

Nr1|2019

ORGANISATION
& SAMHÄLLE



Tjuskraft
– men behövs Maslow?

Tema KONKURRENS OCH MARKNAD

**Den organiserade
marknaden**

Hur fungerar konkurrens?

SVENSK FÖRETAGSEKONOMISK TIDSKRIFT

Innehåll

Nr1|2019

ORGANISATION
& SAMHÄLLE



Redaktion Susanna Alexius, Johan Alvehus (chefredaktör),
Pernilla Broberg, Nils Brunsson och Cecilia Cassinger.

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

Ansvarig utgivare Professor Fredrik Tell, Uppsala
universitet, ordförande för Föreningen företagsekonomi
i Sverige.

Hemsida www.org-sam.se
ISSN 2001-9114.

Upplaga 1 600 exemplar.

Formgivning Mats Mjörneberg, Community Works.

Tryck Exaktprint AB.

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



MILJÖMÄRKT Trycksak 3041 0417

VÅR I LUFTEN 3

VARNING FÖR MASLOWS BEDRÄGLIGA TJUSKRAFT!

Martin Svendsen & Jacob Östberg 4

ATT LÄSA BAUMAN I OSÄKRA TIDER, ELLER:
"DET BAUMANSKA FÖNSTRET"

Jerzy Kociatkiewicz & Monika Kostera 10

■ Tema: Konkurrens och marknad

MARKNADER – LÄGE FÖR ORGANISATIONSFORSKNINGEN!

Mats Jutterström 16

KONKURRENS SOM ORGANISATION

Stefan Arora-Jonsson, Niklas Bomark & Peter Edlund 22

ATT VERKSTÄLLA MARKNADEN

Emma Ek Österberg & Bengt Jacobsson 28

■ Recensioner 34

DIGITALA PLATTFORMAR FÖRÄNDRAR SYNEN PÅ KONKURRENS

Jan Lindvall 38

ATT STYRA PROFESSIONELLA ORGANISATIONER
MED KONKURRENS – VILKA ÄR UTMANINGARNA?

Maria Blomgren & Caroline Waks 44

VAD SÄGER BEHAVIOURAL FINANCE OSS OM MARKNADER?

Mats Jutterström 50

GLOBAL KONKURRENS – HÖGRE UTBILDNING SOM SPORT?

Nils Brunsson & Linda Wedlin 52

FRÅN KOLLEGA TILL KONKURRENT –
ÄNDRADE ATTITYDER INOM REVISORSKÅREN

Katharina Rahnert & Karin Brunsson 58





Vår i luften

Välkommen till ännu ett nummer av *Organisation & Samhälle*! I skrivande stund är våren på väg, och med den förändringar: mer sol, mer värme, mer grönska. Förändringslustan märks även av här på redaktionen för O&S. I samband med detta nummer lämnar Kristina Genell redaktionen, och vi andra i redaktionen tackar Kristina för hennes insatser för O&S genom åren. Som ny redaktionsmedlem välkomnar vi Cecilia Cassinger, lektor vid Institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet.

Temat för detta nummer är *Konkurrens och marknad*. Detta är ett område som oftast förknippas med företagsekonomin systemdisciplin nationalekonomin – men som framgår av detta nummer kan företagsekonomer ge viktiga bidrag till diskussionen! Artiklarna täcker frågor om professionellt arbete, digitalisering, globalisering och mycket mer. Dessutom får vi en inblick i området *behavioural finance*. Gästredaktörer för detta tema har varit Stefan Arora-Jonsson och Mats Jutterström – vi tackar dem för ett väl genomfört arbete!

Utöver temaartiklarna får vi också ta del av tänkandet hos två på olika sätt inflytelserika personer: Abraham Maslow och Zygmunt Bauman. På sätt och vis förebådar dessa två artiklar temat för nästa nummer: Företagsekonomiskt tänkande. Surfa in på www.org-sam.se för mer information!

Trevlig läsning!

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



Martin Svendsen
och Jacob Östberg

Varning för Maslows bedrägliga tjuskraft!

I korthet

Behovshierarkin – en populär modell
som saknar vetenskapliga belägg. ■

”Slå ett
slag för
att sluta reproducera
just Maslows modell

I den här artikeln kommer vi att diskutera den så kallade behovshierarkin, en modell som gett avtryck i företagsekonomiska utbildningar och i förlängningen företagsekonomisk praktik. Modellen lanserades av psykologen Abraham Maslow på 1940-talet för att förklara mänskligt beteende. Ambitionen med modellen var att förklara alla mänskliga psykologiska drivkrafter.

Vi har två syften med denna diskussion. För det första vill vi slå ett slag för att sluta reproducera just Maslows modell, då den inte ger någon bra förklaring till varför människor beter sig som de gör. För det andra vill vi slå ett slag för att vi måste bli betydligt mer vaksamma på den slentrianmässiga reproduktion av teorier och modeller som hela tiden sker inom den allmänna debatten och där idéer inlånade från allehanda håll snabbt tycks få en status som sanning, även sedan de förpassats till arkiven i de discipliner varifrån de kom. Detta gäller inte minst inom företagsekonomisk praktik – det vill säga styrning och ledning av organisationer – där många gamla, sedan länge övergivna, idéer fortsätter att cirkulera som om de var dagens sanning. En sådan idé är Maslows behovshierarki, som används både för att förstå konsumenter och för att förstå strävan hos människor i yrkeslivet.

Ett av problemen med Maslows modell är att den samtidigt har tagits för lite på allvar och för mycket på allvar. För lite på allvar genom att man enbart reproducerar en vulgär karikatyr av densamma. För mycket på allvar genom att man sedan tar denna vulgära karikatyr för en absolut sanning. För att inte själva hamna i fällan att reproducera en förvrängning av modellen vill vi här kort återge och kontextualisera den.

Maslow (1908–1970) var verksam som forskare i psykologi under mitten av 1900-talet. Under sina studier noterade han



” Den utgör
ett förslag
till klassificering av
drivkrafter

att ämnet mest handlade om psykopatologi, det vill säga om sjuka människor. Han saknade en psykologi för friska, men samtidigt tyckte han sig kunna se att friska människor uppvisade gemensamma drag, att deras handlingar motiverades av en rad olika drivkrafter. Enklarest att observera är sådant som hunger, men Maslow kunde också se att män (*sic!*) strävade efter gemenskap, trygghet och uppskattning, och han noterade att det fanns vissa som blev mycket framgångsrika. Utifrån dessa observationer utvecklade Maslow sin så kallade behovshierarki, vilken kan ses som ett förslag till en teori för en psykologi för friska. Den utgör ett förslag till klassificering av drivkrafter som Maslow delade in i *fysiologiska behov*, behov av *säkerhet*, *tillhörighet*, *uppskattning* och *positiv självbild* samt behov av *självförverkligande*. Det är dessa klasser och inga andra som sammanfattar alla drivkrafter för beteende, tänkte Maslow.

Grundläggande i Maslows modell är alltså behov. Som grund för Maslows tänkande finns en strävan efter ett slags välfärd, ett hälsosamt och meningsfullt liv, genom tillfredsställelse av behov. Men Maslows modell medger inte ett sökande efter en slutlig fullbordan av en önskan om ett bestämt utfall, till exempel en viss ideologi eller social ordning.

En viktig del av Maslows modell och ett kriterium som Maslow själv ställde upp för att modellen skulle kunna fungera som en teori för allt beteende är att den måste kunna klassificera och förklara såväl svaga som starka drivkrafter. I sin svaga form är drivkrafterna inte hierarkiskt ordnade. De kan till exempel skifta under en dag: på morgonen när mannen vaknar är han hungrig och äter då frukost. Sedan går han till arbetet och söker gemenskap och uppskattning. Mitt på dagen är han återigen hungrig: dags för lunch. På morgonen skiner solen och han känner sig trygg och säker, men på vägen hem är det regn och åska och han söker skydd. Väl hemma är han återigen hungrig, och när han lägger sig för att sova är lugn och ro viktigt. En normal dag kan således fyllas av olika drivkrafter för beteende, men det är också så att alla behov i en viss klass inte behöver bli helt tillfredsställda; det kan räcka med att så lite som 20 procent för att han ska vara nöjd. Han behöver exempelvis inte vara helt mätt efter varje måltid. Som en pikant detalj kan nämnas att Maslows förslag på hur denna vanliga dag med sina många olika behov ska organiseras är att mannen ska skaffa sig en kvinna som kan sörja för hans och familjens behov.

” Mannen
ska skaffa
sig en kvinna som
kan sörja för hans
och familjens behov

Det Maslow beskriver som starka behov har en delvis annan karaktär. Även om han säger att ingen i hans samtida USA behöver gå hungrig, så kan en tänka sig att hunger skulle kunna vara en så allomfattande drivkraft att allt fokus ligger på att tillfredsställa denna. Man skulle också kunna tänka sig

att någon är så fattig eller så ensam att all kraft måste fokusera just detta. I den starka formen kan behoven forma sig till en hierarki, där de tidigare stegen måste vara någorlunda täckta för att behov i någon av de andra klasserna ska aktualiseras. Detta gäller de fyra nedersta klasserna i hierarkin; dessa fungerar både i sin starka form och i den svaga.

Maslow pekar på vissa fall – han nämner explicit poeter, bildkonstnärer och författare – där hierarkin kan brytas så att det översta steget, *självförverkligande*, antar en stark form. Om poeten skriver på ett verk kan han så gå upp i sitt arbete att han glömmer tid och rum – hans drivkraft blir då att förverkliga verket. I relation till det här ges vi än en gång exempel på att Maslow är präglad av sin tids misogyna karaktär. Han nämner att en kvinna kan *förverkliga sig* genom att skapa den bästa möjliga soppan – i skarp kontrast till männen, vars självförverkligande sker utanför hemmets sfär. Maslow fortsätter med att skriva att kvinnan glömmer allt för soppan skull – liksom poetens dikt blir den fantastisk och i slutänden får andra njuta frukterna av självförverkligandet. Sett ur företagsekonomisk synvinkel är det intressant att Maslow här också tar upp fallet företagsledare. Han (mannen) är då en företagsledare som driver företaget för att till varje pris förverkliga sin idé – entreprenören som arbetar dag och natt är ett tydligt exempel.

När det gäller kreativa män så hävdar Maslow att en sådan man inte sitter fast vare sig i det förgångna eller i drömmar om framtiden, han är helt omsluten av "här och nu". Mannen behöver lita på sig själv och lita på sin omgivning, en trygg och tillitsfull miljö, i en känsla av gemenskap, förtroende, självtillit och självrespekt. Först då kan mannen övervinna sina andra drifter och bara koncentrera sig på den kreativa uppgiften. Det Maslow skriver om den kreativa mannen hänför sig till den femte klassen av drivkrafter. Kvinnan däremot är i sitt självförverkligande hänvisad till hemmet och familjen – det är här sopp-exemplet får relevans.

Maslow föreslår alltså en modell som han anser borde kunna ligga till grund för en mer vederhäftig teori. Han ger exempel men tar inte på sig arbetet med att söka evidens; han nöjer sig med att dra upp riktlinjer för en psykologi för friska. Modellen är djupt rotad i sin tids värderingar – den blir som ett eko från samhället och kulturen i den tidens verklighet i USA, ännu ekande i samhället genom sin användning i läroböckerna i företagsekonomi.

Det finns kanske ingen anledning att rikta alltför hård kritik mot Maslow själv. Han var präglad av sin tid, och den modell han lade fram är intressant som underlag för att tänka vidare. Däremot finns det goda skäl att rikta kritik mot det sätt på vilket Maslows modell används och förstås. Problemet

” Den blir
som ett
eko från samhället
och kulturen i den
tidens verklighet



Om författarna

Martin Svendsen är lektor i Reklam och PR på Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet och forskare vid Södertörns högskola. Svendsen forskar kring konsumtion och kriminalitet, och om hur varumärken genljuder i samtidens ideologiska miljö.

Jacob Östberg är professor i reklam och PR på företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet. Östberg forskar kring hur konsumtionens betydelser skapas i gränslandet mellan konsumenternas livsvärldar, företagens marknadsföringsaktiviteter, samt populärkultur och media. ■

är att modellen blivit en så djupt rotad och dominerande tankefigur och används för att förstå hur människor agerar, trots att den saknar ett stabil empiriskt underlag. Modellen blir ett minst sagt rangligt underlag för beslut.

De som spridit Maslows idéer verkar ha varit så förförda av det intuitivt tilltalande i modellen att de bortsett från den lilla detaljen att den ännu inte visats överensstämma med hur vi människor faktiskt beter oss. Kanske kan man säga att de bakomliggande idéerna har fungerat som tacksamma verktyg att tänka med, för att bringa ordning i en komplex värld av val och prioriteringar. Ett lackmustest för en meningsfull teori är att den ska hjälpa oss att begripliggöra olika fenomen. Detta kriterium tycks Maslows behovshierarki ha levt upp till med råge – men på ett bedrägligt vis. Eftersom teorin faktiskt inte avspeglar hur människors behovstillfredsställelse fungerar blir teorin mer eller mindre meningslös – kanske till och med farlig. Maslows förföriska teori lockar oss likt sirenernas sång att styra tankarna i helt fel riktning. Kanske vore det då bättre att låta sig surras vid masten eller stoppa öronen fulla med vax.

När studier gjorts för att testa om våra behov är organiserade i enlighet med Maslows hierarkiska modell har det visat sig att så inte är fallet (Trigg 2004 samt Wahba & Bridwell 1976 är bra illustrationer på detta). Ett av de stora problemen med Maslows modell är att den bortser från att vi är sociala varelser, att vi existerar i relation till andra människor. Teorin utgår från isolerade individer som var och en uppfyller sina behov. Men i själva verket är tillhörighet i ett socialt sammanhang det fundamentala och således också det som styr vad vi gör. Ofta tycks vi till exempel vara mindre fokuserade på långsiktig trygghet än på kortsiktig social bekräftelse.

Det finns flera studier som visar på att människor kan uppleva både god social gemenskap och utrymme för självförverkligande även om vissa basala behov som mat eller trygghet inte är uppfyllda. Antropologen Daniel Miller (2010), exempelvis, beskriver från sina studier i Trinidad att människor som knappt har tillgång till elektricitet eller vatten har ett tjugotal skor att välja mellan. Dessutom har det visat sig att den tillfredsställelse med livet de flesta människor känner inte alls är en egoistiskt självcentrerad upplevelse, utan helt beroende av hur ens medmänniskors livskvalitet ser ut. Betydelsen av den sociala gemenskapen innebär också att den som under en period får det sämre ekonomiskt, till exempel genom att bli av med jobbet, inte plötsligt slutar att bry sig om sig själv och människor runt omkring – snarare blir det kanske ännu viktigare att hålla skenet uppe.

Maslows teori har blivit en sällan ifrågasatt del av vårt sätt att tänka kring vad som får människor att göra det som de gör. Den har upprepats inom i stort sett alla ekonomiutbildningar över hela västvärlden i decennier. Med sin förföriska enkelhet har den därför kommit att påverka tänkandet hos snart sagt varje ekonom och marknadsförare. I den här texten har vi riktat in oss på just Maslows behovshierarki, men detta är bara ett exempel på en mer utbredd tendens. Mycket av det företagsekonomiska tänkandet är präglad av att vi under decennier har lånat in teorier för att förklara centrala företeelser. Det vore självklart idiotiskt att inte låta sig inspireras och upplysas av klokskaper inom andra discipliner. Haken är bara att det ofta blir som viskleken. Teorierna lånas in av någon eller några som säkert både är nyanserade och har på fötterna. Sedan börjar snabbt dessa ursprungsinlån återberättas gång efter annan av sådana som kanske inte känner till originaltexterna.

Om vi, som i Maslow-fallet, använder en modell som om den vore vetenskapligt belagd när den inte är det, är det då så konstigt att vi fattar felaktiga beslut, gör konstiga saker och i största allmänhet slösar på resurser? Och om vi inte förstår modellen både i dess helhet och i de små detaljerna så kan vi inte heller förstå och härleda vad det är som går fel när vi använder modellen som guide för vårt beslutsfattande. ■

Litteratur

- Maslow, Abraham H.** (2011). *Towards a psychology of being*. Manfield Center, CT: Martino Publishing.
- Miller, Daniel** (2010). *Stuff*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Trigg, Andrew B.** (2004). Deriving the Engel curve: Pierre Bourdieu and the social critique of Maslow's hierarchy of needs. *Review of Social Economy*, 62(3), s. 393–406.
- Wahba, Mahmoud A. & Bridwell, Lawrence G.** (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), s. 212–240.



Jerzy Kociatkiewicz
och Monika Kostera

Att läsa Bauman i osäkra tider – eller: "det baumanska fönstret"

I korthet

Modigt samhälleligt drömande i
en fragmenterad tid. ■

Det är en kliché att påstå att vi lever i osäkra tider. Den växande koncentrationen av rikedom bland små delar av befolkningen, fallande förtroende för demokratiska institutioner och, till råga på allt, global miljöskada omöjlig att ignorera. Allt detta visar att modellen med det konsumtionsdrivna kapitalistiska samhället inte längre duger som mall för att organisera vår framtid. Nya idéer om det sociala livet är nödvändiga. Men trots all tillgång vi nu har till data och information, trots ny teknologi, har inte samhällsvetenskaperna kunnat besvara utmaningen. I stället för att komma med nya teorier som underlättar övergripande förståelse av den sociala världen, fokuserar dagens samhällsforskning på allt mindre "luckor i kunskapen", samtidigt som den gärna åberopar de stora idéerna av Foucault, Marx eller Merleau-Ponty.

Zygmunt Bauman var inte bara en av de sista tänkarna i denna rad, utan också en vars vision om samhälle och organisation gav svar på stora frågor. Han var en av vår tids största humanister, en tänkare som kände ansvar, och han fungerade därför inte enbart som akademisk författare utan som *public intellectual*. Hans betydelse för samhällsvetenskapen är grundad i hans skarpa, syntetiserande analyser av sociala praktiker, av människors erfarenhet och av social organisation – men också i hans sätt att skriva: levande, fullt av bilder och metaforer. Den viktigaste av dessa är det flytande samhället, en bild av hur den moderna entusiasmen för förändring och framsteg medförde en universell avreglering och underminering av våra institutioner. Nyliberalernas epok, som följde efterkrigstidens välfärdssträvanden, var baserad på samma moderniseringsideal som dess föregångare men understöddes inte längre av stabila institutioner utan skulle fungera i ett



”Men blev
i stället
ett flytande samhäl-
le, utan permanenta
strukturer eller idéer

ständigt flöde av förändring och flexibilitet. Det skulle bli en bättre ny värld, med innovation och entreprenöriell anda, men blev i stället ett flytande samhälle, utan permanenta strukturer eller idéer. Efter flera decennier har vi nu en fundamentalt osäker värld, där allt är möjligt men där också alla relationer och mänskliga åtaganden, från arbete till kärlek till nationalitet, bara är giltiga tills vidare.

Och visst har idéerna om ständiga framsteg och modernisering förlorat sin glans. De duger inte längre som trovärdiga berättelser som legitimerar den pågående rekonstruktionen av social ordning. Detta är ett tillstånd som Bauman kallar *interregnum* – gamla lagar och strukturer har förlorat sitt organiserande värde, men inga nya har ännu kommit upp. De gamla modellerna och lärorna, som en gång varit så förlösande för samhällelig och organisatorisk handling, verkar alla föråldrade och otillämpliga. Men vad annars? Små lösningar, bitvisa förklaringar, steg i dunklet – vi har ännu inte hittat bra och nya övertygande teorier som skulle kunna användas för att bygga framtida samhällen och organisationer.

Vi tror att Zygmunt Baumanns tankar kan hjälpa oss att se lite längre fram. Han brukar klassificeras som sociolog men

han var även aktivt intresserad av organisationsteoretiska skrifter och idéer. Och han har både haft och fortsätter att ha ett enormt inflytande på teoretiserandet inom organisations-teorin.

Även om han själv ansåg att det inte fanns någon "baumansk skola" och var en uppfriskande anspråkslös person, gav han läsarna en stor vision. Den förklarar inte "hur det är" eller borde vara, men den underlättar ett samhällsseende inriktat på längre tidsförlopp, berättelser och människor. Vi kallar den för *det baumanska fönstret*. I hans gamla hus i Leeds fanns det otroligt vackra fönster, nästan helt genomväxta av grönska från den närliggande trädgården. Ljuset som kom in var svalt och klart, men det hade på samma gång en ton av medelshavsluftens mjukhet. Just så är det. Å ena sidan är Baumanns vision ett tankeförhållande som ger klarhet utan att vara en paradox. Å andra sidan är den full av värme mot medmänskligheten, som han såg som samhällsvetenskapens viktigaste protagonist. Det baumanska perspektivet karaktäriseras av tre huvudteman som återkommer i hans skrifter: modernitetens dynamik, radikal systemisk förändring och sociologisk medkänsla. Alla, men alldeles särskilt det sista, är viktiga för att bemöta vår samtids organisatoriska utmaningar.

Ett sådant synsätt är en utmaning för en disciplin som organisationsteorin, som tenderar att dela in samhällsfenomen i smala fack, skilda från varandra. Baumanns verk sträcker sig från teman som arbete till kärlek, ojämlikhet och social klass, men hans blick förblev alltid fäst på samhället och den individuella erfarenheten av livet. Hans sociologiska medkänsla var central: ett slags sociologisk vision, som C. Wright Mills förstod den, men inte begränsad till tanke: den ger möjligheten att se och bedöma handlingar och idéer genom deras konsekvenser för andra. Liksom Emmanuel Lévinas ansåg Bauman ansvaret för den Andre som en grund föregående all social handling, och hävdade att bara ett sådant starkt etiskt program kunde hjälpa oss att hantera de många oöverkomliga problem som vårt samhälle – och våra organisationer – står inför.

Den tyngsta synden var för Bauman undlåtenhet, en negation av den Andres mänsklighet. I *Auschwitz och det moderna samhället* synliggör han avhumansiseringens strukturella och organisatoriska mekanismer som gjorde det möjligt för nazismen att verkställa ett massmord utan dess like, fullständigt brutalt och fullständigt modernt. Han pekar på hur modernitetens organisation möjliggjort detta och hur mekanismerna fortfarande finns i dagens samhälle. I senare böcker skriver han om de tragiska konsekvenser som ojämlikhet och utslagning har, inte bara för de utslagna utan också för sam-

” Den
tyngsta
synden var för Bau-
man undlåtenhet

Om författarna

Jerzy Kociatkiewicz är docent vid Sheffield University Management School, University of Sheffield. Jerzy fokuserar på alldagliga organisationsupplevelser och berättelser av organisering i sin forskning.

Monika Kostera är professor i ekonomi och i humaniora och är anställd vid Kulturinstitutet vid Jagiellonska universitetet, Polen som professor ordinaria i företagsekonomi. Hon är gästprofessor vid Södertörns högskola. Hennes forskning handlar om utrymme, drömmeri och icke-alienerat arbete.

De har redigerat en antologi om Zygmunt Bauman (Kociatkiewicz & Kostera 2014), samt en specialsektion i *Scandinavian Journal of Management* tillägnad Zygmunt Bauman (Kociatkiewicz & Kostera 2018). I denna text använder de en del tankar ur dessa skrifter, tillsammans med en del nya. ■

hället som helhet. I sina sista texter, skrivna med mer kraft än de flesta av hans tidigare, visar han hur absolut brådskanie, nödvändigt och rätt det är, från både moralisk och sociologisk synpunkt, att hjälpa de utslagna i våra och världens samhällen.

Alltså handlar organiserande alldeles självklart om människor. Bauman liknade ett samhälles mått vid en bross lastkapacitet, som inte mäts genom den genomsnittliga spänningsstyrkan utan genom de svagaste av dess spann. Det handlar inte om ett övervägande, det är ingen modell utan en impuls, kanske en humanistisk ingivelse, som går före tanke såsom agerande och som är grunden till alla mellanmänniskliga relationer. Den behövs som kompass i företagsekonomiskt handlande.

Ja, att världen i dag inte är stabil eller förutsägbar är en truism, men det innebär inte att vi kan avstå från att se konsekvenserna av bristen på stabilitet. I *interregnum* förlorar de gamla institutionerna sin legitimitet. Den nya teknikens profeter tror att robotar och automatisering kommer att bli grunden till en ny ordning, också i arbetsvärlden. Men det är ingen lösning och leder snarast åt samma håll av upplösning och förfall, menar Bauman. Det duger helt enkelt inte på längre sikt – och denna "längre sikt" förkortas dagligen på vår sköra planet. Alltså måste vi söka vidare. Kanske finns grunden till det vi förlorat rent av delvis i företagsekonomi? I organisering, styrning, ledarskap?

För det gamla managementkonceptet har slutat att fungera. Det dominerade med självklarhet under det förra århundradet. Dess mest framträdande drag var en strikt definierad hierarki, där var och en visste precis vad som skulle göras och hur. Ju högre upp i hierarkin, desto större makt men också ansvar. Den största fördelen med denna modell var dess stabilitet. Relationerna mellan olika roller inom organisationer var givna och långvariga. Med andra ord: man kunde vara eländig men inte prekär. Organisationer hade långsiktiga planer och det hade medlemmarna också.

När svängen kom på 1980-talet var det som ett blixtnedslag, det var som om allt förvandlats till sin motsats. Helt plötsligt började organisering och ledning handla om motsatsen till stabilitet. Nu var det flexibilitet som gällde. I stället för ansvar och stabilitet var det nya koncept och ord som började användas: *flexicurity*, *lean organizations*, *just-in-time management* och *project orientation*. Förvaltning och administration var ute, nu började alla intressera sig för entreprenörskap. Allt flöt och företagsledarna blev superhjältar som skulle visa oss hur denna nya värld skulle besegras. Ingen fick vara en förlorare, bara vinnare gällde. Alla skulle älska sitt jobb, göra bara det de var bra på, och genom detta enastående organisa-

” Vi blev
fattig-
entreprenörer utan
framtid, utan hopp
och utan semester

toriska kärleksförhållande bli framgångsfulla. Om man inte klarade det så var det för man inte ansträngt sig tillräckligt – eller helt enkelt inte dög. I verkligheten var det förstås idealet som inte dög, framför allt därför att man glömt bort att förankra strukturer i mänskliga värden. Framgång utan människor, utan relationer, är värdelös. I själva verket blev den sena kapitalismens drömhjälte, den magnifika frilansaren, en helt annan karaktär: den dödströtta servitören, städaren som inte har några arbetskamrater, pizzaleverantören där ute i snöovädret. Vi blev inte stjärnor allihopa. Vi blev fattigentreprenörer utan framtid, utan hopp och utan semester. I stället för befrielse ledde det entreprenöriella till fragmentering.

Fragmenteringen, menar Bauman, leder till att långsiktigt meningsskapande undermineras, och det enda som tas för givet är det fria individuella valet, som på organisatorisk och samhällslig nivå samexisterar med växande orättvisor och ofriheter. Dessutom saknas framtidsvision, vilket direkt riskerar att omsättas till en brist på framtid över huvud taget. Att titta bakåt verkar vara det mest populära sättet att drömma i dag, men det är att drömma sig bort. Visioner som lokaliseras i det förflutna innebär en återgång till en svunnen värld som, så som den ofta utmålas, aldrig har existerat. Och om den har det så är den faktiskt skyldig till dagens problem. Nej, det är inte vägen till en bättre framtid – möjligen är det en väg till ingen framtid alls.

I denna nya och dramatiska situation krävs en oförskräckt reflektion och modigt samhälleligt drömmande. Baumans arbete kan tjäna som en grund för det, både sociologiskt och företagsekonomiskt. Zygmunt Bauman trodde på utopier, på att utopiskt tänkande i dag är absolut nödvändigt. En vision ska vara lokaliserad i framtiden, den ska vara djärv och drömsk, storsint, ymnig, överflödande. Alltså handlar inte utopiskt tänkande om kosmetiska förändringar av det som är, eller om nya sexiga versioner av gårdagens utopier. Utopier är till för att ge hopp genom att tjäna som ledstjärnor, vågade uppenbarelser, de är inte realistiska kartor. Utopister måste vara ödmjuka, annars riskerar de att förvandlas till tyranner. De kan hjälpa till att ta oss ut ur *interregnums* och klimatkatastrofens återvändsgränd utan återvändo bara om de har respekt för kulturens kraft och bräcklighet. ■

Litteratur

Bauman, Zygmunt (1994). *Auschwitz och det moderna samhället*. Göteborg: Daidalos.

Bauman, Zygmunt (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity.

Bauman, Zygmunt (2017). *Retrotopia*. Cambridge: Polity.

Kociatkiewicz, Jerzy & Monika Kostera (red.) (2014). *Liquid organization: Zygmunt Bauman and organization theory*. Oxford: Routledge.

TEMA **KONKURRENS OCH MARKNAD**

Gästredaktörer **Stefan Arora-Jonsson och Mats Jutterström**

”MARKNADER OCH ORGANISA- TIONER ÄR BETYDLIGT MER LIKA ÄN VI VANLIGEN TROR

Ur artikeln av Mats Jutterström



Foto: Juliana Wiklund

Marknader – läge för organisations- forskningen!

I korthet

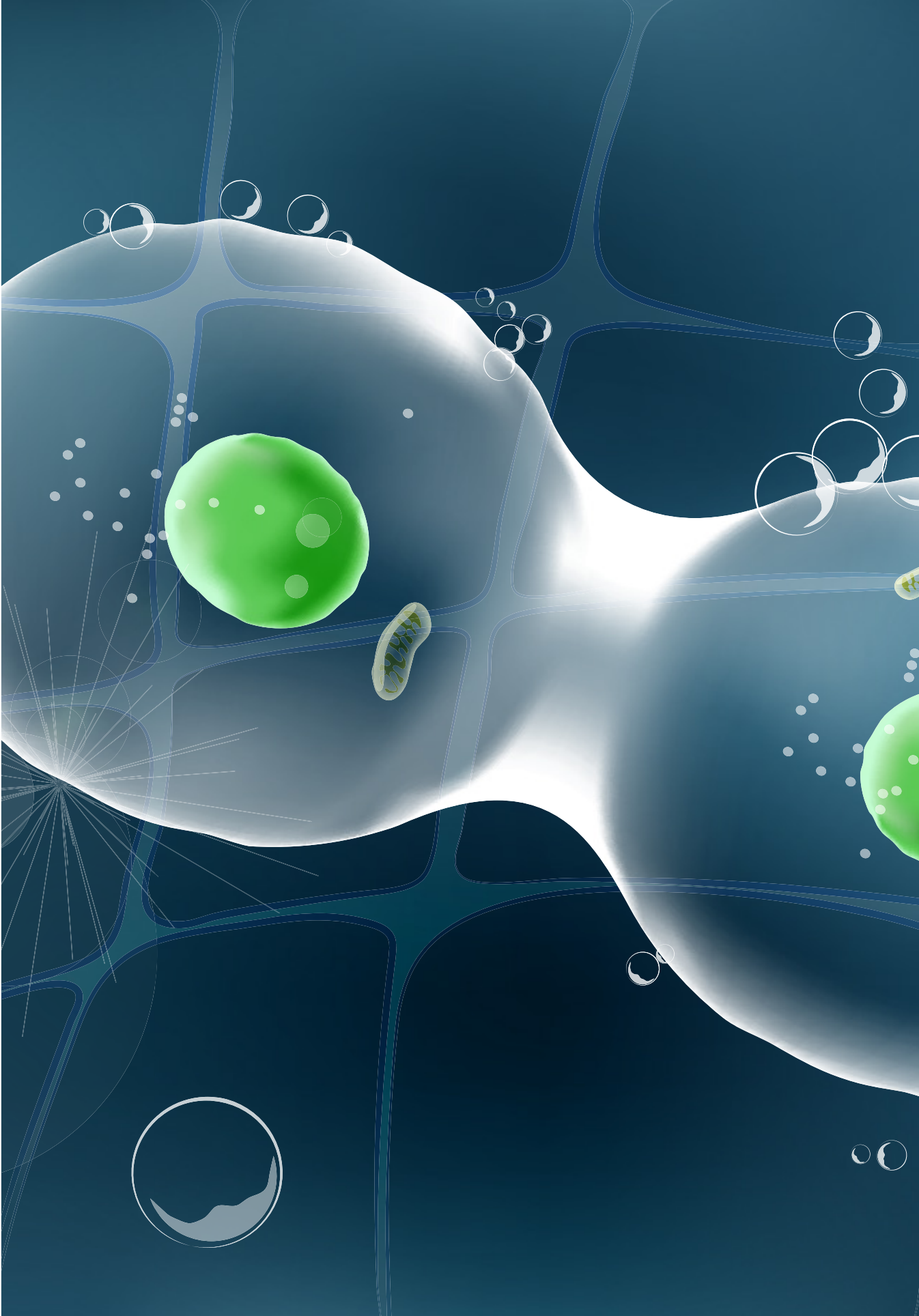
Organisationsteorin kan erbjuda en mer nyanserad förståelse för hur marknader fungerar. ■

Är marknader och organisationer lika eller olika? Konstig fråga, kanske du tycker. Det är klart att de är olika. Att tycka så är inte ovanligt, tvärtom. Den etablerade uppfattningen är att marknader och organisationer är olika former för att ordna samhället med väsensskilda karaktärsdrag. Vanligen behandlas de också som varandras motsatser, där problem med endera formen kan lösas genom att byta till den andra.

Forskningen är inget undantag från denna tudelning. Traditionellt har marknader och organisationer (eller "hierarkier", som de ibland kallas) analyserats inom olika discipliner. Nationalekonomin har primärt inriktat sig på marknader, medan organisationsforskningen huvudsakligen studerat formella organisationer. För nationalekonomer har marknader blivit det naturliga tillståndet och organisationer ett undantag när marknader inte fungerar som tänkt. Organisationsforskare, å sin sida, har i regel behandlat marknader som en del av organisationers oorganiserade omgivningar. Det har bidragit till att marknader hamnat utanför organisationsforskningen, och setts som något som behandlas med andra begrepp och teorier än de som utvecklats för att analysera organisationer.

Kort och gott, det har varit väldigt mycket fokus på marknaders och organisationers olikheter. Poängen med den här artikeln är dock att visa det omvända: marknader och organisationer är betydligt mer lika än vi vanligen tror. En grundläggande likhet är att båda är organiserade.

Att både marknader och organisationer är organiserade innebär att vi hittar stora likheter i hur de ordnas, får sina former och förändras. Organisation innebär en beslutad ordning, till exempel om vilka regler, sanktioner och övervakning en marknad ska ha, om vilka som får bestämma i olika

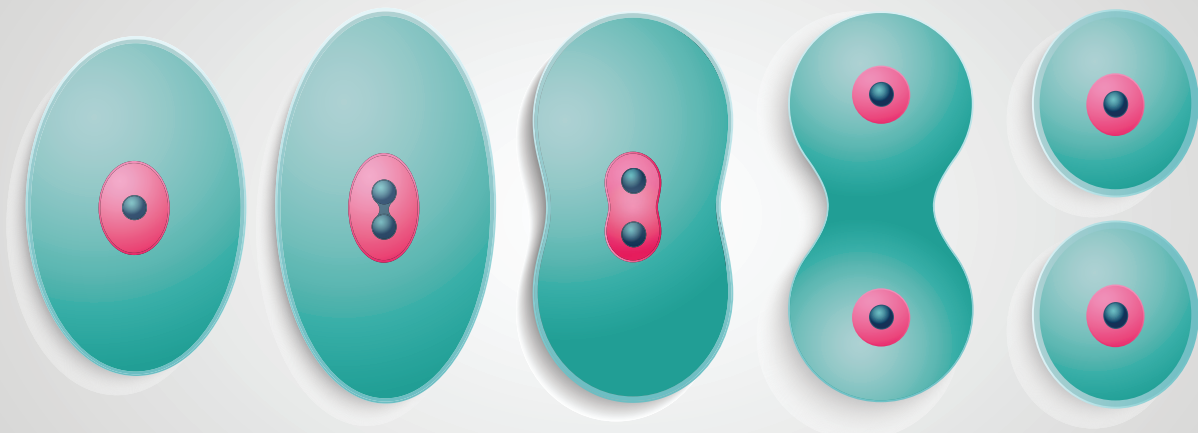


situationer och om vilka som kvalar in som medlemmar på en marknad eller inte. Men organisation är inte det enda sättet att ordna marknader. Nationalekonomin har i stor utsträckning intresserat sig för marknaders spontana ordning: köpare och säljare möts och anpassar sig till varandra (vilket tänks förklara priset). Ekonomisk sociologi har, i sin tur, lyft fram marknaders institutionella ordningar, närmare bestämt hur starka idéer och föreställningar om marknader i samhället formar enskilda marknader.

Till skillnad från marknaders spontana och institutionella ordningar, har marknaders organisatoriska ordningar hittills fått väsentligt mindre uppmärksamhet bland forskare och praktiker. Varför är det så? Ett svar verkar finnas i forskningens tudelning, enligt ovan. Ett annat svar finns i vår allmänna uppfattning om hur marknader och organisationer uppkommer och förändras. Företag, myndigheter, stater, branschorganisationer, idrottsklubbar, kommuner och andra organisationer är självklara föremål för styrning, ledning och beslut. Mycket av associationsrätten och andra lagar kretsar också kring detta. Marknader däremot ses i regel som en naturlig och självanpassande form. *Marketing management* har vi hört talas om – litteraturen om hur organisationer ska föra sig på marknader (marknadsföring) och agera strategiskt är som bekant gigantisk. Men pratar vi om *market management* så blir det mest underligt i de flestas öron, och en del kommer nog att fråga vad vi menar. I den utsträckning marknadsorganisation alls behandlats har perspektiven tenderat att vara snävt avgränsade. Det har mest handlat om stater som undantagsvis fattar beslut om regler.

När vi studerat hur enskilda marknader organiseras framträder en helt annan bild: de flesta eller alla organisationselement används (regler, sanktioner, övervakning etcetera) för att försöka forma flera eller alla marknadselement, det vill

”Men pratar vi om *market management* så blir det mest underligt



Om författaren

Mats Jutterström är forskare och lärare, verksam vid Score och vid Handelshögskolan i Stockholm. ■

säga pris, köpare, säljare, produkt, transaktion och konkurrens. Många olika intressenter är fortlöpande med och organiserar, både altruistiska och egennyttiga externa parter men även köpare och säljare. Mångfalden av marknadsorganisatörer skapar ibland en konkurrerande marknadsorganisation – olika former av karteller i strid med staters regleringar har varit vanliga historiskt. Säljare och köpare på vissa marknader kan också lägga sig i andra marknaders organisering, till exempel hotell- eller flygplatsägare som organiserar den lokala taximarknaden. Relationen mellan marknader är alltså betydelsefull när vi studerar marknadsorganisation. Vidare används organisationselementen ofta i stora mängder. När exempelvis tågtrafiken marknadsiserades i Sverige delades statens verksamhet upp i flera olika marknader: för själva transporterna, för reparationer och underhåll, för rälstiden med mera. Efter hand fick dessa marknader sammantaget betydligt mer organisation än när tågtrafiken ordnades i statens regi. Man kan tala om en byråkratisk marknadsform, där mycket organisation även krävdes för att samordna de olika marknaderna. Även mer "alldagliga" marknader, såsom de för jeans eller fisk, präglas av omfattande marknadsorganisation, men någon marknad helt utan organisation har vi inte lyckats hitta.

Marknader omorganiseras också ofta – omorganisation är ett vanligt svar på marknadsmisslyckanden och andra uppfattade problem med enskilda marknader. I dessa förändringsprocesser har vi sett mycket som vi känner igen från studier av organisationer, exempelvis motstånd och undvikande av den beslutade förändringen, oväntade utfall av beslut, olika nivåer av erfarenhetsbaserat lärande och enkla populära lösningar på komplicerade problem, som i sin tur driver fram nya omorganisationer. Som problemlösare har marknadsorganisation också sina gränser bland praktiker. Teknologi och information används emellanåt som stöd till, eller substitut för, marknadsorganisation. Exempelvis utvecklade köparna ett avancerat gps-system för att övervaka säljarna på snöröjningsmarknaden i Stockholms stad, och fjärrstyrda bommar gav vissa taxibilar möjlighet att komma närmare köparna än andra taxibilar i samma stad. Och när vi premiepensionstagare ofta var ointresserade av att välja och byta fonder så satade organisatörerna stora resurser på att informera oss om hur vi bör bete oss som köpare i stället för att ändra våra beteenden med nya regler etcetera. Man försökte även "knuffa" oss i rätt riktning genom beslutsstöd.

De likheter som lyfts fram ovan – att både organisationer och marknader organiseras, och att dessa processer i mångt och mycket liknar varandra – indikerar något viktigt. Det finns en betydande potential i att anlägga ett organisationsperspektiv på marknader, både för forskare som vill utveckla

” Ett organisationsperspektiv på marknader kan få praktiker att exempelvis observera att marknader inte uppkommer och ändras automatiskt utan att de aktivt organiseras

marknadsteori och för praktiker som försöker få marknader att fungera på ett visst sätt. Ett organisationsperspektiv på marknader kan få praktiker att exempelvis observera att marknader inte uppkommer och ändras automatiskt utan att de aktivt organiseras, att fundera på vilka likheter och skillnader som finns mellan att organisera marknader respektive organisationer, och att fråga sig vilka som har organiserat en viss marknad och kan ges ansvar för hur den fungerar.

Organisationslitteraturen erbjuder ett grundläggande stöd i detta teoretiska och praktiska arbete. För det första har organisationslitteraturens begrepp, modeller och teorier visat sig användbara för att analysera även marknader och de processer där de får sina former (se exemplen ovan). För det andra pekar kombinationen av organisationselement, marknadselement, mängden organisation samt olika komplement och substitut till organisation, på en stor mångfald av former – vi behöver tala om marknader, inte om marknaden. Organisationslitteraturen är utvecklad för att analysera organisatorisk mångfald, och även detta gör att den lämpar sig väl för att analysera marknader. För det tredje finns betydande samband mellan de tre marknadsordnande formerna, det vill säga mellan spontan ordning, institution och organisation. Institutioner (starka idéer) och spontana ordningar (parternas ömsesidiga anpassning) hjälper oss att förklara marknadsorganisatoriska former och förändringar. Men påverkan kan också gå åt andra hållet. Marknadsorganisation ger olika effekter på den spontana marknadspraktiken och kan även leda till att vissa idéer blir mindre viktiga lokalt, samtidigt som andra idéers inflytande ökar. Från organisationslitteraturen vet vi en hel del om sambanden mellan organisation, institutioner och den dagliga verksamhetens spontana ordning. Detta är spännande referenspunkter också i analysen av marknader.

Sammantaget utgör organisationslitteraturens begrepp, teorier och modeller en lovande verktygslåda – både för att utveckla teorier om marknader och för det praktiska arbetet med marknader. Men även uppdraget är lovande. I stället för att fastna i den redan långdragna och välutredda polemiken med nationalekonomin om vad marknader *inte* är, bör vi gå vidare och fråga oss: Vad är marknader då istället? Här ligger fältet öppet för organisationsforskningen! ■

Litteratur

- Brunsson, N. & Jutterström, M. (2018). *Organizing and reorganizing markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Nooteboom, B. (2014). *How markets work and fail, and what to make of them*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Styhre, A. (2017). *The market: Markets as information-processing devices and social institutions*. Lund: Studentlitteratur.

TIDSKRIFTEN
ORGANISATION & SAMHÄLLE
BJUDER IN TILL
TEMA OM FÖRETAGSEKONOMISKT TÄNKANDE

"Parlez-vous företags-ekonomiska?"

Det finns få tänkesätt som präglar vår samtid på samma genomgripande vis som det företagsekonomiska tänkandet. Med "företagsekonomiskt tänkande" menas här inte det vetenskapliga tänkandet inom företagsekonomi, utan hur idéer, tankefigurer och bilder hämtade från företagsekonomin i hög grad predisponerar och formar tänkandet i vår vardagskultur. Därmed påverkas också hur människors relationer till varandra, till sig själva och till djur och natur tar sig uttryck.

I många sammanhang har det företagsekonomiska språket tagit sig in i vardagsspråket, när vi "investerar vår tid" eller "marknadsför en idé" på ett möte. Annorlunda uttryckt: Idéer och tankar som ursprungligen skapats av och för företagare och ekonomer, för att beteckna och utforma ett instrumentellt kunskande – en specialistkunskap om att i en kapitalistisk marknadsekonomi driva företag – har fått en påtaglig närvaro i vardagen.

I vilken utsträckning påverkar detta människors liv och drömmar, samhällen och miljön? Eller är det så att det företagsekonomiska språket trots sin närvaro egentligen påverkar vardagen ganska lite?

I temat välkomnar vi texter som tar sin utgångspunkt i att företagsekonomiskt tänkande – på gott och ont – har allt med livet självt att göra.

För mer information och ämnesförslag, se: <http://org-sam.se/nasta-tema/>

Vill du bidra till detta nummer hör av dig så snart som möjligt till någon i redaktionen med din idé till artikel; **sista datum för färdig artikel är 31 maj!**

Välkomna med bidrag, både inom temat och utanför!

Bästa hälsningar

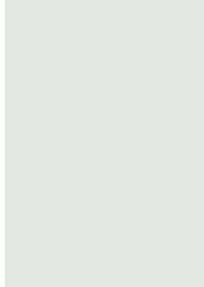
Johan Alvehus, chefredaktör

johan.alvehus@ism.lu.se

Tommy Jensen, gästredaktör

tommy.jensen@sbs.su.se





Stefan Arora-Jonsson,
Niklas Bomark
och Peter Edlund

Konkurrens som organisation

I korthet

Konkurrens handlar om hur aktörer tolkar sin situation.

” I avsaknaden av en djupare förståelse för konkurrensens effekter frodas ideologiskt inspirerade tolkningar

Den traditionella bilden av konkurrens inrymmer företag inom den privata sektorn som strävar efter att fånga köparnas gunst. Sådan konkurrens anses leda till effektivare produktion av varor och tjänster, vilket i sin tur antas leda till att varor och tjänster blir billigare och till att det blir fler innovationer. Under de senaste decennierna har konkurrens, genom en serie valfrihetsreformer, även införts inom den offentliga sektorn. Även här finns det tydliga förhoppningar om att konkurrens ska leda till billigare varor och tjänster och till fler innovationer.

Dessa reformer är noga studerade och utvärderade. Inom till exempel vården eller skolan har man ställt frågan om konkurrens "levererar": Räddas livet på fler patienter? Förbättras elevernas studieresultat? Till mångas förvåning, och säkert i vissa fall besvikelse, har vi inte blivit så mycket klokare av dessa studier. I en omdebatterad SNS rapport från 2011 om konkurrens inom välfärden sammanfattar redaktörerna det hela med att fler studier behövs. I avsaknaden av en djupare förståelse för konkurrensens effekter frodas ideologiskt inspirerade tolkningar – allt ifrån att konkurrens bör förbjudas till att det behövs mer konkurrens, och det i renare former.

Här ska vi använda företagsekonomisk teori, framför allt organisationsteori, för att visa på nya perspektiv som kan ge viktiga bidrag till den politiska debatten. Genom att vårt huvudsakliga studieobjekt är den organisation som står i centrum för konkurrensen – skolan, företaget, vårdcentralen – kan företagsekonomer bidra med viktiga pusselbitar i förståelsen av konkurrensens effekter. Viktigast är vår kunskap om hur konkurrens uppstår och upprätthålls och vilket agerande det leder till bland organisationer.



Om författarna

Stefan Arora-Jonsson är professor i företagsekonomi, särskilt organisation och samhälle. Hans forskning rör konkurrensens organisering och organisatoriska konsekvenser. Dr. **Niklas Bomarks** forskning handlar om konkurrens, utvärdering och organisationsdemografi. Dr. **Peter Edlunds** forskning handlar om status, konkurrens och organisation bland skolor och forskningsfinansierare. Alla tre är verksamma vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. ■

En vanlig uppfattning av konkurrens bygger på den prisbelönade nationalekonomen George Joseph Stiglers definition av begreppet. Han definierade konkurrens som "en rivalitet mellan individer (eller grupper eller nationer), som uppstår närhelst två eller fler strävar efter någonting som inte alla kan få". Konkurrensens tillkomst är, ur detta perspektiv, oproblematiske. När regeringen, kommunen eller någon annan ser till att det finns fler än en som kan tillhandahålla en vara eller tjänst antas det uppstå konkurrens. Definitionen används flitigt, till exempel av nationalekonomer som studerar skolor när de definierar ett upptagningsområde för elever, uppskattar antalet skolor inom ett givet område, och sedan utgår från att konkurrens råder om mer än en skola finns etablerad inom upptagningsområdet.

Ett företagsekonomiskt perspektiv visar på problemen med en sådan skattning av konkurrens. För det första bygger detta synsätt på en strukturellt deterministisk förklaring där organisationers beteende följer en struktur (exempelvis antalet skolor inom ett givet upptagningsområde). Sedan mitten av 1960-talet har sociologin visat att strukturdeterministiska förklaringar inte fungerar väl i samhällsvetenskaperna. Det kan mycket väl vara så att personer och organisationer kommer att betrakta situationer som konkurrensutsatta bara för att det finns fler än en person eller organisation verksam i omgivningen. Men företagsekonomiska studier visar också att säljare och köpare inte nödvändigtvis ser sådana situationer som konkurrens. I våra pågående studier av svenska gymnasieskolor ser vi exempelvis att varken skolor eller kommuner automatiskt tolkade införandet av valfrihet och en elevpeng som en konkurrenssituation – trots att det i kommunerna fanns flera gymnasieskolor som fick betalt efter hur många elever de utbildade.

Våra resultat liknar resultat från studier av företagsledare som har visat att konkurrens snarast bör förstås i termer av gemensamma föreställningar bland företag. Det som avgör om konkurrens uppstår är således inte huruvida det finns flera organisationer inom ett visst område, utan snarare huruvida ledarna för dessa organisationer delar föreställningen om att de konkurrerar med varandra.

Ett företagsekonomiskt perspektiv visar på vanliga problematiska antaganden kring hur konkurrens upprätthålls. Om det antas att konkurrensen är direkt beroende av antalet företag eller andra organisationer inom en marknad så bortser man från att dessa är strategiska aktörer som mycket väl kan vilja forma den konkurrenssituation som de befinner sig i. När vi tar konkurrens för given bortser vi från att konkurrenter kan påverka vilka de konkurrerar *som* och vilka de konkurrerar *med*. Våra pågående studier av svenska gymnasieskolor



”Konkur-
rens kan
förstås bättre om vi
ser det som en relation
präglad av organise-
ring och beslut

visar att det i vissa fall är de enskilda skolorna som konkurrerar med varandra. I andra fall organiserar sig de kommunala gymnasieskolorna som grupperingar för att konkurrera med de privata friskolekoncernerna. Vi ser även hur konkurrens organiseras över kommungränser genom samarbetsavtal. En rapport från Skolverket från 2011, *Skolmarknadens geografi*, visar att det – baserat på gymnasieelevers pendlingsmönster över kommungränser – de facto finns 94 skolmarknader bland Sveriges 290 kommuner.

Konkurrens kan förstås bättre om vi ser det som en relation präglad av organisering och beslut. Låt oss ta ett exempel där forskare undersöker elevers studieresultat. En vanlig förhoppning är att konkurrens mellan gymnasieskolor ska sporra till innovativ pedagogik, vilket i sin tur förväntas leda till förbättrade resultat. Men i stället för förbättrade resultat upptäcker forskarna att elevers studieresultat i upptagningsområden med fler skolor (antagande: mer konkurrens) inte systematiskt skiljer sig från elever i områden med färre gymnasieskolor (antagande: mindre konkurrens). Gängse tolkning blir då att konkurrens mellan skolor inte har någon systematisk effekt på elevers resultat.

Vi kan nyansera denna tolkning om konkurrens i stället ses som en relation som kan leda till olika beteenden. För att vi ska kunna uttala oss om huruvida konkurrens mellan gymnasieskolor har eller inte har någon systematisk effekt på elevers studieresultat behöver vi skilja mellan upptagningsområden där det faktiskt ”är” konkurrens – i meningen att det finns en upplevd och etablerad konkurrenssituation mellan skolorna – och områden som ”bara” har flera skolor, men där skolorna inte ser varandra som konkurrenter. Den upplevda konkurrenssituationen påverkas av beslut och organise-



”Centralt i vårt resonemang är i stället den upplevda konkurrensrelationen

ring. En kommun kan till exempel välja att organisera konkurrens mellan skolor etablerade inom kommunen på olika sätt. Hur kommunen väljer att organisera konkurrensen kan mycket väl tänkas påverka hur konkurrensrelationer upplevs inom kommunen.

Ett företagsekonomiskt perspektiv där vi frångår en strukturellt deterministisk förklaring om hur konkurrens uppstår pekar således på flera grundläggande frågor som behöver besvaras innan vi försöker tolka effekterna av konkurrens: När är det konkurrens? Hur hålls konkurrens vid liv? Och när blir det inte konkurrens trots föresatser om att det borde vara konkurrens? Vi har argumenterat för att det i många fall behövs mer nyanserade perspektiv på konkurrens än att utgå från att konkurrens uppstår ”naturligt” när det finns fler än en person eller organisation verksam i omgivningen. Centralt i vårt resonemang är i stället den upplevda konkurrensrelationen och hur denna konkurrensrelation kan organiseras fram och beslutas av en organisatör. I exemplet med gymnasieskolor finns det två tydliga organisatörer: staten (som har etablerat ett övergripande regelverk och uppmuntrar till konkurrens) och kommunerna (som ska implementera regelverket och skapa konkurrens bland skolorna).

När en organisatör fattar beslut kring hur konkurrens bör gå till uppstår dock frågor om ansvar. Inom formella organisationer finns det chefer som förväntas stå till svars när något går fel, men ansvar är betydligt mer oklart än så när det gäller konkurrens mellan formella organisationer. Vem ska stå till svars om konkurrens mellan gymnasieskolor inte fungerar? Vilket ansvar har staten och kommunerna för konkurrensens effekter? Och hur avslutas konkurrens om den inte leder till innovativ pedagogik och förbättrade studieresultat? ■

Litteratur

Resonemanget i artikeln bygger till stor del på tidigare arbete inom ett projekt finansierat av Vetenskapsrådet (2014–1721) och ett finansierat av Handelsbanken (P18-0258). Det bygger även mycket på följande tidigare verk:

- Arora-Jonsson, S., Blomgren, M., Forssell, A. & Waks, C. (2018). *Att styra organisationer med konkurrens*. Lund: Studentlitteratur.
- Arora-Jonsson, S., Bomark, N. & Edlund, P. (2019). Organizing a competitive logic in the Swedish school market. Arbetsmanuskript inskickat till *Academy of Management Proceedings*.
- Arora-Jonsson, S., Brunsson, N. & Hasse, R. (2018). Reclaiming competition: A social science view. Arbetsmanuskript.

För studier av effekterna av konkurrens inom svenska skolan, se till exempel:

- Hartman, L. (red.) (2011). *Konkurrensens konsekvenser*. Stockholm: SNS förlag.
- Holmlund, H., Häggblom, J., Lindahl, E., Martinson, S., Sjögren, A., Vikman, U. & Öckert, B. (2014). *Decentralisering, skolval och fristående skolor: Resultat och likvärdighet i svensk skola*. Uppsala: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU).



Emma Ek Österberg och Bengt Jacobsson

Att verkställa marknaden

I korthet

Trafikverket – en kompetent marknadsingenjör? ■

Den som är intresserad av att stärka svensk anläggningsmarknad gör måhända bäst i att söka jobb som byråkrat i Borlänge. Trafikverket – med sitt huvudkontor i denna Dalametropol – inrättades 2010 och är en av landets största myndigheter. Verket lyder under regeringen och har att verkställa dess politik, men är även viktigt på ett annat sätt. Trafikverket har nämligen till uppgift att stärka och förbättra marknadens funktionssätt. Man skulle kunna säga att Trafikverket inte enbart verkställer politik, utan att det också verkställer en (idé om) marknad.

Genom sitt sätt att upphandla allehanda tjänster förvaltar och tänks myndigheten utveckla anläggningsmarknaden. Marknaden sätts i verket genom myndighetens göranden och låtanden. I en djuplodande studie har vi tillsammans med några kollegor följt Trafikverket i dess strävan att bli en modern myndighet, där en viktig del i ambitionen just var att utveckla rollen som marknadsskapare. Studien av Trafikverket finns redovisad i boken *En modern myndighet: Trafikverket som ett förvaltningspolitiskt mikrokosmos* (redigerad av Bengt Jacobsson & Göran Sundström, Studentlitteratur 2017).

Det kan tyckas kontraintuitivt att marknadsskapande sker bland byråkrater, och att presumtiva marknadsreformatörer av det skälet borde söka sig till Jussi Björlings gamla hemstad. Det är dock ingen ny tanke att det är i mellanrummen – mellan politik, förvaltning och företagande – som intressanta skeenden i samhället växer fram. Redan för fyra decennier sedan pekade en norsk maktutredning (under ledning av Gudmund Hernes och Johan P. Olsen) på förekomsten av en förhandlingsekonomi där politik, byråkrati och företagande alltmer hade kommit att vävas samman på sätt som påtagligt avvek från läroböckernas schablonbilder av dessa fenomen.



” *Trafikverkets uppgift är att ansvara för byggande, drift och underhåll av de statliga vägarna och järnvägarna*

” *Trafikverket varken bygger, sköter drift och underhåll eller projekterar på egen hand*

Sammanvävningen har inte minskat sedan dess. Många av de trafikverkare som vi har studerat opererar närmast rutinartat i de förhandlingsekonomiska mellanrummen. När vi intervjuade medarbetare i myndigheten hade vi ibland svårt att förstå ifall den vi pratade med var en på marknaden upphandlad konsult eller en projektledare i statens tjänst. Sådana subtiliteter bekymrade dock sällan de intervjuade. För dem verkade uppgiften vara viktigare än den organisatoriska tillhörigheten.

Trafikverkets uppgift är att ansvara för byggande, drift och underhåll av de statliga vägarna och järnvägarna. Men Trafikverket varken bygger, sköter drift och underhåll eller projekterar på egen hand. När verket grundades överläts all sådan verksamhet till anläggningsmarknadens aktörer. Trafikverket skulle, var tanken, bli en renodlad beställarorganisation. Själva utförandet skulle företagen ombesörja, eftersom det var hos dem som innovationsförmågan och drivkraften att effektivisera skulle finnas.

Det stora problemet, menade många, var att anläggningsmarknaden inte fungerade. Innovationsgraden var lägre än i andra branscher. Konjunkturinstitutet hade pekat på en svag produktivitetsutveckling, och Konkurrensverket hade signalerat låg konkurrens. Den svaga konkurrensen sågs som en orsak till den bristande produktiviteten. Om bara anläggningsmarknaden kunde fungera lite mer marknadslikt (med ökad konkurrens) skulle produktivitet och innovationsgrad kunna öka och skattebetalarna få mer väg och järnväg för pengarna.

Den dominerande bilden var dessutom att de statliga myndigheterna hade en skuld i att marknaden fungerade så dåligt. Verken hade medverkat till att bromsa branschens utveckling genom en alltför detaljerad styrning, inte minst genom tekniska krav i upphandlingsförfarandet. Det nybildade Trafikverket hade dock, enligt reformatörerna, en unik möjlighet att bidra till att förbättra sakernas tillstånd. Genom att förändra sin egen roll och beställarpraktik skulle Trafikverket kunna skapa det utrymme som behövdes för att leverantörerna i sin tur skulle kunna driva utvecklingen framåt.

I praktiken kom dessa ambitioner att resultera i en mängd marknadspåverkande initiativ, och de flesta genomfördes i samverkan med branschorganisationerna Sveriges Byggindustrier och Svenska Teknik & Designföretagen. Samarbetet ägde i hög grad rum inom ramen för Anläggningsforum, som är ett etablerat samarbete för gemensamt utvecklingsarbete. I Anläggningsforums regi organiseras mötesplatser för kunskapsöverföring och dialog inom branschen, på både nationell och regional nivå. Årliga verksamhetsplaner tas fram med gemensamma prioriteringar för branschen. Rekommenderat

Om författarna

Emma Ek Österberg är lektor i offentlig förvaltning vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Hennes forskning handlar om styrning och organisering i offentlig sektor med särskild tonvikt på marknadsskapande och granskning i alla dess former.

Bengt Jacobsson är professor i företagsekonomi vid Södertörns högskola. Han har under lång tid forskat om styrning, reformering och beslutsfattande i offentliga organisationer. ■

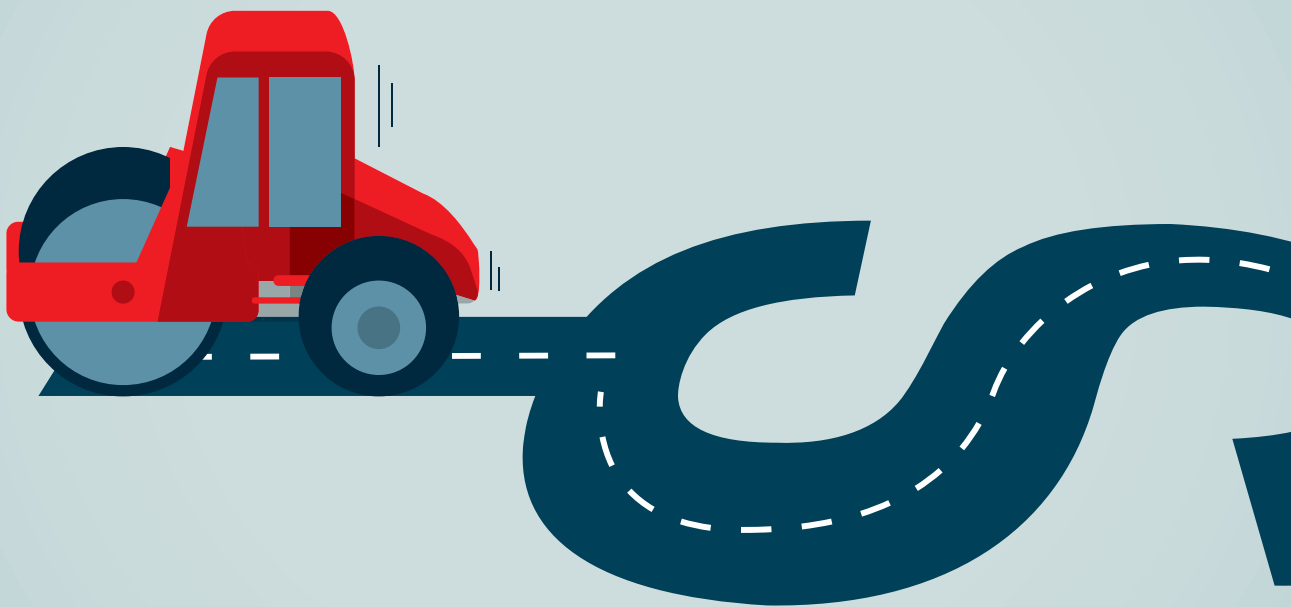
dationer beslutas. Även om dessa är just rekommendationer hanteras de mestadels som om de var bindande. En verksamhetsområdeschef i Trafikverket underströk att "arbetet med implementeringen av de rekommendationer som tas fram i Anläggningsforum är superviktigt, här måste vi alla hjälpas åt". På liknande sätt beskrev en annan av de trafikverkare som vi intervjuade ambitionen att utveckla marknaden som en "gemensam inriktning" som verket "kommit överens med branschen att köra" och att det "nu gäller att ta vara på möjligheten".

Trafikverket styr också genom regler som marknadsaktörerna måste förhålla sig till. Det finns tusentals tekniska krav och råd för anläggningarna inom olika teknikområden, regler som har vuxit fram under lång tid i syfte att säkerställa kvalitet, säkerhet och robusthet i allt från planläggning, vägkonstruktion och banunderbyggnad till signalsystem och trafikledningssystem. Trafikverket (och dess föregångare) skapar och utvecklar dessa regler och säkerställer, genom till exempel kravställande och uppföljning i upphandling, att de efterlevs. En mängd teknikspecialister i Trafikverket ser till att så sker, fast också detta – förstås – i samverkan.

I ljuset av ambitionen att skapa större frihetsgrader åt entreprenad- och konsultföretagen är det, menade verkets företrädare, viktigt att Trafikverket inte av gammal hävd reglerar sådant som inte behöver regleras. Reglerna måste uttryckas på rätt sätt så att råd inte uppfattas som absoluta krav, och så att regleringen möjliggör för Trafikverket att styra på funktion och inte i detalj. En regelöversyn av sällan skådat slag sjösattes med målet att förenkla, tydliggöra och modernisera regelverket. Utformningen av det tekniska regelverket fick inte hindra nytänkande och innovation. Regelöversynen kom att få en nyckelroll i Trafikverkets ambitioner att förverkliga idéerna om marknad.

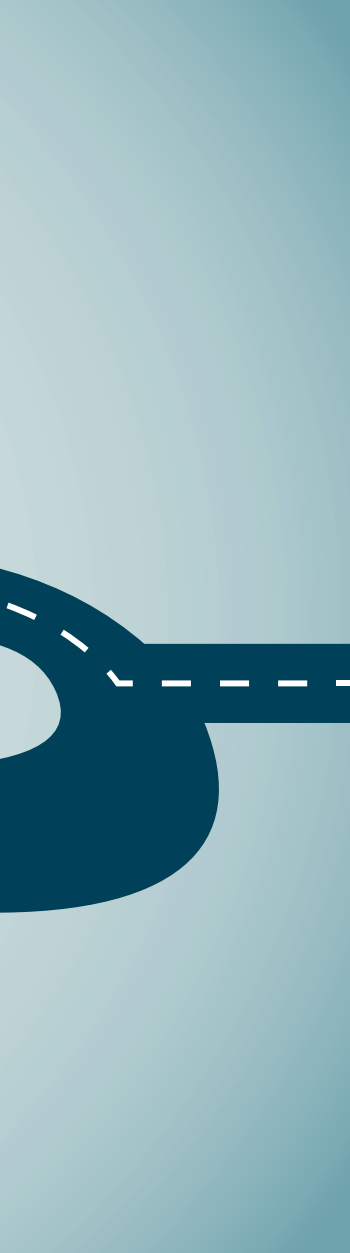
Trafikverket försöker också påverka marknaden i sitt agerande som köpare. Detta agerande inkluderar både "mjuka aspekter" och praktiska dimensioner. Med mjuka aspekter menas ett slags förhållningssätt eller kultur som ska genomsyra verket och vägleda dess medarbetare. Det är inte särskilt tydligt vad detta innebär, men det tycks handla om att vara samverkansorienterad fast på ett renodlat vis. De praktiska dimensionerna av agerandet handlar om val av entreprenad- och ersättningsform, metoder för kontraktsuppföljning och former för samverkan i de enskilda projekten, för att nämna några exempel.

I det nybildade Trafikverket samlades frågorna om verkets agerande som marknadsaktör i ett större projekt. Projektet fick fuffigt nog samma namn som den övergripande ambitionen – "Renodlad beställarroll" – och drevs under en treårs-



period. Målet var tydligt. Tre miljarder kronor skulle frigöras genom diverse produktivitetshöjande insatser där betoningen internt låg på att öka andelen totalentreprenader med funktionella krav. Redan efter ett par år sades det att besparingen uppgick till 3,8 miljarder och att målet därmed med råge var uppnått (det var dock inte solklart för en utomstående hur dessa beräkningar hade gjorts).

Trafikverket är som synes en nyckelaktör när det gäller statens ambitioner att skapa konkurrens och förbättra marknadens funktionssätt inom transportsektorn. Vi har visat hur myndigheten organiserar och reglerar, samtidigt som den agerar på marknaden. Verket samspelar med företagen och



branschen. Trafikverket lever verkligen upp till den förvaltningspolitiska ambitionen att verka inte enbart i medborgarnas tjänst, utan också i näringslivets. Som en av verkets direktörer uttryckte det (vid en konferens med leverantörer där vi också deltog) bör man se myndighet och företag som medspelare i ambitionen att utveckla samhället – som "partners i samhällsutvecklingen".

Trafikverket samspelar således aktivt, nära och i många olika former med företag och branschorganisationer. I hög grad är det ett direkt resultat av att marknadsidéer har kommit att styra delar av det politiska reformarbetet. Redan hos Trafikverkets föregångare – Banverket och Vägverket – hade det skett en utveckling i form av skapandet av beställar- och utförarorganisationer inom myndigheterna. I samband med Trafikverkets tillkomst kom dock hela utförandet att "knopas av" till privata aktörer. Ambitionen att inom detta område skapa en mer "marknadsliknande" marknad är således nära kopplad till förvaltningspolitiska reformer och idéer. Trafikverket är heller inte unikt i rollen som marknadsskapande myndighet. Catrin Andersson, Magnus Erlandsson och Göran Sundström har i boken *Marknadsstaten: Om vad den svenska staten gör med marknaderna – och marknaderna med staten* (Liber 2017) visat hur marknadspåverkandet närmast har kommit att bli en trend i den svenska staten.

Man tänker ofta på stat och marknader som skilda väsen, det vill säga som företeelser som utvecklas utan att mötas. De mönster som framträdde i studien av Trafikverket visade dock på något annat. Under paroller om marknadsskapande och "renodlade beställningar" på distans såg vi en praktik som i hög grad kännetecknades av närhet och ömsesidiga utbyten. Den förhandlingsekonomi som samhällsvetarna har talat om har således inte försvunnit i kölvattnet av genomförda marknadsreformer, utan tycks snarare ha blivit än mer uttalad än tidigare.

Trafikverket har en nyckelroll när det gäller att planera transportsystemet, inklusive att bygga, driva och underhålla väg och järnväg. Verket är en nyckelaktör när det gäller att utforma de marknadslösningar som ska se till att anläggningsmarknaden utvecklas på ett ändamålsenligt sätt – när det gäller att verkställa marknaden. Under sina tidiga år har Trafikverket varit noga med att betrakta sig självt som samhällsutvecklare. Vi fick därför en del reprimander när vi vid ett seminarium i Borlänge råkade kalla trafikverkare för samhällsingenjörer. På ett sätt var tillrättavisandet rättvist, eftersom byggandet numera sköts av andra. Men kanske hade vi ändå lite rätt. En viktig del i rollen som samhällsutvecklare handlar ju ändå om ingenjörskap, nämligen om förmågan att agera som en kompetent marknadsingenjör. ■

Recensioner

Om du är intresserad av att recensera så kontakta Anna Jonsson, anna.jonsson@fek.lu.se, som är ansvarig för recensionerna i O&S.

■ **Gruppens grepp: Hur vi fördomsfulla flockvarelser kan lära oss leva tillsammans**, Mikael Klintman, Thomas Lunderquist och Andreas Olsson, Natur och Kultur 2018.

De senaste årens debatt kring tolerans, stereotyper och nationalism gör *Gruppens grepp* högst aktuell. Boken knyter an till politiska frågor kring fördomar, tolerans och människan som samhällsvarelse. *Gruppens grepp* handlar om hur människor kategoriserar varandra och hur samexistens är möjlig. Den huvudsakliga utgångspunkten ligger i experiment kring beteende och hjärnaktivitet, men här finns också ett teoretiserande kring människans utveckling. Angreppssättet är tydligt format av psykologi och neurovetenskap även om samtidens populärvetenskapliga kanon liksom samhällsvetenskaper som sociologi och antropologi får komma till tals.

Boken tar sig an hur människan sorterar andra, hur vi som art kommit att leva socialt och hur snabb samhällsförändring ställer oss inför nya utmaningar. Stor vikt läggs vid diskussionen kring arv och miljö. Här ligger fokus på hur hjärnan formar oss människor. Boken är rik på exempel kring hur experiment kan hjälpa oss förstå kognition och beteenden. Dessa mänskliga drag förklaras sedan som resultat av evolutionen och som knappt förändrats nämnvärt sedan vår förhistoria. Allra bäst blir det när författarna reflekterar kring hur experimentellt grundade rön om beteende och kognition kan användas för att forma nya samhällslösningar. Dock har boken problem med att grunda resonemangen kring människan som



”
*Människan
bortom för-
domar dras
med förenk-
lingar*

samhällsvarelse med en stark enfaset på evolutionspsykologisk spekulation.

För den allmänantropologiskt intresserade blir det svårt att foga samman författarnas bild av samhället med den som ges av samtida forskning. Det är relevant att veta inte bara hur vissa beteenden kan kopplas till deras funktion eller experimentella beskrivning utan också varför det ibland är helt annorlunda. Det verkar som att författarna i sin iver att se till människan som evolutionspsykologiskt subjekt ibland gör förenklade antaganden om hur människors livsformer faktiskt ser ut. Exempelvis skulle boken ha vunnit på att ta in hur gränsen mellan ”verkligt” och ”föreställt” släktskap fungerar dåligt när den appliceras över olika samhällen eller hur dagens småskaliga samhällen knappast kan tala för mänsklig förhistoria. Även användandet av kultur som förklaringsmodell blir lidande av att begreppet helt enkelt inte tydligt definieras. Här får författarna också ett problem som har att göra med viljan att försöka finna svar i nedärvda psykologiska mekanismer där också andra förklaringar finns.

Även om det går att likt författarna se paralleller mellan grupptänkande i både lagidrott och konflikter blir det svårt att förstå varför det är just dessa mekanismer som bör stå i fokus. Det är trots allt en avgörande skillnad mellan fotboll och folkmord och den komplexa problembilden behövs för att diskutera det. Mer problematiska är sådant som tvetydiga formuleringar om ”vissa mäns” benägenhet att exploatera kvinnor som något genetiskt betingat eller när boken raljerar om unga människor som ”generation snöflinga”. Sådant förär den reflekterande ansatsen. Tonen i bokens kapitel varierar också: Den som läser enbart delar av boken riskerar att missa hur vissa resonemang eller exempel återkommer på mer nyanserade sätt.

Gruppens grepp är utmärkt när den släpper förklaringar av människan som samhällsvarelse och istället kontextualiserar hur människan betar sig i experimentsituationer och när författarna söker att förstå hur detta passar in i socialt liv. Författarna pekar på hur människan trots alla sina nedärvda mekanismer är flexibel och del av större sammanhang. Det manar till samhällsengagemang. Intressanta resonemang förs kring vikten av bildning för att kunna leva sig in i andras situation, samt hur vi kan formas till att bli mer toleranta genom positiva och jämlika möten med människor som är olika oss själva.

Boken gör en stor insats i att förklara hur experimentella rön kring beteende och kognition på ett sätt som säger något om människan i sociala sammanhang: Här finns mycket som kan hjälpa oss att ta oss bortom stereotyperna.

Av Johan Nilsson ■

■ **Handels: Maktelitens skola**, Mikael Holmqvist, Atlantis, 2018.

Handelshögskolan i Stockholm har kommit att symbolisera elitutbildning i Sverige. I boken

”Handels: Maktelitens skola” (Atlantis 2018) ger sig Holmqvist i kast med att visa hur denna utbildning fungerar i relation till samtidens arbetsmarknad och sociala skiktning. Det är ett högtintressant och lowvärt ämnesval. Jag har liksom Mikael Holmqvist intresserat mig för högstatusgrupper – eliter – som har stort inflytande och möjlighet att utöva sin makt i samhället. Min senaste studie handlade om World Economic Forum och här finns tydligt vissa paralleller att dra.

Boken bygger på en sociologisk studie av hur utbildning kan organiseras för att skänka status åt organisatören och samtidigt försäkra sig om att vissa perspektiv blir gällande hos den kommande generationen. Dessa perspektiv förhandlas och förändras över åren, men grunden är att det finns ett intresse hos organisatören att förmedla vissa värden till nya bärare. Holmqvist förmedlar här en bild av Handels som en undermålig akademi, framförallt för att undervisningen i företagsekonomi medför en indoktrinering i kapitalistiskt tänkande. Holmqvist argumenterar – snarare än visar – för att Handelshögskolan i Stockholm utgör ett i Sverige unikt fall av indoktrinering.

Intressant nog kan boken också läsas som en organisationsstudie med fokus på relationer mellan givare och tagare. Eller kanske ännu hellre mellan två olika typer av aktörer/organisationer som har intresse av att ha relationer med varandra. Sett utifrån detta relationella perspektiv visar Holmqvist hur en organisation kan vara både oberoende och beroende i relation till sin omgivning. Det blir tydligt att Handelshögskolan har skapat en position i vilken de har möjligheten att bestämma över sig själv. Den har ekonomiskt och socialt kapital liksom ett utrymme kring sig själv där andra reglerande organisationer – som staten och kommunen – inte kan påverka innehållet i samma utsträckning som vid andra lärosäten; det är alltså ett lärosäte som är relativt sett oberoende den delen av sin omgivning. Ändå framstår det i boken som att lärosätet bryr sig om vad andra säger. Det anställer t.ex. fler kvinnor när de blir kritiserade för det och vill, som det tycks i boken, gärna framstå som en organisation i takt med samtiden som agerar meritokratiskt, är transparent och har en varierad grupp studenter.

En huvudtes i boken är att Handelshögskolan i Stockholm är ett i Sverige unikt fall av indoktrinering. Men även om detta lärosäte troligen skiljer ut sig från många andra, framförallt genom de institutionella kopplingarna till näringslivet, blir jag genom läsningen av Holmqvists bok inte övertygad av den tesen. Det blir, av två anledningar, inte tydligt på vilket sätt den företagsekonomi som lärs ut vid lärosätet skiljer sig från andra lärosäten. För det första, därför att det är samma företagsekonomi som lärs ut där som på andra lärosäten. För det andra, för att det är en utbildningssociologisk självklarhet att den som organiserar utbildning vill styra innehållet; detta gäller därför givetvis staten lika mycket som näringslivet. Det som däremot tonar fram genom



”
Hur unikt är
Handels-
högskolan i
Stockholm?



”
En introduk-
tion som
bjuder in till
fördjupning

boken är att lärosätet har en unikt god förmåga att framställa sig själv som unikt.

Ytterligare en problematik med boken är, att relationerna just till finansierarna inte framställs som dynamiska. Istället får läsaren bilden fram av en enkelriktad, statisk och krävande relation som utgår från det näringsliv som grundat och delvis finansierar lärosätet. Studien av World Economic Forum visade tvärtemot att relationerna mellan Forumet och dess finansierare – världens 1000 största företag – präglades av ett relativt ointresse för varandra samtidigt med ömsidig nytta och att dessa relationer var i ständig rörelse. Skulle detta inte gälla Handelshögskolan i Stockholm också? Bristen på mer ingående empiri inifrån själva lärosätet och mer teoretiskt driven analys gör, att vi som läsare får mycket lite förståelse för på vilket sätt relationen till finansierarna förhandlas och hanteras i praktiken.

Holmqvists vilja till trots att problematisera Handelshögskolan blir följden att den förenklade bild som förmedlas i boken i viss utsträckning faktiskt smickrar lärosätets självbild – som en unik plats för högstatusgruppens barn att träna sig för sitt kommande arbetsliv.

Av Adrienne Sörbom ■

■ **Jag har aldrig märkt att kön haft någon betydelse**, Nanna Gillberg, Studentlitteratur, 2018.

Det finns typiska sätt att skriva en bok, och det finns andra sätt. I den typiska boken är introduktionen antingen en slags placering av ett ämne i ett större sammanhang (det som på kandidathandledarspråk kallas ”frattmetoden”) eller så är det ett pussel i vilket det bevisas att en bok saknas i just detta ämne (det som på masterhandledarspråk kallas för ”gapspotting”). I introduktionen till denna bok hanteras kritiken mot jämställdhet och feminism som en motivering till boken. Med rubriker som ”Alla män är faktiskt inte överordnade kvinnor” och ”Sverige är ju världens mest jämställda land” (min kursivering) illustreras hur jämställdhet och feminism är och har blivit ifrågasatt i vardagliga diskussioner – alltså diskussioner som åtminstone jag har varit med om. Hanna Gillbergs strategi för att få oss läsare att acceptera premissen om att det är rimligt att analysera samhället utifrån könets betydelse är att använda och besvara en typ av vardagskritik. Detta grepp fungerar mycket bra eftersom det direkt flyttar fram positionerna kring jämställdhet och feminism.

Boken består av åtta korta kapitel och lyckas förmedla både en introduktion till ämnet och viss fördjupning i alltifrån betydelsen av kön, feministisk ideologi, feministisk politik, heteronormativitet till härskartekniker. Det bestående intrycket av boken är att tidigare forskning förklaras och diskuteras på ett sätt som gör forskningen både lättförståelig och viktig. Som ett exempel: i kapitel tre presenteras feministisk forskning och korta sammanfattningar av feministisk forskningshistoria, queerforskning, maskulinitetsforskning,

postkolonial (feministisk) forskning och feministisk poststrukturalism och som får samsas på totalt sju sidor. Trots det lilla formatet får läsaren en bra bild av ett antal grenar inom den aktuella forskningslitteraturen. Möjligtvis är titeln på underkapitlet "Feministisk forskning" något felriktad eftersom hela boken är driven av feministisk forskningslitteratur. Detta betyder dock inte att boken är som en enda lång litteraturgenomgång. Snarare är en av dess förtjänster att bilda (både faktiska fotografier, korta historier och regleringar) av dagens och gårdagens samhälle är ankare runt vilken forskningen diskuteras.

En av de studier som refereras i kapitlet "Att göra kön" är kanske speciellt intressant för oss i akademien. I studien, genomförd av Corinne Moss-Racusin med flera (2012), gjordes en vignettstudie där två närmast identiska CV skickades ut för en ansökan från en student som sökte positionen som "Student Laboratory Manager". Den enda skillnaden mellan de två olika ansökningarna var att den ena ansökan skrevs under av John och den andra av Jennifer (och att pronomen byttes ut för att reflektera könen). Experimentet gjordes genom att erfarna professorer (både män och kvinnor och i olika åldrar) fick i uppgift att bedöma lämpligheten, lönen och karriärmöjligheter för de sökande. Slutsatsen är att professorerna bedömde John som betydligt mer kompetent och anställningsbar än Jennifer, och erbjöd både mer lön och ett högre inslag av karriärmentorskap till honom än till henne. Denna slutsats gäller för alla professorer, dvs. både kvinnor och män uppvisade lika stor sannolikhet att vara fördomsfulla. I boken används studier som denna för att illustrera de osynliga strukturer och informella hinder som stoppar jämställdheten.

Jag tvekar att kalla boken för en introduktionsbok till jämställdhet eftersom ett sådant epitet tenderar att få oss att tänka på något förenklat och "tenterbart". Den här boken är en sådan, men den är också mer. Den passar oss som är intresserade av att fundera på vad det är som gör att jämställdhet fortfarande kan vara ifrågasatt. I denna bok får vi en hel del svar till denna fråga.

Av Bino Catasús ■

■ **Organizing & Reorganizing Markets**, Nils Brunsson och Mats Jutterström (red.), Oxford University Press, 2018.

"Organizing & Reorganizing Markets" är ett ypperligt exempel på när företagsekonomer vidgar användningen av företagsekonomiska teorier till empiriska områden som vanligtvis domineras av andra samhällsvetare. Trots att marknader utgör den allra vanligaste kontexten för företagsekonomiska studier har studier och teoretisering av marknaderna oftast lämnats till andra, såsom nationalekonomer och ekonomiska sociologer. I denna bok återtas till en substantiell, men inte fullständig, utsträckning teoribildningen kring marknader av företagsekonomer.



”
Företagseko-
nomins
återtåg till
mark-
naderna

Boken är en väl sammanhållen antologi som väver en tät empirisk väv av studier av marknader runt ett välformulerat organisationsteretiskt ramverk. Huvudtesen som formuleras i de första två kapitlen är att man kan (och bör?) se på marknader som organiserade, snarare än resulterande från ömsesidiga justeringar mellan oberoende aktörer, vilket är vanligt ur nationalekonomiska och sociologiska perspektiv. Marknader är platser för konkurrenssatta utbyten av varor och tjänster. De befolkas ofta av organisationer, och de är i väsentliga delar organiserade. Organiseringen av en marknad kan vara mer eller mindre formell. En helt formellt organiserad marknad innebär att det beslutats om medlemskap, regler, övervakning, sanktioner och hierarki. En helt "oorganiserad" marknad är en där alla dessa aspekter definieras i stunden genom ömsesidig anpassning, eller där aspekterna redan är institutionaliserade till den grad att de inte ifrågasätts och därför inte behöver beslutas.

Författarna argumenterar väl för att det finns flera poänger med att se på marknader som organiserade. För det första kan den falska dikotomin mellan organisationer (företag) och marknad lösas upp; marknader finns ofta inom organisationer och de flesta marknader innehåller stora mått av formell organisation. Kanske än viktigare öppnas möjligheten till att använda den välutvecklade organisationsteoretiska analysapparaten för att bättre förstå marknader. Framförallt gäller detta *varför* och *hur* marknader organiseras om, där årtionden av studier av organisationsreformer lägger en stark analytisk grund. Vidare öppnar det även för möjligheter att bättre förstå det intrikata samspelet mellan marknader och de organisationer som utgör marknadsaktörerna. Den, i mitt tycke, kanske mest intressanta och viktigaste insikten som följer av att se marknader som försök till beslutade ordningar är att det öppnar för en diskussion kring *ansvar* för marknader. Det blir svårare att tala om "marknadens krafter" som något fritt svävande, och vi kan istället börja ställa frågor om vem som kan hållas ansvarig för de effekter som marknader för med sig.

En stor behållning i boken är de många (14!) empiriska kapitlen. Formen är korta, koncist hållna, rika empiriska undersökningar som utgår ifrån den begreppsapparat som introducerats i kapitel två. Här undersöks en lång rad olika marknader – från snöröjning, via vård av äldre, till PR konsulter till efterkrigssveriges marknad för stålrör. Om man ska vara lite gnällig kan det anmärkas att de flesta studierna rör slutkonsumentsmarknader – snöröjning, PR konsulter, livförsäkringar – vilket leder till frågan om det ser likadant ut på de viktiga marknaderna för intermediärvaror (halvfabrikat)? Jag återkommer till denna fundering längre ner. Sammantaget utgör studierna en solid inramning av bokens huvudsakliga teoretiska budskap om att marknader är organiserade, att organisering är *försök till ordning*, att de inte följer samma mall, och att utfallen av försök att organisera marknader kan bli överraskande. Ibland

blir de, som till exempel i kapitel tre, lite komiska där läsaren får se att marknadsutsättning skapar mer byråkrati än den tidigare byråkratiska lösningen. Kapitlen är skrivna så att de även läses fristående med stor behållning.

Givet det man kan se som ett av bokens huvudsakliga syften att utveckla en organisations-teoretisk konceptualisering av marknader som motvikt och komplement till de förhärskande nationalekonomiskt dominerade teorierna, saknar jag ett klarare nappatag med de moderna nationalekonomer som skriver om marknader. I klartext skulle jag ha uppskattat en diskussion med mer sentida ekonomer än Paul Samuelson eller Oliver Williamsons arbeten från tidiga 1990-talet. Efter Douglass North's nobelpris 1993 finns det en hel skolbildning (nyinstitutionell ekonomisk teori) som undersöker hur relationer mellan organisationer – till exempel på marknader – fungerar. Visst, de talar oftast inte om organisation och beslut utan om institutioner, men det är just därför det skulle varit så belysande och viktigt för författarna att föra en diskussion med den skolbildningen. Detta gäller även de empiriska kapitlen. Där nationalekonomerna ofta studerar intermediärmarknader (mellan organisationer) ligger bokens empiriska fokus på slutkonsumentmarknader. Jag håller med författarna om att organisations- och beslutsbegreppen tillför klarhet till diskussionen kring marknader, men det är synd att man som läsare själv måste göra kopplingen och jämförelsen mot andra rivaliserande teorier. Det är en poäng att inte ta förgivet att nationalekonomiska teorier har ett tolkningsföreträde, men det känns som författarna missat en möjlighet till att sätta organisationsteori ännu bättre på den ekonomiskteoretiska kartan.

Outnyttjade möjligheter till trots är boken ändå ett lysande exempel på företagsekonomins, och framförallt organisationsteorins, centrala roll i förståelsen och analysen av vår moderna ekonomi. Läs den.

Av Stefan Arora-Jonsson ■

■ **Strategi: arenan, affären, arbetssätten, ansvaret, avsikten**, Pontus Wadström, Svante Schriber, Robin Teigland och Matti Kaulio, Liber, 2017.

Att ge sig på att skriva en bok om strategi är utmanande. Det finns massor av kurser i ämnet runt om i världen, och välskrivna storsäljare som "Exploring Strategy" som på knappt 600 sidor går igenom en stor mängd aspekter av strategiskt tänkande och arbete. Trots detta tycker jag att "Strategi: arenan, affären, arbetssätten, ansvaret, avsikten" har en självklar plats på marknaden. Den erbjuder en alldeles utmärkt introduktion till strategiämnet, samtidigt som den förmår vara både bredare och kortare än de storsäljande tegelstenarna. Mitt intryck är att boken ska differentiera sig genom att vara på svenska, vara kortare, bygga på nordiska exempel och teoretiker, samt vara mycket aktuell. Det är bra att boken tar ett tydligt avstamp i nordiska företag och, i den

mån det nu är möjligt, i nordiska teoretiker som har bidragit till förståelse av ämnet. Boken öppnar dörren till strategiämnet på ett mycket trevligt och tillgängligt sätt. Jag slås av att de klara genomgångarna av olika strategimodeller och teorier liknar Klas Eklunds storsäljare Vår Ekonomi som kommit ut i 13 upplagor sedan 1987. Här tycker jag att kvartetten Wadström och Schriber (huvudförfattare), samt Teigland och Kaulio (medförfattare) gör ämnet en stor vältäring.

Jag tycker också att uppdelningen (som mig veterligen är ny) i de fem aspekterna av strategi som bokens titel gör gällande, är mycket bra. Boken är dock en aning inkonsekvent i sitt upplägg. Där de inledande kapitlen – Arenan, Affären och Arbetssätten – är öppna och beskrivande. Men sedan växlar författarna i kapitlet om Ansvaret till att tydligt ta ställning och argumentera för vissa förhållningssätt, snarare än att beskriva olika ståndpunkter och varför deras respektive anhängare stöder dem. Det är lite synd, för det gör att man tappas i bredd kring varför olika företag och individer tar olika positioner när det gäller vem man tar ansvar inför, och hur man gör detta. Till exempel saknas den stora debatt som finns kring hur företag kan/inte kan maximera kring flera värdefunktioner, vilket är en av de stora frågorna med intressentmodellen som boken behandlar. De olika positionerna i debatten är viktiga att känna till för att kunna förstå varför inte alla företag agerar långsiktigt och med mer betydande samhällsansvar än vad man kunde önska. I det sista kapitlet, Avsikten, ändrar texten karaktär igen och är mer spekulativ kring framtiden. Det finns något mycket bra med detta, men man hade kunnat önska att författarna ännu tydligare kopplade tillbaka till de modeller som de så väl beskriver i de första tre kapitlen.

Boken känns mycket aktuell när den diskuterar nutida frågeställningar om ansvar och förändringar som kommer med teknisk utveckling. Samtidigt som detta är mycket positivt nu innebär det naturligtvis också en risk med att den känns daterad redan om ett par år.

Jag tycker att "Strategi" borde kunna användas såväl på kandidatnivå som på interna utbildningar i olika organisationer. Däremot är jag lite mer frågande inför positioneringen som kurslitteratur på masternivå. Mig veterligen strävar många svenska lärosäten mot att bara ha engelskspråkig litteratur på masternivå. Det är också så att kurser på masternivå tenderar att gå djupare in på olika modeller. Här begränsas bokens användning av att det saknas referenser till litteratur som författarna hänvisar till. Som läsare och kursansvarig hade jag önskat fotnoter eller lästips, för att kunna dyka djupare in i olika aspekter av strategi. Med det sagt – jag hoppas att boken blir väl använd och att den kommer i framtida upplagor, vilket hade möjliggjort för boken att fortsätta vara aktuell en lång tid framöver.

Av Tobias Fredberg ■



Välkommen
till strategin



Jan Lindvall

Digitala plattformar förändrar synen på konkurrens

I korthet

Komplexa processer ligger bakom konkurrensens funktionssätt i den digitala ekonomin.

Ända sedan Adam Smith formulerade idén om marknaders existens och funktion har begreppet konkurrens debatterats livligt. Även om uppfattningarna om konkurrensens för- och nackdelar har varierat över tid, framträder en tydlig skiljelinje. På ena sidan sätts tilltro till den abstrakta marknadens överlägsna effektivitet i att, via fri konkurrens, skapa incitament till utveckling och resursfördelning. På den andra betonas behovet av någon form av överordnad, marknadsreglerande kraft för att möta konkurrensens inneboende negativa sidor.

Konkurrensens tvetydighet illustreras av en ofta refererad text från Adam Smiths *The wealth of nations*. Där sägs att två affärsidkare inte kan träffas utan att de omedelbart börja smida planer för hur konkurrensen ska kunna begränsas och egna vinster skapas. Allt på det allmännas bekostnad. I påföljande textrader visar Smith, denna förespråkare för fria marknader, insikt om att regleringar i någon form ändå kan vara nödvändiga för samhällets bästa.

Frågor kring konkurrensens villkor och konsekvenser är i dag mycket aktuella genom de digitala plattformsföretagens snabba tillväxt och monopolliknande marknadsställning. Företag som Facebook, Amazon och Google har förändrat affärslogiken, skapat nya globala marknader, konkurrerat ut traditionella verksamheter och utifrån det vunnit marknadspositioner med stor ekonomisk makt och socialt inflytande – positioner som även inneburit extremt stora privatekonomiska fördelar för företagens grundare och ägare.

Med en sådan uppseendeväckande dominans är det inte förvånande att röster höjs för att på något sätt reglera dessa företagsjättar. Utifrån traditionellt ekonomiskt tänkande är storleken och den ekonomiska framgången för dessa företag



Om författaren

Jan Lindvall är docent på Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. I sin forskning och undervisning är han särskilt intresserad av hur tillgången till IT-lösningar, såsom affärssystem, beslutsstöd och molnlösningar påverkar verksamhetens organisering och ledning. Senaste boken är Iveroth, Lindvall & Magnusson, (red). (2018) *Digitalisering och styrning* (Studentlitteratur). ■

tecknet på en ofördelaktig marknadsstruktur, präglad av bristande konkurrens. Något som ytterst är negativt för samhälls-ekonomi. EU granskar nu därför de dominerande globala plattformsföretagen närmare och hårdare. Dessa granskningar sträcker sig från allmänt kända företag som Microsoft och Google till mer anonyma men ändå globalt dominerande företag som biljettbokningsplattformarna Amadeus och Sabre.

Då frågor kring fri konkurrens och det eventuella behovet av politiskt formulerad reglering återkommande har diskuterats och praktiserats i skarpa åtgärder, är det för förståelsen av dagens situation viktigt att visa på några bakomliggande akademiska idélinjer och tidigare praktiska avregleringsförsök. Ett genomgående inslag i dessa diskussioner är att förekomsten av äganderätt till patent (exempelvis för algoritmer), licenser och standarder starkt påverkar konkurrenssituationen. Ett patent begränsar konkurrensen genom att skapa ett tidsmässigt monopol – licenser kan öppna marknaden för ökad konkurrens – medan förekomsten av en standard både kan öppna och begränsa konkurrensen. Så har förekomsten av standarder, och särskilt då öppna sådana, varit av stor betydelse för de digitala plattformsföretagens marknadsdominans via distributionskanalen internet.

Idémässigt har marknadsförhållandena i USA länge varit vägledande för synen på konkurrens och den utbredda föreställningen om kartellers och monopols negativa inverkan på samhälls-ekonomi. Under 1930-talet utvecklades vid Harvard en mycket betydelsefull teoribildning kring marknadens utformning, funktionssätt och effektivitet. Med det formulerades en begreppsapparat för konkurrensanalys som än i dag är viktig. I en sådan analys behöver en väldefinierad produkt identifieras. Utifrån det avgörs sedan vad som är den relevanta marknaden, med dess olika aktörer. Fokus för analysen är konkurrensförhållandet mellan producenterna på denna marknad. Hur många finns det? Vem dominerar marknaden?

Denna begreppsapparat präglar mycket av den samhälls-ekonomiska-juridiska synen på konkurrensens villkor. Men i dagens digitala, nätverksbaserade och tjänsteorienterade värld uppstår definitions- och mätproblem. De tydliga gränser för produkter, marknader och nationer som teoribildningen utgår från är i dag mindre skarpa. Att dagens digitala storföretag dessutom är tjänsteproducerande och nätverksbaserade medför komplikationer (låga marginalkostnader och förekomsten av nätverkseffekter) för en begreppsapparat som utgår från producenter av fysiska produkter agerande i en konkurrensmiljö där det enkelt görs en tydlig åtskillnad mellan företag (hierarki) och marknad. Synsättet ses därför som delvist föråldrat för att tillämpas på de digitala storföretagens konkurrenssituation.

Senare, och med nyliberalismens allmänna framgång som samhällsekonomisk idégrund, har synen på konkurrens starkt influerats av den framgångsrika ekonomiska Chicagoskolan, en akademisk skolbildning där antaganden om effektiva, rationella marknader och självkorrigering genom marknadens mekanismer är av central betydelse. Här ses priset ge signaler om marknadens funktion, dess imperfektioner och rena marknadsmisslyckanden. Politikens inflytande över konkurrensen ska här begränsas. Politiken ska inte tillåtas rubba marknadens "naturliga" mekanismer, utan varje anpassning till nya jämviktsförhållanden ska ske på marknadens egna villkor. Konkurrenslagstiftningen i den här traditionen ser därför mildare på förekomsten av stora marknadsdominerande företag, men är hårdare mot karteller och prisöverenskomelser. Uppmärksamheten skiftar också. Intresset riktas mot vilka konsekvenser existerande konkurrensförhållanden ger hos kunderna. Vilka priser och vilken kvalitet erbjuder företagen sina kunder? Även detta synsätt möter i dag problem, då många plattformsföretag erbjuder gratis tjänster till sina kunder. Kunderna "betalar" i stället genom att överlåta sina privata data till företaget.

En tredje uppfattning tar fasta på existerande oligopolförhållanden och deras konsekvenser för samhällets behov av innovationer och dynamisk utveckling. Utgångspunkten är att få marknader präglas av det klassiska idealet, där många små företag fritt konkurrerar utifrån pris och kvalitet. Mer realistiskt är att marknaden domineras av ett fåtal stora företag – att oligopol råder. Här framträder en mer positiv och evolutionär syn på marknadskoncentration och förekomsten

*Can you tell me
what the competition
is planning in
the next quarter?*



”*Argumentet om en snabb teknisk utveckling som skäl för att avstå tvingade konkurrensbegränsningar är även i dag ett argument för marknadens självreglering*

av stora företag. Främst ses det ge fördelar i form av en positiv teknisk utveckling. Hård konkurrens, av alla parter enkelt identifierbar, mellan resursstarka företag skapar inom oligopolets ramar drivkrafter till ständig förnyelse och innovation. Utveckling till fördel för alla.

Under decennierna har slutsatser från dessa akademiska idéer omsatts i praktiken, främst i form av försök till av- och omregleringar av befintliga marknader. Här är IBM särskilt intressant att följa. Företaget har sedan grundandet 1911 varit en dominerande aktör inom många av de marknadsområden som än i dag bildar ryggraden för dagens digitala konkurrenssituation, en ställning som har utmanats av både myndigheter och den fria konkurrensen.

Ett klassiskt exempel på IBM:s agerande är att företaget 1969, inför hotet om lagstiftning, valde att bryta upp sitt produkterbjudande. Fram till dess hade IBM sålt hård- och mjukvara i integrerade ”paket”, något som skapade etableringshinder för nya aktörer. Separationen tog dock lång tid att genomföra. Denna fördröjning innebar ekonomiska fördelar för företaget. Slutligen ses ändå separationen som startpunkten för en fristående mjukvaruindustri.

IBM behöll dock operativsystemet (OS), som inbäddad ”gratis” produkt. Många köpare blev med det uppbundna till IBM, ett förhållande som skapade en teknisk ”inlåsnings-effekt”. Detta begrepp har senare varit av betydelse för flera domslut kring konkurrens inom it-världen, exempelvis i den långa monopolutredningen och rättegången mot Microsoft (1991–2001).

I början av 1969 inleddes också en lång juridisk process kring IBM:s starka marknadsställning. Detta eftersom IBM:s System/360, med operativsystemet OS, nu hade utvecklats till en de facto-standard på marknaden. Efter tolv års utredande framkom att det saknades förutsättningar för att driva ärendet vidare. Den tekniska utvecklingen ansågs nu vara så dynamisk att IBM:s dominerande ställning inte längre ansågs säker. Persondatorn hade börjat vinna mark, och med det förändrades konkurrenssituationen betydligt. Microsoft gjorde entré.

Senare blev Microsoft själv föremål för en likartad konkurrensutredning. Operativsystemet Windows hade utvecklats till en nödvändig komponent i pc-leverantörernas produkter. Även den dominansen kom med tiden att uppfattas som temporär genom den snabba teknikutvecklingen. Nu i form av internet, utvecklingen av Linux och den mycket betydelsefulla rörelsen i riktning mot öppen källkod.

Argumentet om en snabb teknisk utveckling som skäl för att avstå tvingade konkurrensbegränsningar är även i dag ett argument för marknadens självreglering. Det var exempelvis

ett av EU-kommissionens huvudargument för att tillåta Microsofts förvärv av Skype.

En annan betydelsefull konkurrensfråga relaterat till Microsoft – liknande IBM:s tidigare paketeringserbjudande – är det så kallade Browser war. Utifrån en stark marknadsställning bröt sig Microsoft in på marknaden för sökmotorer genom att erbjuda en gratis applikation (Internet Explorer) till kunderna. Inledningsvis hade företaget förinstallerat applikationen som enda standard i sitt marknadsdominerande digitala kontorspaket. På så sätt slog man hårt mot den marknadsledande betaltjänsten Netscape. Integrerat och gratis mot en prissatt tillvalstjänst. Även om Microsoft genom lagstiftning tvingades till en uppluckring av sitt paketererbjudande var det teknikutvecklingen, främst Google, som snart och snabbt förändrade konkurrensförhållandena på marknaden för sökmotorer.

Ett senare men liknande exempel på ett sådant förfarande är Google och de krav som de ställde på Android-tillverkare att förhandsinstallera sökmotorn Chrome för att få licens till Google Play Store. Denna utformning avstyrades i somras och bötfölls högt av EU sommaren 2018.

En lärdom från dessa klassiska exempel på konkurrensbefrämjande åtgärder är att det tar lång tid att driva ett ärende gentemot dominerande teknikjättar. En annan är att följderna inte alltid blir de förväntade. I några fall agerar företaget självmant inför hotet om en reglerande lag. Även om rättsläget och utfallet verkar klart förefaller företagen göra mycket för att förhålla att överenskommen reglering får genomslag på marknaden. I dag sker denna påverkan ofta genom lobbyism. Förekomsten av tankesmedjor som producerar stödjande "forskning" och påverkande rapporter är i dag också omfattande.

Slutligen, i dag är det främst EU som sätter press på de globala plattformsföretagen. En av de viktigaste reglerande åtgärder som nyligen har genomförts därifrån är införandet av dataskyddsförordningen (GDPR, General Data Protection Regulation). Denna lag ger oss rätten till våra data och rätten till att "bli glömd" av de digitala aktörerna – en rätt vi inte bör glömma att använda oss av som motkraft till företagens dominerande marknadsställning. ■

” I dag
är det
främst EU som sätter
press på de globala
plattformsföretagen

Litteratur

Atkinson, Robert D. & Michael Lind (2018), *Big is beautiful: Debunking the myth of small business*. Cambridge, MA: MIT Press.

Campbell-Kelly, Martin & Daniel D. Garcia-Swartz (2015), *From mainframes to smartphones: A history of the international computer industry*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wu, Tim (2018), *The curse of bigness: Antitrust in the new gilded age*. New York: Columbia Global Reports.



Maria Blomgren och
Caroline Waks

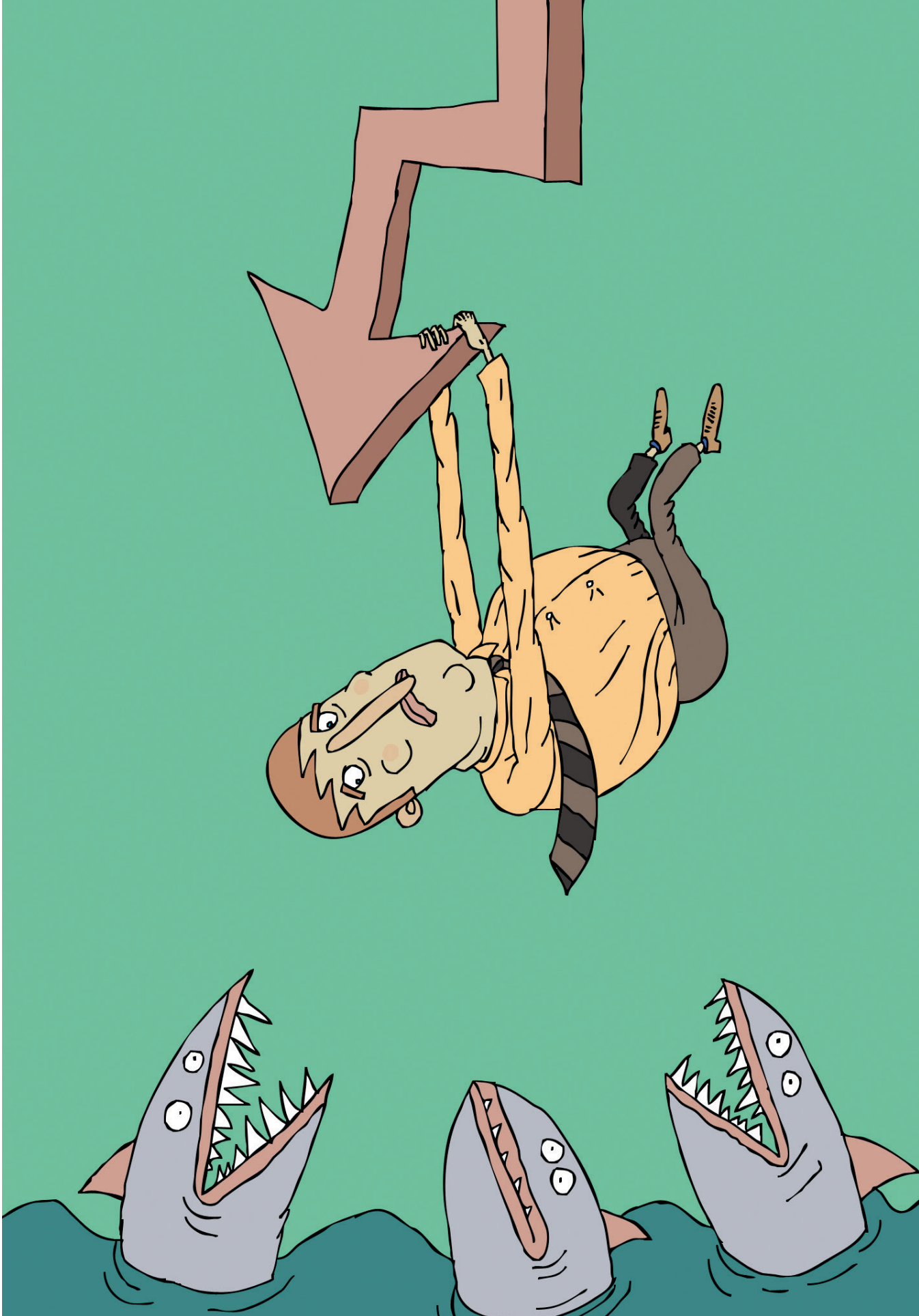
Att styra professionella organisationer med konkurrens – vilka är utmaningarna?

I korthet

Risker för merarbete och urholkning av kvalitet när professionella ska konkurrera med varandra. ■

Att det är svårt att styra professioner är ett välkänt ledningsproblem. Har man någon gång intervjuat personer i ledningspositioner i professionstunga organisationer är det inte osannolikt att man hört uttalanden som "Det går inte att styra de professionella" eller "Professionerna gör ju ändå som de vill". Det är lätt att förstå frustrationen hos ledningsansvariga när de försöker införa förändringar och gång efter annan inser att de anställda ändå fortsätter att göra precis som de gjort tidigare. Samtidigt kan man tycka att problemet är motsägelsefullt eftersom de professionella anställts just för att de självständigt ska utföra sina arbetsuppgifter. Genom sin långa utbildning och genom sin praktiska erfarenhet kan de lösa komplexa problem och utföra svåra uppgifter som inte kan styras på andra sätt, exempelvis genom regler eller direkt ordgivning. I grunden handlar det om en klassisk motsättning mellan *organisation* och *profession*. I förenklade ordalag handlar det om att ledningen vill styra de professionella mot organisationens mål, medan de professionella i första hand vill lösa det problem eller den uppgift som föreligger, och gärna göra det med högsta möjliga kvalitet.

Begreppet profession avser vanligtvis ett yrke vars utövare genomgått en lång utbildning med rigorösa examinations-system, ingår i en yrkesgemenskap där de skolats in i ett visst förhållningssätt till sina klienter och som i sin yrkesutövning granskas av kollegor från samma profession. Professioner har på detta sätt i hög grad styrt sig själva och också fått mandat att göra så av staten. I Sverige arbetar många professionella i organisationer inom offentlig sektor, exempelvis inom sjuk-



” Under
senare år
har allt fler uppmärks-
samt att profes-
sionella har fått det
svårare att bedriva
sitt arbete

vården, skolan och högre utbildning. De professionella har där styrts utifrån de kriterier som beskrivits ovan men också av statliga regler, samtidigt som de har haft att förhålla sig till en tydlig hierarkisk ordning. Organisationer som styrs på detta sätt har av Henry Mintzberg benämnts professionella byråkratier.

Under senare år har allt fler uppmärksammat att professionella har fått det svårare att bedriva sitt arbete (se exempelvis diskussionen i förra numret av *Organisation & Samhälle*). Nya arbetsuppgifter som legat utanför professionernas kärnkompetens har tillkommit, och deras arbete ska inte längre bara granskas av kollegor utan också genom andra, nya typer av utvärderingar.

Ett skäl till att det har blivit på det här viset är att många av de arbetsplatser där de professionella arbetar numera styrs genom konkurrens. Det betyder att organisationer konkurrerar med andra organisationer om kunder, vilka i sin tur har getts möjlighet att välja eller välja bort organisationens tjänster. På det sättet har man velat skapa ett incitamentsystem för organisationer att prestera maximalt. Konkurrens som styrform för organisationer var en väsentlig del av de New Public Management-reformer som omformade stora delar av offentlig sektor, både i Sverige och andra länder, under 1980- och 1990-talen. Genom att styra organisationer som vårdcentraler, skolor, universitet och myndigheter med konkurrens var tanken att effektiviteten skulle öka, att tjänsternas kvalitet skulle stiga och att innovationerna skulle bli fler.

Men på vilket sätt innebär egentligen konkurrens en utmaning för professioner? På ett individuellt plan är ju många av de professionella vi talar om här vana vid att konkurrera om höga betyg, utbildningsplatser, tjänster eller forskningsanslag. Eftersom all denna konkurrens närmast är obligatorisk i deras utbildnings- och yrkesbana borde väl de professionella om några vara väl rustade för att konkurrera? Vad är det som gör att styrning av organisationer genom konkurrens är annorlunda än den övriga konkurrens de professionella deltagit i genom livet?

Vi menar att skillnaden är att konkurrens innebär att de enheter som ska styras måste bli mycket tydligare organisationer och att dessa organisationer måste ha ett uttalat "aktörskap" för att kunna konkurrera. De ska vara handlingsorienterade och drivas av ett starkt egenintresse. I Brunssons och Sahlin-Anderssons termer har organisationer med ett starkt aktörskap en tydlig egen identitet, hierarki och rationalitet. Det betyder bland annat att de agerar självständigt och inte på uppdrag av till exempel staten, att de har väl definierade gränser och att de kommunicerar att de är "speciella" – att de har vissa karaktärsdrag som andra organisationer inte har. Vi-



dare inbegriper det att organisationen är strukturerad efter en tydlig hierarki för att garantera optimal koordinering, styrning och ledning. För att organisationer ska kommunicera ett uttalat aktörskap krävs slutligen att de agerar i enlighet med en rationell logik – att de sätter upp tydliga mål för sin verksamhet som de sedan följer upp och utkräver ansvar för.

Vid ett första påseende kan dessa egenskaper tyckas självklara för alla typer av organisationer. Det beror på att organisationer med ett tydligt aktörskap har blivit ett så starkt ideal att vi nästan tar det för givet. Men så har det inte alltid varit. När konkurrensstyrning infördes i offentlig sektor var det mycket som behövde förändras för att vårdcentraler, skolor och universitet skulle bli organisationer som kunde konkurrera. Från att ha varit agenter på uppdrag av staten skulle de nu omformas till konkurrerande aktörer. Nedan beskriver vi några av dessa förändringar och vilka utmaningar de innebär för de professionella.

Att förändra en tidigare professionell byråkrati till en organisation med starkt aktörskap innebär, för det första, att organisationen behöver skapa tydliga gränser, vilket går på tvärs mot de sätt som professionella ofta samarbetar på. I organisationer med starkt aktörskap, exempelvis vinstdrivande företag, är man noga med att inte avslöja sina affärshemligheter för utomstående, medan professionellt yrkesutövande innebär att man utbyter kunskap och erfarenhet med varandra i professionella nätverk som är oberoende av organisationsgränser. I en professionstung verksamhet som sjukvården vill man exempelvis inte ha för mycket lokal innovation. Snarare söker man efter "evidensbaserade" behandlingsmetoder. Idealet är inte att experimentera med lokala lösningar utan att välja den behandling som visar sig ha störst verk-

” Mer tid
till så-
dant som att vara
med på skolmässor
och skapa lockande
annonser, program
och skolprofiler för
att attrahera elever
till sina skolor

ningskraft för ett visst sjukdomstillstånd. Nya behandlingar tas därför inte fram i konkurrens mellan olika sjukhus utan i forskarnätverk där specialister inom samma område möts. Forskning pekar vidare på att det är svårt att vara innovativ när verksamheten man befinner sig i är starkt konkurrensutsatt (och arbetet därför stressigt). För mer genomgripande innovationer krävs att medarbetarna har tid att ägna sig åt forskning och utveckling.

För det andra påverkas relationerna mellan de professionella yrkesutövarna och deras klienter. Tidigare brukare, patienter och elever blir genom konkurrensstyrningen ”kunder” och får därmed större inflytande över sin behandling eller utbildning och makt att ställa nya typer av krav. Detta behöver naturligtvis inte alltid vara ett problem, men förändringen innebär att det blir fler tillfällen då de professionella slits mellan professionella överväganden och risken att förlora en ”kund” (om man inte tillmötesgår dennes önskemål).

Forskning om skolan har exempelvis visat hur lärare ibland tar till eller tvingas acceptera speciallösningar som kanske inte alltid är pedagogiskt motiverade men som tillgodoser ”kundens” önskemål. Det kan handla om sådant som att tillåta frånvaro eller ett byte av inriktning eller program långt in i utbildningen. En annan, mer allvarlig konsekvens av detta dilemma är det som kallas betygsinflation, det vill säga att betygsättningen påverkas när skolor befinner sig i en konkurrenssituation.

För det tredje behöver organisationer som konkurrerar ha starka identiteter, och det leder till nya arbetsuppgifter som inte nödvändigtvis ligger inom professionernas kompetensområden. Konkurrensmodellen skapar ett ökat behov för de konkurrerande organisationerna att kommunicera med sin omvärld. Friskolereformen och det fria skolvalet har exempelvis inneburit att lärare, vid sidan av sitt pedagogiska arbete, också ofta blivit engagerade i olika typer av marknadsföringsaktiviteter. Det är numera inte ovanligt att de får ägna mer tid till sådant som att vara med på skolmässor och skapa lockande annonser, program och skolprofiler för att attrahera elever till sina skolor. Annan typ av kommunikation, som att lägga ut information på webbsidor och andra sociala medier, har också blivit vanligare. Även om det kanske finns särskilda kommunikatörer som ansvarar för dessa arbetsuppgifter behöver de som arbetar i verksamheten ofta bidra med texter om sitt arbete och verksamhetsområde eftersom det är de som har den bästa kunskapen om detta. Var och en av dessa uppgifter kanske inte verkar vara så omfattande, men sammantaget kan det ändå ta en hel del tid i anspråk.

För det fjärde bidrar konkurrens till ”granskningssamhället”, där organisationer behöver lägga mer tid och resurser än

Om författarna

Maria Blomgren är docent vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hennes forskningsintresse rör införandet av nya idéer för styrning och ledning av organisationer och vilka konsekvenser det har för professionella gruppers arbete och autonomi.

Caroline Waks är docent vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hennes forskningsintresse har framförallt rört hur synliggörande teknologier påverkar professionella gruppers yrkesutövning och autonomi. Båda författarna har medverkat i den nyligen publicerade boken *Att styra organisationer med konkurrens* (Lund: Studentlitteratur). ■

tidigare på att göra sig "granskningsbara". När offentliga organisationer som skolor, vårdcentraler och universitet ska konkurrera behöver de bli mer autonoma. Det gör att huvudmän och andra får ett större behov av att granska och följa upp den verksamhet som bedrivs eftersom de numera befinner sig på distans. Kraven ökar om det också finns privata alternativ man ansvarar för.

Det är svårt att vara emot granskningar, men det är viktigt att förstå att sådana också föranleder en mängd aktiviteter som man kanske inte tänker på. För att en verksamhet ska göras granskningsbar måste data samlas in, bearbetas och presenteras, och detta ger avtryck i professionella gruppers yrkesutövning. Att samla in och bearbeta data är tidskrävande och kan, om organisationen inte anställer andra personer som till exempel särskilda administratörer, leda till att professionella får mindre tid över för kärnverksamheten (att undervisa skolelever, vårda patienter och så vidare). Vi har sett många exempel på hur den här typen av legitimerande dokumentation har ökat under senare år.

Som yrkesutövare socialiseras man in i sin yrkesroll genom sin utbildning och interaktion med medarbetare, "kunder" och externa intressenter i det kringliggande samhället. Yrkesidentiteten konstrueras genom tillhörigheten till en speciell grupp men också genom bekräftelse från andra som står utanför. Det blir därför viktigt att den uppgift man har och det arbete man utför uppfattas som legitimt av dem man har en relation till. Det är viktigt att uppfattas som trovärdig av patienter, anhöriga, kollegor och samhället. Det traditionella sättet att vinna denna legitimitet har för professionella grupper varit att luta sig mot sin professionella expertis. Som vi har beskrivit ovan finns mekanismer i konkurrensmodellen som kan rubba möjligheten för de professionella att upprätthålla kvaliteten i sitt arbete och som därmed också kan undergräva omgivningens tilltro till dem.

Det finns också positiva aspekter av konkurrensstyrning. Att elever, patienter och klienter får mer inflytande över sin utbildning och behandling är en sådan. Det förutsätter dock att kvaliteten på tjänsterna inte urholkas genom de utmaningar vi här målat upp. Vi menar att det är viktigt att vara medveten om dessa när man överväger att styra med konkurrens. ■

Litteratur

- Arora-Jonsson, S., Blomgren, M., Forssell, A. & Waks, C. (2018). *Att styra organisationer med konkurrens*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21(4), s. 721–746.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



Anders Anderson är forskare och föreståndare för House of Finance vid Handelshögskolan i Stockholm. Han har sedan många år intresserat sig för så kallad behavioural finance, det vill säga beteendeforskning inom finansmarknadsforskning.

Jag träffade honom och ställde ett antal frågor om vad detta forskningsämne säger oss om marknader. Det blev ett intressant samtal om bland annat "nudging", finansiell information, ansvar för marknader och svårigheten att få köpare att bete sig som önskat. Här en sammanfattning av intervjun. ■

Mats Jutterström träffar Anders Anderson:

Vad säger behavioural finance oss om marknader?

Vilken är din egen forskning inom behavioural finance?

När jag började intressera mig för det här i början av 1990-talet kom jag i kontakt med en bok av Richard Thaler, vilket ledde mig vidare till Kahneman och Tversky med deras forskning. Då var de här teorierna ganska kontroversiella inom nationalekonomin. Under 1990-talet exploderade intresset allmänt för behavioural finance. Självt började jag undersöka hur man handlade aktier på internet, som var nytt då. Många av personerna som var aktiva handlade så mycket att transaktionskostnaderna gav dem väsentligt lägre avkastning än vad de annars skulle behövt ha. I Sverige fanns mer ingående data om de här personerna, till skillnad från i andra länder. Det som förvånade oss var att de som handlade mest oftast var de som hade ganska lite kapital och var ganska oerfarna investerare. Den potentiella skadan av att handla för mycket och fatta dåliga investeringsbeslut blev asymmetrisk: den blev störst för dem som hade minst råd att bära sådana förluster.

Det jag håller på med nu, sedan ett antal år, är finansiell kunskap. Ett stort problem i världen är att man skjuter allt större och viktigare problem på individen att själv besluta om. Staten tar allt mindre ansvar för pensioner och annat. Och allt tidigare i livet måste unga människor ta stora lån. Dagens ekonomi ser annorlunda ut än vad den gjorde för tjugo år sedan. Människor behöver veta betydligt mer i dag för att kunna ta informerade beslut. Samtidigt vet vi att gemene man inte kan speciellt mycket om finansiell ekonomi, vilket är alarmerande. Om man tittar på folk i USA som ska gå in i pension, till exempel, så kan inte mer än en tredjedel svara rätt på några enkla frågor om bland annat inflation och ränta. Policyimplikationen överallt i världen är: vad ska man göra åt det här? Utbildning och konsumentinformation diskuteras ofta. Men det är svårt med utbildningssatsningar. Om man gör kontrollerade experiment och utbildar folk så visar det sig att interventionerna inte ger några större effekter. Människors konfidensnivåer hjälper till att förklara detta. En del är överkonfidenta, de tror sig kunna betydligt mer än

vi ser att de kan, och då är de inte intresserade av gratis faktainformation.

Kan man tala om några trender inom behavioural finance?

Absolut, vi började med individers irrationaliteter och att homo economicus inte är den bästa proxyn. Sedan har man i takt med att man har detaljerade makrodata kunnat göra studier av hushållens beteende, som inte nödvändigtvis måste ha en aspekt av psykologi. Det har blivit väldigt stort, och Sverige är en av de ledande forskningsländerna tack vare de registerdata om förmögenheter med mera som finns tillgängliga här fram till 2007. Sedan kan vi koppla detta till information om pensioner, utbildning och annat. All denna forskning har blivit uppmärksammas och låtit oss flytta fram positionerna i världen.

Vad kan behavioural finance lära oss om hur marknader fungerar?

Mycket, tror jag. Jag tror det finns många risker i finansmarknaden som man lätt kan förbise om man inte tar det här perspektivet. Det kan finnas anledningar till att felprijsättningar kan bli utdragna, så de här traditionella argumenten att det finns någon arbitragör som ser till så att priserna alltid reflekterar fundamentalt värde, som man säger, kan vara en farlig tes i praktiken. Det tror jag är någonting som forskningskollektivet och även praktiker har tagit till sig, och det är ett viktigt bidrag från den här forskningen.

Är finansiella marknader så speciella att de behöver egna teorier, eller kan man tala om marknader generellt utifrån de resultat du pekat på?

Finansmarknaden är en marknad bland andra marknader. Det beror på vilken aspekt av den man vill belysa. Vill man titta på konsumentbeteende så tror jag att finansmarknaden är väldigt lik alla andra marknader generellt. Men sedan har finansmarknaden en massa andra aspekter att ta hänsyn till när man vill reglera den, till exempel kring säkerhet för konsumenter, likviditetsbehov för säljare och så vidare. Det finns många aspekter som gör finansmarknaden väldigt central och som kräver att staten tar ett större ansvar för den än för andra marknader.

Hur kan man konkret ordna marknader, givet insikterna från behavioural finance?

När det gäller utformningen av marknadssystem är allting som Richard Thaler gjort betydande. Hans stora bidrag är ju att han fört upp det här på agendan, visat hur viktigt det är när man konstruerar marknader. Att man gör det på ett sådant sätt att om individen förbiser någonting, eller inte lägger ner så mycket tid och kraft, så ska man ändå inte råka illa ut. Det ska ändå gå att falla tillbaka på ett rimligt alternativ. Det gäller till exempel konstruktionen av vårt pensionssystem, men även i USA har man experimenterat med detta. Det har liksom sökt sig in i tänkandet överallt, med "nudging" och valmenyer och sådant.

Jag tror att varje finansiell marknad som man utformar måste vara väldigt enkel och transparent, och man ska försöka undvika att ha onödiga ankringspunkter [det vill säga att individens första information används för att bedöma all annan information]. Till exempel om man frågar en svensk om när man ska gå i pension så är det nästan hugget i sten att det ska vara sextiofem år. Men det finns ingen anledning till det, i stället skulle man kunna ställa mycket öppnare frågor: Hur vill du leva ditt liv? Vill du ha mycket eller lite pengar när du går i pension? [Vilket påverkar valet av pensionsålder]. Man måste försöka vända på perspektiven. Det är väldigt svårt att motarbeta de här psykologiska ankringspunkterna, men det är nödvändigt att försöka lösa upp dem på något sätt.

Jag tror också att man kan göra mycket mer med information. Jag skulle behöva veta vem jag ska vända mig till när jag har en fråga – i dag är olika aspekter av finansiella frågor uppdelade på alla möjliga instanser i Sverige. I USA däremot har man koncentrerat alla konsumentfinansiella spörsmål i en myndighet, CFPB, Consumer Financial Protection Bureau.

Varför misslyckas många försök att ordna finansiella marknader?

Jag tror dessvärre att intresset för finansiella frågor generellt är lågt. När individen ska ta sådana beslut så har man inte intresset eller tiden eller orken att sätta sig in i frågan. Ett annat sätt att tänka kring det här är att ha lättillgänglig information just när den behövs. Då är man kvar i lösningen att man behöver en oberoende informationskälla.

Tillfrågas ni om råd när finansiella marknader formas och ändras?

Vi får ofta remissvar, till exempel för pensionssystemet. Den senaste rundan var om man skulle begränsa utbudet på premiepensionsmarknaden genom att ställa vissa minimikrav på aktörerna. Och det är väl inget fel i grunden. Att man har aktörer som även är konkurrenskraftiga och efterfrågas utanför den här marknaden tyckte vi var ett rimligt krav. Vi arrangerar också seminarier med olika teman där vi bjuder in myndigheter och andra praktiker, till exempel om kapitalkrav, e-krona, hållbarhet och fintech. Så vi försöker vara där debatten är.

Har motståndet mot behavioural finance minskat inom traditionell nationalekonomi?

Jag skulle vilja säga att det inte finns någon egentlig kontrovers längre. Det här är en del av finansiell ekonomi nu, och vi har en kurs i behavioural finance i masterprogrammet på Handelshögskolan. Det har de flesta större finansutbildningarna i världen. Och vi ses på konferenser och diskuterar. Det är klart att det alltid finns folk med egna små elfenbenstorn som de försvarar inom akademien, men det är obetydligt. Det traditionella perspektivet om finansiella marknader som utvecklades på 1960- och 1970-talet har ju visat sig vara en inkomplett bild av hur det fungerar. Det är svårt att argumentera emot att det är så. ■



Foto: Mikael Wallerstedt

Nils Brunsson
och Linda Wedlin

Global konkurrens – högre utbildning som sport?

I korthet

Föreställningen om konkurrens kan motverka själva idén med universitet. ■

Det finns ett stort antal multinationella industriföretag med liknande produkter som konkurrerar med varandra i många länder – man talar om att företagen är utsatta för "global konkurrens". Detta begrepp har spritt sig även till andra områden. Inom utbildningsområdet hör man ofta påståendet att universitet är utsatta för global konkurrens; universitet i Sverige antas konkurrera med universitet på andra sidan jorden. För en oskyldig betraktare är nog sådana påståenden inte alldeles självklara och kan till och med verka lätt bisarra. Varför och på vad sätt skulle Lunds universitet konkurrera med ett universitet i Shanghai?

Konkurrens mellan multinationella företag sker på marknader. Och konkurrens blandas ofta ihop med just marknader. Men att det finns konkurrens är långtifrån liktydigt med att det finns en marknad. Marknader kan definieras som system för utbyten under konkurrens. Men konkurrens kan finnas på snart sagt alla livets områden utan att vare sig utbyten eller marknader är inblandade. Det faktum att svenska universitet inte agerar på marknader är alltså inget principiellt hinder för att de skulle kunna konkurrera med utländska universitet. Konkurrensen kan i stället likna den som finns mellan idrottare och mellan idrottslag inom sporten, ett annat område med global konkurrens. Men för att förstå hur det skulle gå till måste vi först definiera vad vi menar med konkurrens.

Konkurrens är ett begrepp som ofta används i samhällsdebatten och i samhällsforskningen men som sällan förklaras. Konkurrens kan definieras som en situation där flera personer eller organisationer önskar komma åt något som inte alla kan



RATE

” Vem bestämmer om det föreligger konkurrens?

” Att en person uppfattar en situation som konkurrens betyder inte betyda att någon annan i samma situation gör det

få. För att konkurrens ska uppstå krävs alltså såväl knapphet som en önskan om något, och dessutom några som önskar.

Vad som är knappt och önskvärt varierar. På marknader konkurrerar företag om kundernas pengar. Politiska partier i demokratier konkurrerar om mandat i parlamentet. Framför allt i många romaner och men också i verkligheten förekommer det att män och kvinnor konkurrerar om samma potentiella partner. Syskon kan konkurrera om föräldrarnas uppmärksamhet, och i ett samhälle fullt av medier verkar just uppmärksamhet vara något nutida människor och organisationer ofta konkurrerar om. Inom sporten konkurrerar deltagarna om status; status som exempelvis den bästa löparen eller det bästa fotbollslaget. Information om vem som ska anses bäst presenteras ofta i tabeller där utövarna listas i rangordning från bästa till sämsta.

Ibland kan framgång i konkurrens om en sak leda till att man också får andra saker. Exempelvis kan framgång i konkurrens om pengar ge inte bara rikedom utan också hög status i samhället. Och även om tidiga organisatörer av sport länge kämpade för att konkurrensen där bara skulle handla om status, så kan numera den höga status som framgångsrika idrottare får även användas för att tjäna pengar, genom att den till exempel förknippas med vissa varumärken.

Vem bestämmer om det föreligger konkurrens? Många ekonomer tycker att de själva kan bestämma om andra är utsatta för konkurrens eller ej. Men intressantare är vad de tilltänkta konkurrenterna själva tycker. Många situationer i livet kan uppfattas som konkurrens, men behöver inte göra det. Att en person uppfattar en situation som konkurrens behöver inte betyda att någon annan i samma situation gör det.

Vad får enskilda personer eller organisationer att anse att de är utsatta för konkurrens? En bidragande faktor kan vara alla de jämförelser och rankningar som numera blivit ytterst vanliga i medierna. Det är länge sedan rankningar nästan bara fanns på tidningarnas sportsidor i form av tabeller. Nästan allt kan rankas. Tidningen Forbes publicerar listor över vilka företag som är mest kända för sitt ansvarstagande. Svenska lärarförbundet rankar alla kommuner för att utse "Bästa skolkommun". Stater rankas i "arbetslöshetsligan", den lista över europeiska länders arbetslöshet som svenska politiker ofta refererar till.

Gemensamt för sportens tabeller och de nya rankningarna är att de pekar ut några personer eller organisationer som bättre än andra. Vissa personer eller organisationer kommer högt på listan, andra längre ner. Därmed uppfylls ett kriterium för konkurrens: knapphet. Alla kan inte få en bra plats på listan.

Men att rankningar skapar knapphet räcker inte för att det

Om författarna

Nils Brunsson är professor i företagsekonomi och arbetar vid Uppsala universitet och Score. Han forskar bland annat om konkurrens och om organisation utanför organisationer.

Linda Wedlin är professor vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet. Hennes forskning handlar om organisering, granskning och styrning av offentlig sektor, särskilt universitet. Hon publicerade nyligen boken *Det ostyrda universitetet?* (Makadam, 2017). ■

ska uppstå en konkurrenssituation. Det måste också finnas några konkurrenter, alltså sådana som vill och kan göra något åt sin position i rankningen och som också har en önskan om att få en bra plats. En rankning av vilket landskap i Sverige som har den vackraste naturen skapar ingen konkurrens eftersom det inte finns några konkurrenter, det vill säga någon person eller organisation som kan göra något åt saken. En rankning av de tre sämsta kommunerna i Sverige skapar troligen inte heller någon konkurrens därför att det inte finns någon som önskar att de var med på listan över huvud taget. Och det finns ingen anledning att önska sig en hög placering på en rankning som ingen bryr sig om. Så det är långtifrån ödesbestämt att rankningar leder till konkurrens.

Också universitet rankas. Årligen publiceras ett stort antal rankningar där hundratals universitet över hela världen jämförs och rangordnas efter hur bra den rankande organisationen tycker att de är. Olika rankare sätter olika kriterier för vad som är bra, och resultatet blir något olika listor. Men gemensamt för dem är att vissa kända universitet, såsom Harvard, Cambridge och Oxford, alltid placeras högt, medan andra placeras långt ner efter de flesta andra. Eftersom listorna ofta är begränsade till de ledande hundra eller kanske femhundra universiteten, är majoriteten av världens universitet aldrig ens nära att bli rankade.

De som rankar universitet talar sällan om att de vill åstadkomma konkurrens. Rankningarna är i stället tänkta att vara ett informationsunderlag för dem som är i färd med att välja vid vilket universitet de ska studera. Åtminstone är det så rankningar motiveras. För det mesta är rankningar dock ett ganska dåligt underlag för sådana beslut, både för att de inte ger någon specifik information om enskilda program eller om vad som lärs ut, och för att det är få som verkligen kan välja mellan alla världens universitet. Den överväldigande majoriteten av världens studenter studerar inte vid något av de rankade universiteten.

Ändå kan rankningar användas för att övertyga andra om att universitet är utsatta för global konkurrens. Den som vill argumentera för denna idé kan lätt peka på den knapphet som rankningarna erbjuder, både i form av listplatser och i möjligheten att alls bli rankad. Det är svårare att argumentera för att universitet borde hysa någon särskilt stark önskan om en bra plats på listan. Man kan försöka övertyga om att effekten kan bli densamma som i sporten, att en bra plats ger upphov till status – att människors värderingar av olika universitet styrs av rankningarna. Utanför sportens värld är det dock ofta ganska svårt att offentligt hävda att status har ett värde i sig. Man kan därför vänta sig att den som vill argumentera för att universitet bör sträva efter hög status undviker att beskri-

va status som ett mål i sig utan i stället hävdar att status är en "resurs", något som ska leda till mer accepterade mål. Man kan till exempel försöka göra troligt att hög status leder till att universitetet tilldelas mer pengar eller till att det blir lättare att rekrytera bra personal och studenter. Detta är vanliga sätt att motivera intresse för olika rankningar.

Men det behövs också konkurrenter. Rankningarna pekar ut universitet som potentiella konkurrenter. Men det är inte självklart att universitet är enheter som kan konkurrera om placeringar på rankingslistor. Universitet är inte organisationer i vanlig mening och absolut inte några centralstyrda industriföretag eller sammansvetsade fotbollslag, utan en benämning på en mängd mycket olika, osammanhängande och i stor utsträckning icke koordinerade aktiviteter. Det finns en central enhet, men den styr inte verksamheten utan kan snarast betraktas som en serviceenhet som tar hand om viss gemensam administration. Vad forskarna och lärarna på ett universitet gör påverkar placeringen på listan, men det är långt ifrån självklart att universitetet som enhet kan styra dessas verksamhet.

Den som vill argumentera för global konkurrens har emellertid hjälp av ett slags dold effekt av rankningarna. Genom att rankningarna avser just universitet skapar de lätt en bild av att universitetsorganisationer och deras ledningar är viktiga. Det är ju någon som uppmärksammar dem, snarare än bara de eminenta forskare och intressanta forskningsrön som vanligtvis hyllas och redovisas av medierna. Och om väl idén om global konkurrens har etablerats kan idén om universitet som viktiga enheter stärkas ytterligare och också deras ledningar. Vem ska ta hand om den starka konkurrensen med andra universitet om inte just universitetsledningen? Enskilda lärare och forskare har inte det mandatet, och de brukar dessutom sakna intresse för alla dessa universitetsrankningar.

En sådan utveckling stämmer i så fall med en vanlig effekt av konkurrens: att den enhet som anses konkurrera stärks. I företag kan bilden av en hotfull, ökande konkurrens användas som argument för att anställda eller olika avdelningar inte ska käbbla inbördes utan måste slå sig samman och värna helheten. I valrörelser finns det inte mycket utrymme för intern debatt i politiska partier. Och i fotbollsmatcher gäller det för spelarna att värna laget och dess framgång snarare än att briljera med egna färdigheter. Bilden av ett externt hot i form av konkurrens stärker den enhet som antas konkurrera.

Rankningar kan alltså vara ett viktigt instrument för den som vill hävda idén att universitet är utsatta för global konkurrens, och föreställningen om konkurrens kan i sin tur förstärka uppfattningen om universitet som organisationer där

” *I företag kan bilden av en hotfull, ökande konkurrens användas som argument för att anställda eller olika avdelningar inte ska käbbla*



ledningen har till uppgift att styra verksamheten så att "deras" universitet har framgång i konkurrensen.

Om föreställningen om global konkurrens slår igenom kan det få också andra, inte självklart positiva, konsekvenser. Universitetsledningar kan se det som nödvändigt att omfördela pengar för forskning och utbildning till att anställa särskild personal som bevakar just rankningarna och deras kriterier. I vissa rankningar räknas det som positivt att ledningar har vissa typer av strategier, och det är risk att ledningar lägger ner tid på att skapa sådana. Rankningarna kan också leda till att vissa delar av verksamheten uppmärksammas och prioriteras medan andra glöms bort eller får mindre resurser. Forskningsresultat är lättare att mäta och väger därför tyngre i rankningar än utbildningens innehåll och utformning. Ironiskt nog kan därför rankningar som ytterst avser att mäta utbildningens kvalitet medverka till att utbildning nedprioriteras på världens universitet.

Sammantaget kan föreställningen att universitet är utsatta för global konkurrens leda till att akademisk verksamhet i viss utsträckning styrs av dem som utformar rankningar – inte sällan medieföretag och deras journalister och konsulter. Det är en utveckling som strider mot de klassiska idéerna att akademisk verksamhet bör stå fri från yttre påtryckningar, vare sig de kommer från journalister eller andra.

När man talar om global konkurrens mellan universitet är inte förebilderna hämtade från marknader utan från sportens värld. I sporten är konkurrens själva syftet och den är till för att skapa underhållning och spänning. Forskning och utbildning har inte samma syfte och det är inte säkert att dessa verksamheter främjas av uppfattningen att universitet är utsatta för global konkurrens. Det må vara underhållande med rankningar av alla de slag, men effekterna av dem är ibland vare sig oskyldiga eller ensidigt positiva. ■

”Det må
vara
underhållande med
rankningar av alla
de slag, men effekter-
na av dem är ibland
vare sig oskyldiga
eller ensidigt positiva

Litteratur

- Om universitetsrankningar, se **L. Wedlin** (2014). How global comparisons matter: The "truth" of international rankings. I W. Blockmans, L. Engwall & D. Weaire (2014), *Bibliometrics: Use and abuse in the review of research performance*. London: Portland Press.
- Om universitet som organisationer, se **L. Wedlin & J. Pallas** (2017). Det trötta universitetet. I L. Wedlin & J. Pallas (red.), *Det ostyrda universitetet*. Göteborg: Makadam.
- Om effekter av konkurrens, se **S. Arora-Jonsson, M. Blomgren, A. Forssell & C. Waks** (2018). *Att styra organisationer med konkurrens*. Lund: Studentlitteratur.



Katharina Rahnert
och Karin Brunsson



Från kollega till konkurrent – ändrade attityder inom revisorskåren

I korthet

Hur revisorer ägnar sig åt marknadsföring och samtidigt behåller sitt professionella anseende. ■

På senare tid har revisionsbyråer börjat göra reklam för sina tjänster med braskande annonser. Anställda har klätt ut sig till lucior, tomtar och pepparkaksgubbar. För fyrtio år sedan skulle revisorer ha dömt ut sådana annonser som löjeväckande och skadliga för professionen. Då hade revisorer en restriktiv, för att inte säga negativ, attityd till marknadsföring. Den stereotypa bilden av revisorn som en gråklädd, lite trist, regelfixerad man utmanas nu av färgglada, ungdomliga kvinnor och män som ger intryck av att vara öppna och hjälpsamma och precis som alla andra.

Vad har hänt?

Sedan slutet av 1800-talet hade revisorerna i Sverige gradvis bildat en speciell yrkeskår – en profession. På 1940-talet uppfyllde revisorer de fem kriterier som brukar inbegripas i begreppet profession: revision blev en heltidssysselsättning, relevant utbildning som innefattade akademiska studier hade införts, yrkesorganisationerna Svenska revisorsamfundet (SRS) och Föreningen auktoriserade revisorer (FAR) hade grundats, revisorerna hade antagit speciella etikregler och yrkestitlarna godkänd och auktoriserad revisor hade fått lagstadgat skydd.

Efter auktorisationen av de första sex revisorerna 1912 ökade antalet auktoriserade revisorer endast långsamt. Revisorer arbetade i stor utsträckning i egna företag. Fortfarande fanns det förhållandevis många icke-auktoriserade revisorer. När FAR grundades 1923 var detta ett sätt att stärka de auktoriserade revisorernas ställning och markera mot de icke-auk-



”När revisorer hade nått sin ”guldålder” ändrades inställningen till marknadsföring

toriserade revisorerna. Många kontroverser mellan FAR-medlemmarna och övriga (i huvudsak SRS-an slutna) revisorer följde under de kommande åren. På 1960-talet inleddes internationellt samarbete mellan revisionsbyråer. Sammanslagningar av mindre revisionsbyråer ledde så småningom till att ett fåtal stora byråer kom att dominera.

I slutet av 1970-talet anses revisorer ha nått sin höjdpunkt vad gäller anseende och inflytande. Då hade de genom 1975 års aktiebolagslag getts rätt att i hög grad själva reglera sin verksamhet. Det professionella anseendet skyddades genom tillsyn och sanktioner. FAR agerade som en garant för medlemmarnas professionalitet. I början av 1980-talet hade antalet auktoriserade revisorer ökat så att lagstiftaren kunde kräva att varje svenskt aktiebolag skulle granskas av en auktoriserad (alternativt godkänd) revisor.

När revisorer hade nått sin ”guldålder” ändrades inställningen till marknadsföring; professionella värderingar tonades ner till förmån för en kommersiell agenda. För att förstå resonemangen bakom denna förändring har vi byggt på befintlig professionsforskning och analyserat samtliga artiklar som innehåller ordet reklam och som publicerades i FAR:s tidskrift *Balans* mellan åren 1975 och 2018, sammanlagt 169 artiklar. Artiklarna innehåller revisorers argument för och mot reklam och visar hur attityderna successivt förändrades. Utvecklingen av revisorernas inställning till marknadsföring har vi därefter kunnat dela in i tre perioder:

- **1923–1979: Den informativa marknadsföringsperioden.** En restriktiv inställning till marknadsföring anses främja revisorskåren.
- **1980–1992: Övergångsperioden.** Regler kring revisorers marknadsföring luckras upp, och enstaka revisionsbyråer börjar marknadsföra sig genom att framhäva sin egen förträfflighet.
- **1993–: Den konkurrensdrivna marknadsföringsperioden.** Mer eller mindre ohämmade marknadsföringsaktiviteter från revisionsbyråerna upplevs inte längre som någon risk för revisorers professionella anseende.

Mer specifikt kan utvecklingen förstås så här:

Före 1980 fick revisorer endast marknadsföra sig genom att publicera namn, titel, adress och vilka tjänster de kunde åta sig. Informationen fick lämnas högst tolv gånger per år. Denna restriktiva hållning motiverade FAR med ekonomiska argument: annonskrig skulle innebära ökade kostnader för kunderna. Att jämföra sig med sina kollegor och framställa sig som överlägsen ansågs dessutom strida mot ett professionellt förhållningssätt och riskerade att skada professionen.

”

Konkurrens mellan revisorer räknades alltså knappast som något anständigt revisorsbeteende

Konkurrens mellan revisorer räknades alltså knappast som något anständigt revisorsbeteende – i stället skulle revisorer få sina uppdrag genom visad yrkesskicklighet.

Denna inställning ändrades år 1980 när revisorerna tilläts annonsera i tidningar, tidskrifter och telefonkataloger, förutsett att annonserna var "objektiva". Man fick även dela ut informationsbroschyrer till befintliga kunder och anställda. Annonserna var inte längre lika begränsade vad gäller innehåll och omfattning. Dessa ändringar uppfattades av vissa revisorer som att restriktionerna hade upphävts helt och hållet, som en helt ny inställning till marknadsföring. Bakgrunden till ändringarna var bland annat ett avgörande i USA:s högsta domstol 1977 som innebar att professionella organisationer inte längre fick hindra sina medlemmar från att annonsera. När amerikanska revisionsbyråer började marknadsföra sig i Sverige gjorde några svenska byråer likadant. De bröt då mot gällande regler, vilket föranledde FAR att ompröva sin tidigare restriktiva inställning och anpassa reglerna. FAR använde också argumentet att revisorer måste kunna stå sig i konkurrensen med andra konsulter. Dessutom måste revisorer vara "moderna". FAR:s representant skrev: *Ingen inskränkt skråanda bör finnas ...* (FAR 1981:1)

Sex år senare togs restriktionerna vad gäller publiceringsformer bort; även utomhusreklam blev tillåten. FAR anpassade sina marknadsföringsregler, eftersom revisionsbyråer frekvent bröt mot dem och FAR:s disciplinnämnd hade överhopats med anmälningar: *Det viktiga är inte att vi har sanktioner utan det viktiga är att det finns uppslutning kring de regler vi har* (FAR 1983:4). Liksom tidigare hänvisade FAR till förekomsten av marknadsföring i andra länder och de konkurrensfördelar en mer liberal reglering skulle innebära.

År 1989 slopades kravet på objektivitet, dock förutsatte FAR att revisorers marknadsföring skulle vara sakligt korrekt. FAR argumenterade för att det inte var möjligt att vara objektiv i marknadsföringssammanhang.

Den konkurrensdrivna marknadsföringsperioden inledes med att förbudet mot att revisorer direkt fick kontakta potentiella klienter (så kallad direkt ackquisition) togs bort år 1993. Även i detta avseende hade revisorer brutit mot gällande regler. FAR:s regeländring innebar därmed åter en anpassning till revisorers faktiska agerande. Dessutom antog FAR att förbudet mot direkt ackquisition stred mot den konkurrenslag som nyligen hade införts. Efter övergångsperioden 1980–1992 har allt slags marknadsföring kommit att accepteras. Nu förekommer flashiga annonser i tidningar, på webben, utomhus och i sociala medier.

Sammanfattningsvis har FAR sedan slutet av 1970-talet visat stor flexibilitet gentemot revisionsbyråerna. Inställningen

att det råder ett motsatsförhållande mellan professionalitet och konkurrensdriven marknadsföring har successivt övergetts. Men samtidigt som FAR släppte de restriktiva reklamreglerna höll man fast vid vikten av professionella värderingar.

FAR höll fast vid att det är den enskilda revisorn som ansvarar för ett professionellt uppträdande. Att det inte var enskilda revisorer utan revisionsbyråerna som genom sin olydnad drev på den konkurrensfokuserade marknadsföringen ville man uppenbarligen inte kännas vid. Tvärtom framhävde man att FAR inte var en sammanslutning av organisationer: *Det är synnerligen betydelsefullt att FAR inte är en sammanslutning av byråer utan en sammanslutning av yrkesverksamma revisorer* (FAR 1983:4).



Om författarna

Katharina Rahnert är filosofie doktor och lektor i företagsekonomi vid Karlstads universitet. Hon intresserar sig för historiska frågor kopplade till revisionsbranschen.

Karin Brunsson är docent i företagsekonomi. Hennes senaste böcker är *The teachings of management* och *Decisions* (tillsammans med Nils Brunsson). ■



I samband med att FAR lättade på de restriktiva marknadsföringsreglerna ändrade man synen på professionellt etiskt uppträdande. De etiska argument som tidigare varit avgörande för professionens sätt att bedriva marknadsföring tycktes bortglömda. Samtidigt fortsatte FAR att framhålla professionalitet som själva essensen hos en revisor: *FAR är alltså en professionell organisation och inte en intresseorganisation* (FAR 1983:4).

Trots att marknadsföringen sedan slutet av 1970-talet var inriktad mot konkurrens mellan revisionsbyråer fortsatte FAR att betona vikten av kollegialitet. FAR-medlemmars tidigare upplevelse av kollegialitet kan härledas till den gemenskap som skapades i samband med professionaliseringen. Även kontroverserna med icke-auktoriserade revisorer kan ha förstärkt en känsla av samhörighet bland FAR-medlemmarna: *Det är inom FAR som man skall kunna upprätthålla goda relationer inom yrkeskåren* (FAR 1983:4).

Den kommersiella agenda som blev synlig i samband med 1980- och 1990-talets ändrade inställning till marknadsföring övergavs inte. Efter en rad kriser och tecken på avprofessionalisering av yrkeskåren har FAR arbetat med att återskapa förtroendet för revisorskåren genom att fokusera på professionalitet. Byråerna däremot har riktat in sig på motsatsen; genom en inbjudande hållning som andas "vi är precis som alla andra" söker de göra sig attraktiva för kunder och medarbetare.

Sedan marknadsföringen bytte skepnad från informativ till konkurrensdriven strävar FAR alltså efter att upprätthålla revisorers professionella anseende, medan revisionsbyråerna ägnar sig åt mediala aktiviteter för att synas i konkurrensen med varandra och med konsultbolag. Genom arbetsfördelning upprätthålls dels den seriöst präglade bilden av revisorn som en hårt arbetande, noggrann person, dels en bild av revisorn som en lättsam, service-minded, nätverkande anställd. Eftersom FAR:s styrelse består av representanter för revisions- och redovisningsbyråer kan byråerna ägna sig åt vinstdrivande verksamhet och samtidigt repliera på en separat organisation som tar hand om den professionella imagen. Byråerna har förlagt produktionen av professionellt förtroendeingivande anseende till FAR och kan själva ägna sig åt att ohämmat konkurrera med varandra. ■

Litteratur

- Jeacle, I. (2008). Beyond the boring grey: The construction of the colourful accountant. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(8), s. 1296–1320.
- Öhman, P. & Wallerstedt, E. (2012). Audit regulation and the development of the auditing profession: The case of Sweden. *Accounting History*, 17(2), s. 231–257.
- FAR (1975–2018). *Balans*. Artiklar hämtade den 20 april 2018 via www.faronline.se.

REDAKTION
& REDAKTIONENS

Råd

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Chefredaktör



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

Redaktion



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



Pernilla Broberg lektor i företagsekonomi vid Linköpings universitet. Hon undervisar i revision och redovisning och forskar bl.a. om revisorers arbete och välmående samt om revisionsbranschens utveckling och professionalitet.



Nils Brunsson är professor i företagsekonomi och anknuten till Uppsala universitet och Score. Han har studerat beslutsfattande, administrativa reformer, standardisering, metaorganisationer och organisering av marknader. För närvarande forskar han bl.a. om organisation utanför organisationer.



Cecilia Cassinger är fil. dr i företagsekonomi och lektor i strategisk kommunikation vid Lunds universitet. Utifrån ett kulturteoretiskt perspektiv forskar hon om marknads- och varumärkeskommunikation med särskilt fokus på platser (städer och nationer), hållbarhet och aktivism.

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 köpsforskning 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. ■



I DETTA NUMMER:

VARNING FÖR MASLOWS BEDRÄGLIGA TJUSKRAFT!

ATT LÄSA BAUMAN I OSÄKRA TIDER, ELLER:
"DET BAUMANSKA FÖNSTRET"

MARKNADER – LÄGE FÖR ORGANISATIONSFORSKNINGEN!

KONKURRENS SOM ORGANISATION

ATT VERKSTÄLLA MARKNADEN

DIGITALA PLATTFORMAR FÖRÄNDRAR SYNEN PÅ KONKURRENS

ATT STYRA PROFESSIONELLA ORGANISATIONER MED
KONKURRENS – VILKA ÄR UTMANINGARNA?

GLOBAL KONKURRENS – HÖGRE UTBILDNING SOM SPORT?

FRÅN KOLLEGA TILL KONKURRENT
– ÄNDRADE ATTITYDER INOM REVISORSKÄREN