeten

” Flera av de organisationer som bedriver social service vittnar om att konkurrensen har ökat

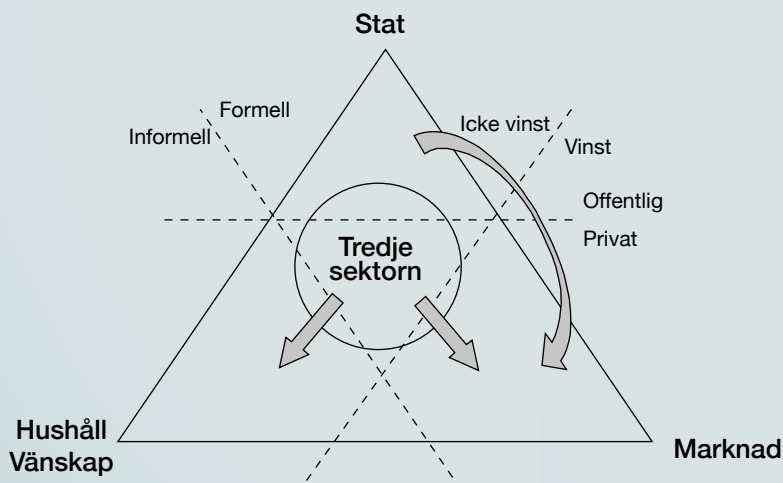
” Mer marknadsliknande villkor på en arena för välfärdstjänster

i ekonomiska termer utan baserat på behov såsom social samvaro, delaktighet och försörjning, som är grundläggande aspekter av vad arbete kan betyda för enskilda individer såväl som för samhället. Den behovsbaserade efterfrågan har ökat trycket på insatser från frivilligorganisationer likaväl som på enskilda individer och dess anhöriga.

Den tredje sektorn, dit såväl frivilligorganisationer som sociala företag räknas, har tidigare varit en nära bundsförvant till staten i form av kommun, landsting eller nationella myndigheter. Denna sektor har nu kommit att möta mer marknadsliknande villkor på en arena för välfärdstjänster, där sociala företag och frivilligorganisationer konkurrerar med privata vinstdrivna företag. Å andra sidan visar forskning också exempel på att ansvaret för social omsorg för utsatta människor i ökad grad åläggs så kallade frivilliginnsatser genomförda av anhöriga eller ideella organisationer. I den så kallade välfärdstriangeln illustreras förändringarna genom pilar i två olika riktningar (se figur nedan).

Det finns många fantastiska exempel på hur människor funnit gemenskap och metoder som fått arbetslivet att fungera i de företag eller andra organisationer där man utgått från varje individs förmågor. Det finns också många exempel på hur deltagarna stärkts då de fått vara med och påverka sin egen situation, de verksamheter de arbetar med och samhället i stort (se t.ex. Gawell 2013).

Detta är i sig inte överraskande. Vi vet att arbete kan ut-



göra en grund för både gemenskap, försörjning och välmående, under förutsättning att det är sunda arbeten som är anpassade efter vars och ens förmåga. I dagsläget saknas det dock fortfarande systematiska uppföljningar som belyser dessa och liknande typer av insatser betydelse utifrån just enskilda individers perspektiv. Och det är viktigt, särskilt då intresset ökat i och med de förändringar vi sett i samhället under de senaste decennierna, att ställa kritiska frågor kring villkoren för dessa insatser för de sociala företagen och frivilligorganisationerna *och* för de enskilda individer som är målgruppen för insatserna – oavsett om man är forskare, politiker eller praktiker. ■

---

## Referenser

- Gawell, M.** (2013). *Socialt företagande och försöken att finna fungerande sätt*. Arvsfonden. [http://www.arvsfonden.se/sites/default/files/article\\_reports/utvarderingsrapport\\_-\\_socialt\\_foretagande\\_och\\_forsoken\\_att\\_finna\\_fungerande\\_satt.pdf](http://www.arvsfonden.se/sites/default/files/article_reports/utvarderingsrapport_-_socialt_foretagande_och_forsoken_att_finna_fungerande_satt.pdf).
- Gawell, M.** (2015). *Social enterprise in Sweden: Intertextual consensus and hidden paradoxes*. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (IC-SEM) Project. <http://www.iap-socent.be/sites/default/files/Sweden%20-%20Gawell.pdf>.
- Gawell, M., Sundin, E. & Tillmar, M.** (2016). Entrepreneurship invited into the (social) welfare arena. I L. Andersen, M. Gawell & R. Spear (red.), *Social entrepreneurship and social enterprises in the Nordic countries*. New York & London: Routledge.
- Pestoff, V.** (1998). *Beyond the market and state: Social enterprises and civil democracy in a welfare society*. Aldershot: Ashgate.





Lena Lid Falkman,  
Sara Rosengren &  
Karl Wennberg

## Sociala medier som ett sätt att skapa ett nytt (arbets)liv

### I korthet

Nya arenor för livsstilsentreprenörer och nya kombinationer av privatliv och arbetsliv. ■

Visst ser du ofta föräldrar som verkar fastnaglade vid sina telefoner? Vad är det de gör? Håller de kontakt med sina kompisar? Eller startar de företag? Sociala medier används inte bara för kontakt med vänner eller som marknadsföring, utan också som en förutsättning för och orsak till företagande. De entreprenörer som vi berättar om här är mammor och pappor som tack vare sitt föräldraskap, och sociala medier som möjliggörare, fått en ny karriär och ibland även omformat sina privatliv.

### Mammor och pappor på sociala medier

Majskroken slog igenom för tio år sedan i Sverige, och vilket genomslag den haft! I barnvagnar runt om i Sverige knaprar små nya tänder på dessa gula ostkroksliknande korvar gjorda av majsmjöl. I en pekbok med bebisens första ord är en av bilderna en majskrok. Det hade kanske inte hänt om inte bloggar funnits.

Sociala medier är inte bara kanaler för företag att marknadsföra sina varumärken eller produkter. Sociala medier kan också vara ett sätt skapa företag. De kan till och med vara ett sätt att forma sitt liv och skapa ett nytt arbetsliv, eller delvis nytt arbetsliv. *Kombinatörer* är ett uttryck som skapats för att beskriva dem som ägnar sig åt både anställt arbete och entreprenörskap vid sidan av. Entreprenörskap via nätet kan vara en möjliggörare för föräldrar som vill vara hemma med barn men ändå arbeta. De sociala medierna ger dem möjlighet att arbeta med något de känner till och brinner för.

En litteraturgenomgång av begreppet *momprenuers*, mam-

” En möjliggörare för föräldrar som vill vara hemma med barn men ändå arbeta





mor som skapar egna företag under småbarnstiden, visar att begreppet är etablerat i de anglosaxiska länderna, mer så än *dadpreneurs*. Fenomenet "mompreneurs" i den anglosaxiska kontexten har ofta framhållits som en konsekvens av svårigheterna att kombinera föräldraskap och arbete i ett mansdominerat yrkesliv. Åsikterna om fenomenet "mompreneurs" skiljer sig dock åt i litteraturen. Är det ett lyft för kvinnor som kan tjäna egna pengar och samtidigt ta hand om barnen? Eller är det en kvinnofälla där många kompetenta kvinnor sorteras bort från ett intensivt arbetsliv som kräver långa arbetsdagar hemifrån?

I Sverige har "mammaprenör", "pappaprenör" eller "föräldraprenör" ännu inte slagit igenom. Däremot finns fenomenen såväl som ett antal forskningsprojekt i landet som berör just detta. En lång rad studier visar att föräldraskap och entreprenörskap hör intimt ihop.

Den här artikeln bygger på teorier om sociala medier och visar genom vinjetter från ett antal fallstudier om föräldrar som skapat företag hur just sociala medier kan spela olika roll i skapandet av ett nytt arbetsliv – och liv.

## **Majskroken – sociala medier som distributör**

Historien är klassisk. Kvinna möter man och flyttar till ett nytt land. Denna gång är platsen en Finlandskryssning, och finska Tea träffar svenske Claes Johnson och de bildar familj i Täby. Med sig till öppna förskolan i Täby har Tea majskrokar. Finska barn äter nämligen sedan länge dessa majskrokar, tillverkade i den då enda fabrik som gör krokar av majsmjöl: LaatuPaakaris majskrokar.

Krokarna blev snabbt en snackis bland de svenska föräldrarna. Tea fick packa bilen full med majskrokar från Finland. Det ena ledde till det tredje. Familjen Johnson började importera finska majskrokar till Sverige och sälja via de stora butikskedjorna. Muntlig mun till mun övergick i digital mun till mun. Tea och Claes har inte ägnat vare sig tid eller pengar åt traditionell marknadsföring. Den stora marknadsföringskanalen, enligt dem själva, har varit mammabloggare och mammagrupper. På Google Trends, med "majskrok" som sökord, ser vi att begreppet inte fanns alls förrän 2006. I dag, drygt tio år senare, får vi nära 20 000 träffar på ordet majskrok, och det finns gott om bilder på små barn som kladdar med sina krokar.

Flera stora kedjor tillverkar nu egna majskrokar, men "det finns bara ett original", och familjen Johnson är fortfarande distributör. De driver arbetet hemifrån villan i Täby, där privatliv och arbetsliv blandas friskt. Garaget har ersatts av en

riktig lagerlokal och familjebilen har ersatts av åkerier och lastbilar. Företaget satsar nu på en bredare internationell lansering, exempelvis i Spanien. Majs-kroken är här för att stanna.

## **Pappas Pärlor – sociala medier som försäljningskanal**

”Instagram är min arbetsplats. Utan det skulle jag bara vara en pappa med för stort utrymme i uthuset.”

Johan Karlgren började ”pärla”, det vill säga göra pärlplattor, med sina två små barn. Familjen gillade också gamla dataspel. Så Johan och barnen började göra datafigurer i pärlor. När Johan var eventarrangör för en hantverksmarknad saknades säljare till ett bord. Johan lade ut sina pärlalster och sålde bra. Han började sedan lägga upp bilder på sociala medier av sina skapelser.

Nu är Pappas Pärlor populära, både de smycken och de spelfigurer som han tillverkar. Här finns bling-bling-smycken, hockeyfigurer och Pac-man. Klassiska pärlor i hipp tappning. Johan reser runt och säljer fysiskt i pop-up-butiker samt online via samarbeten med olika webb-butiker, till exempel Tic-tail. Hobbyföretaget Panduro säljer nu särskilda pysselset ihopsatta av Pappas Pärlor så att alla kan pärla. Den främsta kanalen för att visa dessa bilder är emellertid Instagram, där kontot *pappasparlor* har över 55 000 följare. Barnens pärlande blev inspirationen, sociala medier blev den utlösande kanalen, och Johan Karlgren fick en ny karriär. Även om vägen till karriären var något slumpmässig så har Johans val att sätta familjen först varit medvetet – han vill leva jämställt och vara en närvarande pappa.

”Barnens pärlande blev inspirationen, sociala medier blev den utlösande kanalen

## **UnderbaraClara – sociala medier som plattform för en ”social influencer”**

Underbara Clara, Clara Lidström, är en av Sveriges mest kända bloggare. I mars 2017 utsågs hennes sajt UnderbaraClara.se till årets tidskrift i Internetworlds topp 100 bästa sajter. Clara startade en blogg som sedan växt till ett produktionsbolag, ett teveprogram, ett antal böcker och nu en tidskrift på nätet.

Från sin gård i Västerbotten med make, två barn, katter och hönor driver Clara en av Sverige mest inflytelserika mat-, inrednings- och livsstilssajter. På sajten finns restips, foton på dagens outfit, recept, tips kring hur man får barnen att äta grönsaker, instruktioner för pyssel, råd om pelargoner, podd med intervjuer med intressanta personer – och bilder på familjens höns. Clara arbetar för nykterhet, miljö, second-hand, hållbarhet och feminism. Clara har gjort ”Claras Gård”

” *Hon släp-  
per inte de  
sociala medierna*

i SVT:s program ”Go’kväll” och egna programmet ”Husmors-  
skolan” i P1. Hon håller också föredrag om digitalt och mo-  
dernt entreprenörskap. Clara Lidströms produktion i moder-  
na medier, med bloggar, vloggar och poddar, har lett till  
produktion också i traditionella medier – förutom att göra  
radioprogram och medverka i teve har hon också gett ut  
böcker – men hon släpper inte de sociala medierna.

Clara Lidström är ett intressant exempel på båda de te-  
man vi diskuterar. Det digitala entreprenörskapet och familje-  
livet är inte bara orsak och konsekvens i form av Underbara  
Clara. Det är också familjelivet och det digitala entreprenör-  
skapet som är själva innehållet i ”produkten”.

## **Livsstilsentreprenörer med hjälp av sociala medier**

Dessa tre exempel illustrerar hur sociala medier har skapat  
nya förutsättningar för entreprenörskap, och således för ett  
nytt sorts arbetsliv. Sociala medier är inte bara ett sätt att leva  
eller en marknadsföringskanal. För de livsstilsentreprenörer  
vi beskrivit växer dessa användningsområden ihop.

Vi har valt att fokusera på exempel där föräldrar skapat  
sitt eget arbetsliv tack vare sociala medier. Givetvis är använ-  
dandet av sociala medier för att skapa ett företag inte uteslu-  
tande en väg för föräldrar. Men forskningen har visat att just  
föräldraskap är något som fundamentalt påverkar förutsätt-  
ningarna för entreprenörskap bland både män och kvinnor.  
Paradoxalt nog tenderar sannolikheten att starta företag öka  
för både män och kvinnor i samband med eller strax efter att  
de skaffat barn, en period som många beskriver som stressig.  
För män sjunker dock sannolikheten till utgångsläget när de  
återvänder till arbetslivet, medan kvinnors sannolikhet att  
lämna betald anställning för företagande fortsätter att växa i  
takt med att barnen växer.

Det är inte osannolikt att mammaprenörskapets domi-  
nans över pappaprenörskapet beror på det omtalade ”livs-  
pusslet”. Även i hushåll som säger sig eftersträva jämställdhet  
tar kvinnan ofta ansvar för hushållsarbetet, barnens aktivite-  
ter och födelsedagar, och dessa mönster kan tänkas öka kvin-  
nors incitament att hitta lösningar där privat- och arbetsliv  
kombineras.

Uppenbarligen innebär sociala medier en frihet för de en-  
treprenörer vi beskrivit här. De har själva tagit kontroll över  
sitt arbetsliv och integrerat det i sin vardag med hjälp av so-  
ciala medier. Denna aspekt av sociala medier har dock inte  
fått lika mycket uppmärksamhet i forskning som andra före-  
tags användning av sociala medier fått. Sociala medier har  
alltså förutsättningar att ändra inte bara marknadsföringens

” *Sociala  
medier har  
alltså förutsättningar  
att ändra inte bara  
marknadsföringens  
utan även entrepre-  
nörskapets villkor*



## Om författarna

**Lena Lid Falkman** är ekonomie doktor och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm.

**Sara Rosengren** är professor i företagsekonomi, särskilt retailing, vid Handelshögskolan i Stockholm.

**Karl Wennberg** är professor i företagsekonomi vid Linköpings universitet. ■

utan även entreprenörskapets villkor. Det är också tydligt att de beskrivna entreprenörernas framgång i sociala medier gör dem intressanta för traditionella företag som i dag brottas med att nå ut i dessa kanaler. För att få majskroken att spridas över landet krävdes etablerade butikskedjors distribution, ett samarbete med Pappas Pärlor blev ett sätt för det etablerade hobbyföretaget att nå nya målgrupper, och Underbara Clara har en rad etablerade medieföretag bland sina uppdragsgivare.

En annan intressant fråga är vad som händer med sammanblandningen av familj och arbete. I fallet med majskroken så har företaget och familjelivet flutit samman. Paret arbetar tillsammans med hemmet som kontor. I fallet med Pappas Pärlor så är det föräldraskapet som fått styra hur produkterna säljs och pappa Johans arbetstider. Från att i början ha sålt sina pärlalster på marknader så gör Johan nu pop-up-butiker för att slippa vara hemifrån under helgerna. I fallet med Underbara Clara är frågan om balansen mellan familj och arbete särskilt spännande, då hennes produkt är just hennes hem. När ska Underbara Clara visa sina fula mysbyxor och köpepizza? Finns det plats för ett privatliv när hemlivet kommersialiserats och blivit ett medieinnehåll som hundratusentals människor följer?

Det finns all anledning att fortsätta forska om hur sociala medier och föräldraskap förändrar förutsättningarna för företagande och för kombinatorer med både anställning och egen firma. Nästa gång du ser en mamma eller pappa som gungar en barnvagn och tittar i sin telefon så är det kanske en företagare du ser! ■



Barbara Czarniawska

## Robotisering på gång! ■

### I korthet

Hopp och oro inför förändringar i det framtida arbetslivet. ■

”Cyber-  
netik och  
cyborger verkade  
vara en oundviklig  
framtid

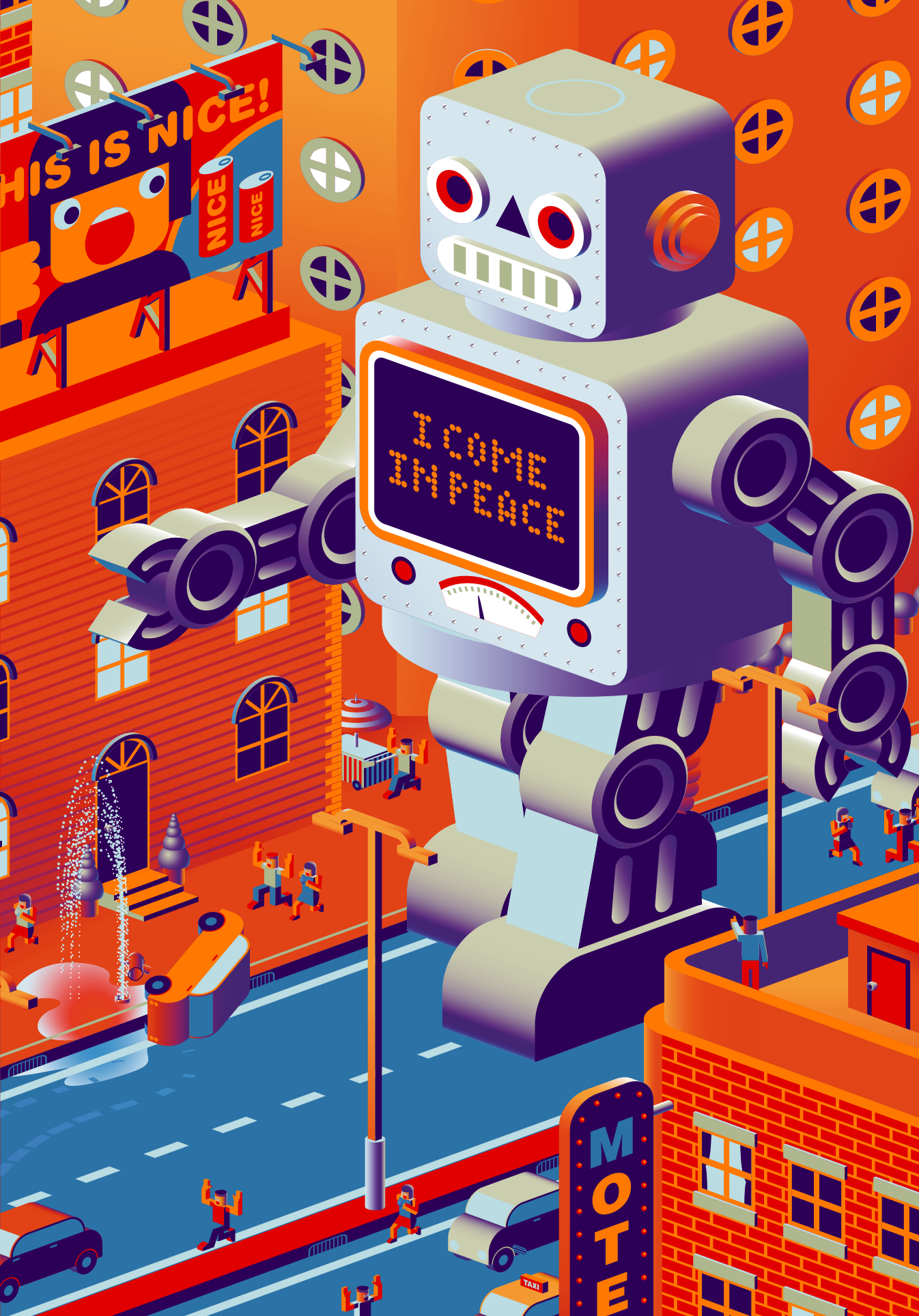
Den tjeckiske författaren Karel Čapek myntade 1920 ordet robot (från *robota*, arbete i slaviska språk; en arbetare heter *robotnik*). I hans pjäs R.U.R. arbetade robotar i en fabrik och levde ett liv som inte skilde sig mycket från det som levdes av "riktiga människor".

Ämnet togs upp med stor entusiasm under 1950- och 1960-talet. Kalla kriget tog sig uttryck i konkurrens om rymden, bland annat. Cybernetik och cyborger verkade vara en oundviklig framtid – först i rymdresor och sedan i andra typer av industriell produktion. Frågan var så allvarlig att science fiction-författaren Isaac Asimov redan 1942 ansåg det nödvändigt att formulera lagar som skulle hålla robotarna på (deras underordnade) plats. Det var fiktion, men det har tagits på stort allvar av AI-forskare och många andra (se t.ex. Kass 2017).

Sedan föll järnridån, och rymdresor visade sig vara mer komplicerade och dyrare än någon hade trott. Industrin har dock infört robotar i många produktionsprocesser, men debatten avtog på 1980-talet.

Nu är den tillbaka. "Robotar kan ta hälften av jobben i Tyskland", är nu för tiden en typisk tidningsrubrik. Seriösa författare skriver antingen utopiska eller dystopiska böcker om robotisering (John Searle har nyligen kritiskt granskat två från 2014: Luciano Floridis entusiastiska *The fourth revolution* och Nick Bostroms pessimistiska *Superintelligence*, och hävdar att datorer aldrig kommer att utveckla ett medvetande). En "robotrevolution" är på gång, säger en så seriös källa som affärsbanken Bank of America Merrill Lynch.

Det är möjligt att "mediehajpen" började efter att forskarna Carl Benedikt Frey och Michael A. Osborne hade organiserat ett Oxford-seminarium om "Maskiner och sysselsättning" och i september 2013 publicerat en rapport med titeln *The future of employment: How susceptible are jobs to computeri-*



## Om författaren

### Barbara Czarniawska

är senior professor i allmän företagsekonomi vid GRI, Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Bland hennes särskilda intresse räknas fältstudie-metodik, narrativa ansatser i organisationsstudier och kopplingen mellan ledningspraktik och populärkultur. ■

” Den senaste tidens AI-forskning tyder på att maskiner kan överträffa människor

sation? Där citerade de bland annat Brynjolfssons och McAfees bok *Race against the machine* från 2011 och McKinseys Global Institute Report från 2013, som hävdade att sofistikerade algoritmer kan ersätta 140 miljoner kunskapsarbetare. Frey och Osborne bestämde sig då för att undersöka datoriseringens förväntade effekter på amerikanska arbetsmarknader.

Efter att ha analyserat teknikens allt större roll i ekonomin över tid påpekade de att den ursprungliga rädslan för att robotarna kommer att stjäla jobb från människor, så som de formulerades av Ricardo redan år 1819, var överdrivna, eftersom "den tekniska utvecklingen har två konkurrerande effekter på sysselsättningen":

För det första, eftersom teknik ersätter arbete, finns det en förstörelseeffekt, som kräver att många arbetare måste förflytta sitt arbetsutbud; men för det andra finns det en kapitaliseringseffekt, eftersom fler företag ingår i branscher där produktiviteten är relativt hög, vilket betyder att sysselsättningen i dessa industrier ökar. (Frey & Osborne 2013 s. 13, min översättning)

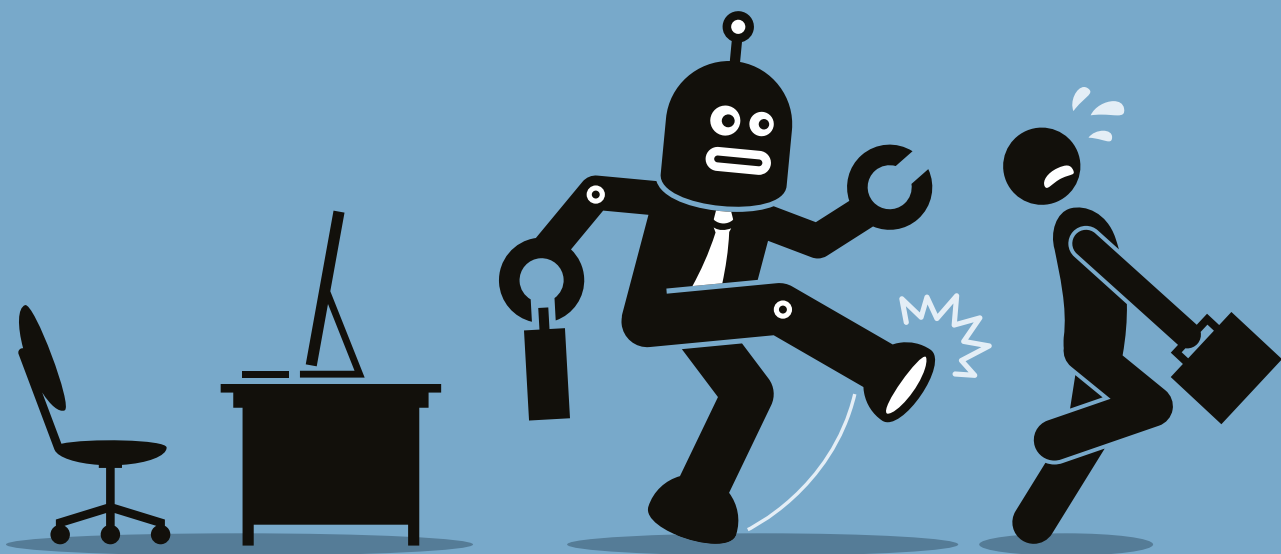
Än så länge, fortsatte de, var de mänskliga arbetarna bättre än maskinerna på grund av sin förmåga att lära sig. Men den senaste tidens AI-forskning tyder på att maskiner kan överträffa människor i det fallet. Förr i tiden ersatte maskiner människor som hade manuella uppgifter och rutinuppgifter; numera börjar de genomföra icke-rutinmässiga, kognitiva uppgifter såsom bilkörning. Detta är möjligt främst eftersom "de senaste tekniska genombrotten gör det möjligt att omvandla icke-rutinuppgifter till väldefinierade problem" (s. 15), en omvandling som i sin tur underlättades tack vare tillgången till *Big Data*.

Efter att ha analyserat 702 yrken kom Frey och Osborne till slutsatsen att 47 procent av den amerikanska sysselsättningen kan bli automatiserad inom ett decennium eller två. Några av dessa slutsatser är inte förvånande, eftersom automatiseringen förväntas öka vad gäller transport, logistik, produktion och administrativt stöd (digital byråkrati är på uppgång).

Författarna var mer överraskade över att se en liknande trend i tjänster, försäljning och byggindustri. De trodde också att denna våg av automatisering kommer att följas av en plåtå, orsakad av tekniska flaskhalsar. Jobben som kräver komplext resonemang eller komplicerad manipulation kommer inte att beröras förrän robotarnas skicklighet ökar ordentligt. De yrken som kommer att vara mest resistenta mot robotisering är de som kräver kunskap av heuristiker och inte algoritmer, samt specialiserade yrken som kräver ständig utveckling av nya idéer och artefakter (s. 40).

Frey och Osborne diskuterade också dessa begränsningar i sina slutsatser. Robotiseringen kommer att fortsätta inom de





verksamheter där billigare mänsklig arbetskraft inte är tillgänglig. Robotisering kan också se olika ut på olika platser beroende på olika förordningar och politiska åtgärder. Slutligen ursäktade de sig för användningen av sådana vaga termer som "i ett decennium eller två", eftersom "det är svårt att förutse den tekniska utvecklingen" (s. 43). De citerade AI-forskaren Marvin Minsky som 1970 sa att "inom tre till åtta år kommer vi att ha en maskin med samma intelligens som en genomsnittlig människa". Jag kommer ihåg att forskaren Hans Moravec 1988 påstod att det om tjugo år skulle vara möjligt att överföra den mänskliga hjärnan till en plastkropp.

Andra rapporter följde. Svenska Stiftelsen för strategisk forskning bad ekonomen Stefan Fölster att tillämpa Freys och Osbornes metod på svenska data gällande 109 yrken (Fölster 2014). Resultaten visade att 53 procent av den svenska sysselsättningen kan automatiseras under de kommande två decennierna (den höga siffran beror delvis på att Sverige har många industrijobb som inte varit robotiserade förut). De minst hotade yrkena var skogvaktare, präst och specialiserade lärare; mest hotade yrken var kassör, säljare och maskinoperatör (även fotomodell, men det finns inte så många av dessa jobb). I motsats till vad som beskrivs i populärlitteratur och tv-serier, kommer polisarbete sannolikt inte att utföras av robotar, medan bokförare och ekonomer i allmänhet med stor sannolikhet kan ersättas, så att knappt hälften, 46 procent, blir kvar i arbete.

Pew Research Centers medarbetare Aaron Smith och Janna Anderson (2014) sammanfattade de viktigaste resultaten av en undersökning i vilken 1 896 experter svarade på föl-

” 53 procent av den svenska sysselsättningen kan automatiseras

jande fråga: "De ekonomiska effekterna av robotarnas framsteg och AI-självkörande bilar, intelligenta digitala agenter som kan göra saker för dig, och robotar, växer snabbt. Kommer nätverkande, automatiserade, AI-baserade program och robotutrustning att avskaffa fler arbetstillfällen än de har skapat fram till 2025?" I analysen delades svaren upp tematiskt i sådana som angav skäl att vara hoppfull och sådana som angav skäl att vara orolig:

### Hoppfulla

1. Tekniska framsteg kan avskaffa vissa typer av arbete, men historiskt sett har de i stället skapat fler jobb.
2. Vi kommer att anpassa oss till dessa förändringar genom att uppfinna helt nya typer av arbete, och genom att utnyttja de unika mänskliga förmågorna.
3. Tekniken kommer att befria oss från vardagligt slit och tillåta oss att definiera om vår relation till "arbete" på ett mer positivt och samhällsnyttigt sätt.
4. I slutändan kontrollerar vi som samhälle vårt eget öde genom de val vi gör.

### Oroade

1. Automatisering har hittills påverkat främst de kollektivanställda; en kommande våg av innovationer hotar att påverka högre tjänstemäns arbete likadant.
2. Några högkvalificerade arbetstagare kommer att lyckas fantastiskt bra i denna nya miljö, men många fler kommer att flyttas till sämre betalda industrijobb i bästa fall, eller sluta i permanent arbetslöshet i värsta fall.
3. Vårt utbildningssystem förbereder oss inte för framtidens arbetsvillkor; våra politiska och ekonomiska institutioner är dåligt utrustade för att hantera dessa svåra val. (Smith & Anderson 2014 s. 4, min översättning)

Andelen var följande: 52 procent var hoppfulla, 48 procent var oroade. En fördelning typisk för vår tid ... I ett pågående forskningsprojekt tillsammans med sociologen Bernward Joerges tittar vi på historiska ändringar i sådana förhoppningar och rädslor: Är de samma som på Čapeks tid, det vill säga för hundra år sedan, eller har de förändrats i takt med utvecklingen av robottekniken? ■

---

### Referenser

- Bank of America Merrill Lynch (2015), *Robot revolution: Global robot & AI primer*. [http://www.bofam.com/content/dam/boamimages/documents/PDFs/robotics\\_and\\_ai\\_condensed\\_primer.pdf](http://www.bofam.com/content/dam/boamimages/documents/PDFs/robotics_and_ai_condensed_primer.pdf) (besökt 2016-07-18).
- Fölster, Stefan (2014), *Vartannat jobb automatiseras inom 20 år: Utmaningar för Sverige*. Stockholm: Stiftelsen för strategisk forskning.
- Frey, Carl Benedikt & Osborne, Michael A. (2013), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314> (besökt 2016-07-18).
- Kass, John (2017), Was Isaac Asimov a useful idiot for our robot overlords? *Chicago Tribune*, 12 januari. <http://www.chicagotribune.com/news/columnists/kass/ct-robots-asimov-kass-0113-20170112-column.html> (besökt 2016-07-18).
- Searle, John R. (2014), What your computer can't know. *The New York Review of Books*, 9 oktober. <http://www.nybooks.com/articles/2014/10/09/what-your-computer-cant-know> (besökt 2016-07-18).
- Smith, Aaron & Anderson, Janna (2014), *AI, robotics, and the future of jobs*. <http://www.pewinternet.org/2014/08/06/future-of-jobs> (besökt 2016-07-18).

## Redaktion



Susanna Alexius är forskare i företagsekonomi anställd på Score (Stockholms Universitet och Handelshögskolan i Stockholm). Hon brinner för organisationsforskning och institutionell teori.



Johan Alvehus är lektor i företagsekonomi. Hans forskning handlar främst om ledning och styrning i professionsorganisationer, och hans undervisning rör sig inom samma fält.



Pernilla Broberg är lektor i företagsekonomi vid Högskolan Kristianstad och Linköpings universitet. Hon undervisar i revision och redovisning samt arbetar bland annat med uppsatshandledning och verksamhetsintegrerat lärande.



Nils Brunsson är professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han är en av grundarna av Score, ett centrum för forskning om organisation och offentlig sektor. Nils Brunsson har bl.a. forskat om beslutsfattande, administrativa reformer, standardisering och organisering av marknader.



Kristina Genell är lektor i företagsekonomi vid Högskolan Kristianstad där hon är avdelningschef och arbetar med kurser inom organisationsområdet samt uppsatshandledning. Hon har också tio års erfarenhet som förläggare av företagsekonomisk litteratur.

## Redaktionsrådet

Mats Alvesson är professor i företagsekonomi vid Lunds universitet och även knuten till University of Queensland, Brisbane och Cass Business School, London.

Björn Axelsson är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Han förknippas dels med den s.k. IMP-Gruppens forskning om industriell marknadsföring och inköp, dels med inköpsforskning i en vidare mening.

Bino Catasús är professor vid Stockholms universitet, närmare bestämt professor i företagsekonomi, särskilt redovisning och revision.

Barbara Czarniawska är seniorprofessor i allmän företagsekonomi vid GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, där hon har ansvar för forskningsprogrammet Managing Overflow.

Karin M. Ekström är professor i företagsekonomi, inriktning marknadsföring, vid Högskolan i Borås där hon leder forskargruppen Sustainable Consumption Research Group.

Per Forsberg är docent och universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll och deras koppling till samhället.

Maria Grafström är docent i företagsekonomi och verksam vid Score, Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Marias forskning handlar om medier och organisationer.

Bengt Jacobsson är professor i företagsekonomi vid Södertörns högskola och har forskat om reformer, styrning och förändring i offentliga organisationer.

Karin Jonnergård är professor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet och Lunds universitet. Hon är en av grundarna av det svenska nätverket för professionsforskning och Gruppen för bolagsstyrningsforskning vid Linnéuniversitetet.

Anna Jonsson är docent i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Anna forskar om kunskapsöverföring och lärande inom organisationer och i samhället.

Lars Strannegård är rektor vid Handelshögskolan i Stockholm och innehavare av Bo Rydin och SCAs professur i ledarskap.

Magnus Söderlund är professor i företagsekonomi, särskilt marknadsföring, och chef för Center for Consumer Marketing vid Handelshögskolan i Stockholm.

Alexandra Waluszewski är professor i företagsekonomi och forskningsledare vid Uppsala universitets Centrum för Teknik- och Vetenskapsstudier. ■

# Vi väntar på ditt bidrag: – Vad kan du till- föra samhällsdebatten?

**Företagsekonomers perspektiv** och kunskaper behövs i samhällsdebatten. Företagsekonomiska kunskaper är centrala för att förstå många viktiga samhällsproblem.

I Organisation & Samhälle har du som är företagsekonom chans att använda dina specialkunskaper för att skriva om centrala samhällsfrågor inför en bred publik. Att skriva i O&S är ett sätt att fullgöra akademins så kallade tredje uppgift.

Fundera på vad du kan tillföra samhällsdebatten! Du behöver inte komma med ett helt manus med en gång. Till en början kan det räcka med en idé om vad du vill skriva om som vi kan diskutera innan du på allvar sätter fingrarna på tangenterna.

*Temat för nästa nummer är tillit och förtroende men artiklar om andra ämnen är också mycket välkomna.*

Hör av dig till någon av redaktörerna eller till någon i redaktionsrådet. Varmt välkommen.



ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

