

Nr2|2019

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Ledarskap i politiken

– allt mindre
utrymme
för eftertanke

TEMA: FÖRETAGSEKONOMISKT TÄNKANDE

Går det att tala om cirkulär ekonomi?

Vad åstadkommer det
företagsekonomiska språket?

Är vi besatta av varumärken?

SVENSK FÖRETAGSEKONOMISK TIDSKRIFT





Innehåll

Nr2|2019



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

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 Mjörnemark, 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

Höstmörkret sänker sig!	3
■ Ledarskap i politiken – då och nu ANNA KINBERG BATRA, INGALILL HOLMBERG & MATS JUTTERSTRÖM	4
■ Klassiska organisationsfrågor behöver åter besvaras i tider av digital transformation JAN LINDVALL	10
Bokkrönika	16
■ Varumärkesarbete i offentlig sektor ULRIKA LEIJERHOLT	18
Bokrecensioner	24
■ Personalägande – en företagsform att lyfta fram SOPHIE NACHEMSON-EKVALL	30
Forskarporträttet, vem är du? Intervju med Maria Fuentes	36
TEMA: Företagsekonomiskt tänkande	
■ En cirkulär ekonomi: företagsekonomiskt tänkande bortom den linjära värdekedjan SABINA DU RIETZ	38
■ Om företagsekonomin på- och avknappar MAGNUS HOPPE	44
■ Besatta av varumärken KARIN WINROTH	50
■ Tankar som känns: drömmen om den perfekta organisationen MATILDA DAHL	56
■ Tillbaka för framtiden GÖSTA WIJK	62
■ Tid är pengar – om vår ekonomiska tidsanda och omförtrollning MARTIN HOLGERSSON	66



Höstmörkret sänker sig!

Hur påverkar egentligen det företagsekonomiska ämnet, och det företagsekonomiska tänkandet, samhället? Inte nog med att företagsekonomiska utbildningar varje år utexaminerar fler studenter än någon annan akademisk utbildning; det företagsekonomiska tänkandet påverkar också allt från affärsmodeller och styrning i offentlig sektor till hur individer resonerar kring och förstår sina liv. Tilltron till företagsekonomin är stor i ett samhälle beroende av marknadsekonomiska principer. I detta nummer är temat just *Företagsekonomiskt tänkande*, och det utforskas i sex artiklar. Gästredaktör för temat har Tommy Jensen varit. Utöver temaartiklarna finner du artiklar om varumärken, personalägande och automatisering.

Med detta nummer kommer också en delvis ny layout och ett nytt formspråk för tidskriften. Hör gärna av dig till oss på redaktionen både med synpunkter på tidskriftens form och innehåll och med nya idéer kring vad just du skulle vilja se i O&S!

Temat för nästa nummer är Hållbarhet – besök oss på Facebook eller www.org-sam.se där mer information om det kommer att publiceras. Och glöm inte att dela dina favoritartiklar på sociala medier, i fikarummet eller annorstädes!

Trevlig läsning!

Susanna Alexius, Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson, Cecilia Cassinger och Ola Håkansson



Anna Kinberg Batra,
Ingalill Holmberg
och Mats Jutterström

Ledarskap i politiken – då och nu

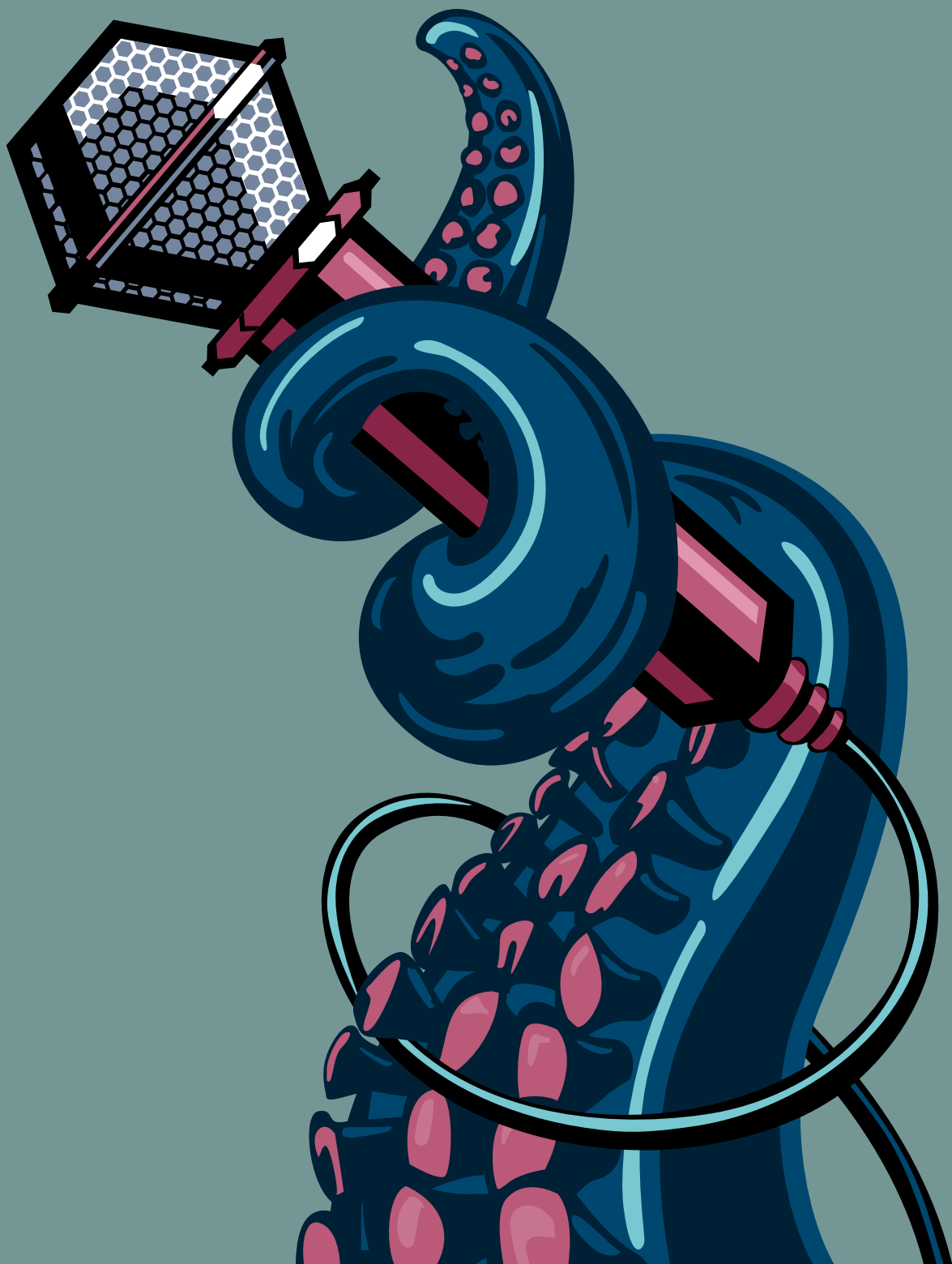
I korthet

Ledare i politiken får allt mindre utrymme för reflektion, eftertanke och långsiktighet. ■

Att vara ledare och chef är på många sätt utmanande. En grundläggande svårighet är att miljöer där någon ska leda andra och ta ansvar skiljer sig åt – till exempel mellan samhällssektorer som den ideella, den offentliga och näringslivet, mellan olika professioner, geografiskt och så vidare. Ofta är skillnaderna betydande. Man kan tala om ledarskap "här och där", där ledare behöver förstå det speciella i kontexten och situationen – inte minst i form av normer, föreställningar och regler – för att ledarskapet ska fungera. I den här artikeln tittar vi närmare på förutsättningarna för ledarskap i politiken och hur de förändrats över tid. Vår utgångspunkt är Bengt Jacobssons kapitel "Ledarskap inom politiken" från 2009. Jacobsson behandlar insiktsfullt förutsättningarna för det politiska ledarskapet och hur utmaningar kan hanteras. Texten har dock ett decennium på nacken. Det är skrivet i en tid när mobiltelefoner huvudsakligen användes för att ringa i och uttryck som sociala medier och Twitter var okända för de allra flesta. Men även annat har förändrats, förändringar vi vill hävda har stor betydelse för ledarskapet. Vår jämförelse mellan då och nu är förankrad i det politiska ledarskapets praktik och bygger på de erfarenheter en av oss har av att nyligen ha varit partiledare.

Låt oss börja med att sammanfatta några centrala poänger i Jacobssons text. Den syftar till att lyfta fram det allmängiltiga för ledarskap i politiken genom att behandla tre saker: särdrag för ledarskapet, vad ledarskapet kan påverka och förmågor för att utöva ledarskap.

Ledarskap i politiken är speciellt på flera sätt. Ett första särdrag är att politikerna tjänar medborgarna, vilket leder till omfattande krav på öppenhet och tillgänglighet – betydligt större än i andra slags organisationer. Ett andra särdrag är att politiker behöver hantera krav som är komplexa och motstridiga. Avvägningar måste göras i alla former av ledarskap, men de



omfattar sällan så många olika samhällsaspekter och svårför-
enliga krav som i politiken. Ett tredje särdrag är att politikerna
agerar genom en offentlig byråkrati, det vill säga genom en
stor tjänstemannaorganisation som ibland anser sig veta bät-
tre än politikerna. Detta kan vara svårt att bemästra för politi-
ker som vill förändra något. Ett fjärde särdrag är att ledarskapet
handlar om att styra mycket komplexa organisationer. Även
en liten kommun är exempelvis personalmässigt en stor orga-
nisation med mycket differentierad verksamhet.

Vad kan då det politiska ledarskapet påverka? Enligt Ja-
cobsson kan detta väsentligen summeras i maktens tre cen-
trala dimensioner: makten över besluten, makten över dag-
ordningen och makten över idéerna. Makten över besluten
handlar mycket om politikernas förmåga att reagera på upp-
komna krav, vanligen förmedlade eller till och med initierade



Opinionsbildning är
likväl en central aktivitet
för politiska ledare”

av media, men att göra
detta på ett sätt som verkar
genomtänkt och noga pla-
nerat. Makten över dagord-
ningen handlar om att på-
verka vilka frågor som blir
föremål för politiska insat-
ser, och politiker behöver
vara skickliga på att både få
upp frågor på och få bort
frågor från dagordningen.
Med en allt större påverkan
från EU och internationel-
la nätverk i stort har detta
blivit svårare. Vad gäller

makten över idéerna framhålls att idéskapandet allt mindre
sker hos politiska partier – en mångfald av andra organisatio-
ner har övertagit den funktionen. Opinionsbildning är likväl
en central aktivitet för politiska ledare.

Och slutligen, vilka förmågor använder sig politiska leda-
re av för att skapa politik? Politiker är inte bara invädda i ett
idémässigt sammanhang som påverkar vad som är möjligt,
utan också i ett tidsmässigt sammanhang som kräver snabbt
agerande och ger kort framförhållning. För att hantera detta
politiska landskap lyfter Jacobsson fram tre ledarskapsförmå-
gor: förmågan att reflektera, förmågan att organisera och för-
mågan att handla. Förmågan till reflektion handlar mycket
om att skapa arenor där det finns möjlighet att tänka nytt och
fritt och pröva nya idéer, vilket ofta kräver informella arenor
med förtrogna. Förmågan att organisera är den politiska leda-
rens viktigaste styrintstrument för att skapa förutsättningar
för att åstadkomma det man vill. Det kan göras genom att
skapa eller slå ihop myndigheter, tillsätta utredningar och re-

ferensgrupper, fördela pengar, genom regleringar och utnämningar etcetera. Denna förmåga har i hög grad kopplats samman med regeringsdugligheten. Handlingsförmåga innebär i stor utsträckning att reagera på sådant man själv inte "beställt". Förutom att åstadkomma förändring innebär det politiska ledarskapet förmågan att säga rätt saker och kunna visa upp en tydlig riktning. Både prat och beslut blir därmed viktiga symboliska aktiviteter i ledarskapet, och kan vara särskilt viktigt för att ingjuta hopp och sammanhållning.

Centralt i Jacobssons beskrivning av förutsättningarna för politiskt ledarskap är "*hög komplexitet samt kortsiktiga och reaktiva beslutsprocesser*". Samtidigt lyfts långsiktighet, reflektion och proaktion fram som förutsättningar för att kunna styra och förändra. Här finns en grundläggande motsättning som ställer stora krav på ledarskapet. *Vi vill hävda att denna motsättning ökat väsentligt* – nedan tar vi upp fem förändringar som bidrar till detta. Först vill vi dock peka på en allmängiltig aspekt av politiskt ledarskap som inte behandlas i Jacobssons text. Vid sidan av en byråkrati av tjänstemän, och mångfasetterade stora verksamheter, så har den politiska ledaren även att hantera den interna *idéburna logik* som partimedlemskapet innebär. Ett politiskt parti har medlemmar som betalar avgifter och lägger ner ideell tid på idéer och ändamål de tror på – förutsättningarna att styra dem skiljer sig från att styra anställda. Partimedlemmar liksom riksdagsledamöter som inte är nöjda kan mobilisera falanger som utmanar partiledarskapet, eller bli "politiska vildar" och driva egna idéer. Idéburenheten ökar den komplexitet som det politiska ledarskapet har att hantera.

Vilka förändringar vill vi då lyfta fram sedan Jacobssons text publicerades? *För det första*: den ökade digitaliseringen. Digitalisering och sociala medier har genomgripande ökat förutsättningarna för att snabbt samla in och sprida information. Räckvidden på informationsspridningen har dessutom ökat dramatiskt. Detta förändrade informationslandskap påverkar inte bara mängden information som ledare i politiken måste förhålla sig till. Det kan också göra lokala politiska uttalanden till globala nyheter på några få minuter. Den framväxande digitaliseringen kan kopplas till övriga förändringar nedan.

För det andra: en ökad otålighet och ett högre tempo. När terrorismen slog till på Drottninggatan i Stockholm 2017 tog det bara några minuter innan informationen spridits till större delen av befolkningen. Exakt vad som hänt var oklart, men det hindrade inte medier och väljare från att kräva omedelbara svar och politiska insatser. Att vänta på att myndigheter ska analysera läget och återkomma med besked accepterades inte av vare sig medier eller allmänheten. För att möta för-

Om författarna

Anna Kinberg Batra var moderaternas partiledare 2015–2017 och är i dag rådgivare, föreläsare, styrelseledamot i flera bolag och knuten till Handelshögskolan i Stockholm, där hon en gång tog grundexamen och skrev uppsats om internet och rekrytering. 2018 skrev hon boken "Inifrån".

Ingalill Holmberg är professor vid Handelshögskolan i Stockholm och chef för forskningsinstitutet Center for Advanced Studies in Leadership. Hon forskar om ledarskap och organisering i privat, offentlig och ideell sektor.

Mats Jutterström är forskare och lärare, verksam vid Score och vid Handelshögskolan i Stockholm. Han forskar om hur marknader organiseras, och om mötet mellan olika institutionella logiker. ■

väntningarna på snabba kommentarer och information samlades ledande politiker för rådslag och överläggningar, vilket även ledde till politiska förändringar som inte fanns på dagordningen före attentatet. En värld av ökad otålighet och högre tempo kräver arbetsformer och beslutsprocesser som sker långt snabbare än traditionella förankringsprocesser och lagstiftning. Men även utan kriser är förändringstrycket högt och ständigt återkommande i den politiska debatten. Politiken på högsta nivå är hårt mediebevakad och politiska ledare är själva mediala aktörer; tempot och trycket upprätthålls av samtliga aktörer. Det är en verklighet långt från historierna om hur Gunnar Sträng höll två presskonferenser per år eller hur Olof Palme sov middag mitt under Norrmalmstorgsdramat och inte fick störas. Med ständig förändring som nytt normaltillstånd behöver politiska ledare etablera och upprätthålla arenor dels för kommunikationen utåt, dels för reflektion och eftertanke med förtrogna som balans till kortsiktigheten.

För det tredje: ökade krav på transparens. Allt oftare ser vi rubriker av typen "L-toppens krav i hemliga gruppen" (Expressen 16 juni 2019) och "Hemliga S-strategin ska vända krisläget" (Aftonbladet 5 juni 2018). Kraven på transparens och tillgänglighet har ökat, och omfattar även det inre livet i regeringen, partierna, kommunpolitiken etcetera. Motsättningar, stridigheter och kampen om makten sker allt oftare inför öppen ridå i realtid, där medierna blir den viktigaste arenan att mäta sina krafter på och söka uppslutning för idéer och förslag. Information är hårdvaluta som kan röjas, bytas eller döljas i förhandlingsspel. Information ger också makt och möjligheter till den som vill använda den för egen vinning. Samtidigt som politiken bedrivs öppet och medialt, är känslig information fortfarande lika känslig som någonsin förr. Ledarskapet måste göra ständiga avvägningar kring vad som kan kommuniceras och när, och samtidigt möta kraven på transparens. En felsägning eller ett förflutet ord kan få stora och oväntade konsekvenser eftersom spridning till bredare kretsar bara är ett mobilklick bort.

För det fjärde: ökad rörlighet bland väljare. I riksdagsvalet 2018 bytte fler väljare än någonsin parti sedan föregående val. Eftervälsundersökningar visar att allt färre väljare definierar sig som liberaler, socialdemokrater, moderater etcetera. Den ökade rörligheten bidrar till att traditionella partier ifrågasätts och att nya växer fram. Med fler partier och mindre partitrogna väljare ökar den kortsiktiga konkurrensen mellan partierna. Borta är tiden när det rådde stiltje mellan valen eller när någon regering lugnt kunde planera för att fortsätta i oförändrad form. Rörligheten bland väljare ökar behovet av enkla och tydliga budskap som går igenom bruset. Att hän-



Ledare blir populära efter att ha prövats offentligt och visat att de kan kommunicera begripligt och vinna respekt och sympatier”

visa till tidigare bedrifter och traditionella värden räcker inte längre för att behålla kärnväljare och locka nya väljare. I stället efterfrågas nya trovärdiga berättelser som skapar riktning och engagemang. Det är en utmaning för alla politiska partier och ledare som gör anspråk på makten.

För det femte: ökad personifiering av ledarskapet. Inom svensk politik har ledarskap traditionellt betraktats som en kollektiv rörelse, byggt på folkrörelser och utredningar, och med partier och parlamentariskt arbete som uttrycksform. Allt detta förekommer fortfarande, men i dagens samhälle ökar personifieringen kring den enskilda ledaren. Detta gör ledare i politiken mer utsatta för alla möjliga projiceringar. Ju starkare och mer känslöväckande egenskaper en ledare tillskrivs, desto större genomslag. Men det bidrar även till att ledare kan bli mer utsatta och sårbara. Det som lyfts fram som styrkor under en period kan vändas till svagheter när svårigheter tornar upp sig. Ledare blir populära efter att ha prövats offentligt och visat att de kan kommunicera begripligt och vinna respekt och sympatier. Ledarens personliga egenskaper kan framhävas i kommunikation och ”marknadsföring”, till exempel i val av symboler, bilder, uttryck och berättelser. Partierna väljer hur de vill utkräva ansvar av partiledaren, det vill säga hur man medverkar till personifiering. Det gäller även när en regering väljer hur ministrar ska utvärderas och eventuellt stöttas i med- och motgång. Sammantaget bidrar personifieringen till att ”brinntiden” för ledare i politiken blir kortare.

Politik handlar fortfarande, menar vi, om att tjäna medborgarna, och ledarskapets primära uppgift är, då liksom nu, att hantera hög komplexitet och motstridiga krav. Det politiska ledarskapets kärna är alltså en fråga om makt och maktutövning, huvudsakligen över besluten, dagordningen och idéerna. Digitaliseringen, ökad otålighet och ett högre tempo, ökade krav på transparens, ökad rörlighet bland väljare samt ökad personifiering av ledarskapet: Sammantaget ökar dessa förändringar kortsiktigheten och trycket på ett reaktivt beteende hos politiker, samtidigt som det viktiga utrymmet för reflektion, eftertanke och långsiktighet i den politiska styrningen tunnas ut allt mer. Ledarskap i politiken är krävande, och förutsättningarna tycks ha blivit ännu svårare. ■

Litteratur

- Jacobsson, Bengt (2009). Ledarskap inom politiken. I Sten Jönsson & Lars Strannegård (red.), *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.
- Kinberg Batra, Anna (2018). *Inifrån*. Stockholm: Bonniers.
- Holmberg, Ingalill och Tyrstrup, Mats (2012). Managerial leadership as event-driven improvisation. I Stefan Tengblad (red.), *The work of managers*. Oxford, UK: Oxford University Press, s. 47–68.
- Möller, Tommy (2009). *Politiskt ledarskap*. Stockholm: Liber.



Klassiska organisationsfrågor behöver åter besvaras i tider av digital transformation

I korthet

Automatiseringens påverkan på arbetsliv och arbete beror ytterst på våra kunskaper och vad vi vill åstadkomma med teknologin. ■

Digitaliseringen aktualiserar två klassiska organisationsfrågor i relationen mellan teknik och styrning.

Den första frågan gäller i vilken utsträckning möjligheterna till en omfattande automatisering kommer att ersätta mänskligt arbete. Denna fråga behandlades redan i datoriseringens barndom av affärsmannen John Diebold i boken *Automation* (1952) och av Herbert Simon i *The shape of automation for men and management* (1965). Historiskt sett har frågan främst berört arbetare, men i dag har den utvidgats till tjänstemän och professionella yrkesutövare.

Den andra frågan handlar om ifall framtidens arbetsuppgifter kommer att ställa nya och annorlunda krav på medarbetarna. Kommer digital teknik, utöver att den kan utveckla kunskap genom maskinlärande, att kunskapsmässigt utarma eller berika organisationens yrkesutövare? Kommer arbetsuppgifterna att bli enklare, svårare, tråkigare eller roligare att utföra? Dessa frågor har länge diskuterats i termer av "skilling" respektive "up-skilling" och framträder som tydligast i Harry Bravermans marxistiska analys i *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century* (1974).

Svaren på dessa frågor är beroende av ett genomtänkt organiserande kring de nya digitala verktygen. Detta gäller särskilt för den grundläggande styrdimensionen om kontroll och tillit i arbetet. Dessa aspekter – som i såväl klassisk som modern organisationslitteratur, till exempel March och Simon (1958) och Puranam (2018), betecknas *authority* – handlar om vem som har makten att besluta över vad och vem. En högre grad av egenkontroll, som förutsätter decentralisering och tillit, anses generellt berika och förstärka arbetsuppgifternas utförande då den stärker motivationen

bland medarbetarna. En lägre grad av egenkontroll och ökade inslag av hierarkisk, överordnad kontroll anses å andra sidan leda till reducerad initiativkraft och minskat engagemang bland medarbetarna.

Dagens digitala teknik skapar möjligheter till ökad frihet, samtidigt som det kan stärka kontrollen av arbetet. Med andra ord kan den leda till både decentralisering och centralisering. Beroende på hur teknikens möjligheter organisatoriskt tas till vara kan det mänskliga engagemanget därför



både stärkas och försvagas. Hur det blir är beroende av hur tekniken bäddas in i verksamheten. Teknikens utformning präglar och präglas därför av den specifika organisation inom vilken den används. Särskilt viktigt i integreringen av tekniken i verksamheten är mikroorganisatoriska mekanismer som rutiner, roller och regler. Det är inom dessa områden som förutsättningarna för att uppnå en god balans mellan kontroll och tillit utvecklas. Snävt formulerade förutsättningar (det vill säga "kontrollorientering", som tar sig uttryck i snävt definierade roller, detaljerade arbetsrutiner och omfattande regelverk) leder teknikutvecklingen inom organisationen i en viss riktning, medan flexibla förutsättningar (det vill säga mer öppna rollbeskrivningar, öppna rutiner och ett mer begränsat regelverk) leder den i en annan.

Det är inte enkelt att utveckla en välbalanserad styrning av digitalt intensiva verksamheter. Särskilt inte på förhand. Allt organiserande behöver kontinuerligt utvecklas utifrån gjorda erfarenheter och förändrade krav från omgivningen. Därutöver tillkommer att de interna förväntningar som ställs på styrningens utformning kan vara oklara och motstridiga. It-arkitekturen och -systemen sätter de grundläggande ramarna för hur tekniken ska och kan användas, medan medarbetarna kan anpassa systemen till sina behov. Medarbetarnas acceptans av nya digitala lösningar är beroende av systemens utformning och om de är användarvänliga och användbara.

Det är ingen nyhet att relationen mellan människa och maskin är central för att utveckla en balanserad organisatorisk utformning i en digital miljö. Visserligen kommer tekniken att ersätta vissa yrken och arbetsuppgifter, men i de flesta fall handlar det mer om att förenkla och förbättra arbetsuppgifter. Digital teknik skapar förutsättningar för en så kallad förstärkt verklighet (*augmented reality*). Tekniken stödjer ett motiverat mänskligt beslutsfattande och agerande. Den hjälper oss att se längre, djupare och bredare samt att minnas bättre. Människa och maskin tillsammans.

Det är viktigt att komma ihåg organisationens betydelse för hur de digitala verktygen fungerar. Förutsättningar för medarbetarnas handlingsutrymme skapas på grundval av hur tekniken bäddas in i det organisatoriska sammanhanget. Tekniken fungerar på olika sätt beroende på hur enskilda verksamheter organiseras. Det krävs en vision som kan vägleda utformningen av den lokala verksamhetens ledning och styrning. Det gäller särskilt då verksamhetens olika roller, rutiner och regler allt oftare kan bäddas in i de digitala lösningarna. Tekniken är inte längre sidoordnad organisationen.

Det är främst genom yrkesrollen och dess förväntningar, ansvar och befogenheter som individen binds samman med organisation och teknik. Rollutveckling, det vill säga till-



Som medarbetare i en digital verksamhet är vi både producenter och konsumenter av information”

komsten av nya och förändrade yrkesroller, är betydelsefull för en framgångsrik digital transformation. I detta sammanhang framkommer behovet av digital kompetens.

Medarbetare behöver bättre förståelse för informationssystemen. Begrepp som dataarkitektur och livscyklar för data blir allt viktigare för att beskriva och förstå rollinnehavarens omgivning och handlingsutrymme. Till det kommer behovet av ökad kompetens och förmåga att tolka och förstå data. I klassisk informationsteori har mänsklig tolkning ingen betydelse, medan den i dagens yrkesliv har stor betydelse. Med teknikens snabba utveckling följer att många verksamheter i dag lider brist på digital kompetens.

Digital kompetens är också ett viktigt inslag i den it-kompetens (det vill säga tillgång till flera breda kompetenser och en ”djup” särskiljande kompetens) som efterfrågas på en digital, informationsrik arbetsmarknad. Andra inslag är så kallade mjuka färdigheter, såsom problemlösning, kreativitet och kommunikation. När det gäller kreativitet inom organisationen har maskinerna fortfarande en begränsad förmåga. Inom området kommunikation, där tekniken har upphävt många tidigare begränsningar, är ambitionen nu ofta att utveckla en dialogbaserad digital kommunikation mellan verksamhetens många intressenter.

För att kunna utveckla dessa ambitioner till ny kompetens krävs några mentala omställningar. I en digital miljö finns det exempelvis ett behov av att överbrygga rollgränser mellan producenter och konsumenter av information. Rollerna behöver hybridiseras. I klassiska tekniklösningar är en tydlig rolluppdelning nödvändig på grund av bristande lagringskapacitet och begränsade kommunikationsmöjligheter. Därför finns en skarp åtskillnad mellan producenter (exempelvis ekonomiavdelningen) och konsumenter (linjen, verksamheten) av data/information. Det är en uppdelning som riskerar att leda fram till en problematisk ”styrning på distans”, en överordnad administration som försöker styra verksamheten utifrån tillgången till endimensionella, ekonomiska data. Det här är en styrningsform som många verksamheter i dag strävar efter att utvecklas ifrån och där tekniken nu ger ett gott stöd till den önskvärda utvecklingen.

Som medarbetare i en digital verksamhet är vi både producenter och konsumenter av information. Med dagens databasorienterade och distribuerade systemlösningar kan många tekniska och organisatoriska gränser luckras upp. Allt fler yrkesroller präglas därför av en förväntan om att bidra till att producera information till gemensamma verksamhetssystem.

Det är delvis följderna av en sådan hybridisering som av kritiker benämns ”administration” och betraktas negativt. Men med behovet av information i mer sammanhängande –

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 nya IT-lösningar påverkar verksamhetens organisering och ledning. ■

koordinerade – flöden (inom och mellan etablerade "stup-rör") ökar naturligt kraven på registrering och dokumentation. En läkare som huvudsakligen har arbetat manuellt med handskrivna anteckningar och verbal kommunikation inom ett individuellt slutet system, och som alltmer samarbetar i en sammanhängande vårdkedja, med öppna system (exempelvis patientjournaler), möter exempelvis en arbetssituation där ökad registrering är nödvändig. Samtidigt är läkaren – i situationer där patienten är multisjuk – beroende av tolkningsbar information från andra led i vårdkedjan.

I klassiskt organisationstänkande är förekomsten av regler centralt. Dessa regler föreskriver hur aktören ska agera i uppkomna situationer. En allmän kritik – som exempelvis uttrycktes vid införandet av styrningsformen New Public Management – var att regelverket i många offentliga verksamheter hade blivit alltför detaljerat och omfattande, och denna byråkratiska uppbyggnad ansågs skapa hinder för ett snabbt, flexibelt agerande. Med sådana brister riskerade kvaliteten i tjänsteutövningen att bli lidande. Med tiden växte därför kraven på regellättnader.

Medarbetarna blev friare att agera, men agerandet följdes upp och kontrollerades genom prestationsmål. Ofta blev förändringen synbar just genom ett ökat användande av ekonomiska resultatenheter. I dessa organisatoriska lösningar fästes huvudsakligen vikt vid *att* prestationer uppnåddes, och mindre fokus riktades mot *hur* detta gjordes.

Denna bristande insikt om arbetsprocessen – hur arbetet utfördes – var länge även en konsekvens av informationstekniska begränsningar. Datorernas minneskapacitet var otillräckliga för att kunna hantera flerdimensionella och omfattande datamängder. Samtidigt var styrlogiken vertikalt orienterad. Sammantaget var insynen, transparensen, i verksamheten låg.

För att lärande ska kunna ske i verksamheten eftersträvas nu en systemdesign där även horisontella arbetsprocesser beaktas. I dessa processer finns det färre regler, men dessa är "inbäddade" i systemet för att säkertsälla att de efterlevs. Därtill har algoritmen, den regelbaserade modellen, allt större betydelse för många arbetsuppgifters utförande.

För att skapa en gemensam förståelse och ett gemensamt agerande inom och mellan olika verksamhetsområden, finns ett ökat behov av standardiserade modeller, begrepp och metoder. Behovet av standardisering riskerar dock att skapa organisatoriska friktioner i decentraliserade miljöer. Lokalt utformade, välanpassade och accepterade modeller måste nu samordnas i mer enhetliga utformningar. Behovet av anpassning till standardmodeller – och de kompromisser det kräver – kan leda till upplevelser av minskad egenkontroll. Dagens



I många fall föredrar beslutsfattare att förlita sig på beprövad erfarenhet snarare än algoritmlösningar”

teknikdrivna standardiseringsbehov kan därför uppfattas som uttryck för en strävan efter stärkt central kontroll. Snarare handlar det dock om en distribuerad lösning som kan understödja både organisatorisk centralisering och decentralisering. Inom fastställda ramar fungerar modellerna som gemensamma sammanbindande objekt som gör det möjligt att röra sig framåt, agera, utan att full konsensus råder. Det som eftersträvas är en balanserad kompromiss som skapar ökade förutsättningar för att överenskomna mål ska uppnås.

Samtidigt visar det sig vara svårt att få medarbetare att använda sig av tillgängliga digitala verktyg. I många fall föredrar beslutsfattare att förlita sig på beprövad erfarenhet snarare än algoritmlösningar. Tveksamheten kan vara naturlig utifrån de erfarenheter som många praktiker länge har fått uppleva av styrintegration som är för sen och för aggregerad för att vara användbar.

Avslutningsvis vill jag återkomma till de klassiska organisationsfrågor som ställdes i inledningen. I vilken utsträckning kommer möjligheterna till en omfattande automatisering att ersätta mänskligt arbete? Ställer framtidens arbetsuppgifter nya och annorlunda krav på medarbetarna? Kommer digital teknik, utöver att den kan utveckla kunskap genom maskinlärande, att kunskapsmässigt utarma eller berika organisationens yrkesutövare? Kommer arbetsuppgifterna att bli enklare, svårare, tråkigare eller roligare att utföra?

Svaren på frågorna är i många fall jakande. Ja, arbetsuppgifter kommer allt oftare att utföras av maskiner. I många fall blir det en fråga om människor och maskiner i samspel, i en förstärkt verklighet. Ja, det kommer att krävas ny kompetens och nya färdigheter. Sedan beror allt på hur vi utformar och förhåller oss till det framtida digitala arbetet. Framtidens arbetsliv kan bli både bättre och sämre än vad det är i dag. Hur det ytterst blir beror till stor del på oss människor, vår kunskap och våra intentioner. Kunskap är inte längre enbart en fråga om relationer och tillit till människor. Nu gäller det även maskiner, informationssystem, robotar och algoritmer. Utvecklingen av digital kompetens är av stor organisatorisk och samhällelig betydelse. Här har universitet och högskolor en viktig uppgift att fylla. ■

Litteratur

- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Diebold, J. (1952). *Automation: The advent of the automatic factory*. Toronto: Van Nostrand.
- Iveroth, E., Lindvall, J. & Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Puranam, P. (2018). *The microstructure of organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Simon, H.A. (1965). *The shape of automation for men and management*. New York: Harper & Row.



Varför måste Scheherazade dö? undrar dottern när vi avslutat berättelsen om Sinbad sjöfararens femte äventyr. Jag dröjer med svaret. Jag vill säga att berätterskan kämpar för sitt liv genom att strategiskt väva samman olika narrativ som stävjar kungens hat mot kvinnor. Men hur formulerar jag det för en sjuåring?

**Bokkrönika av
Cecilia Cassinger**

Vem var Norma Jean?

Det varumärkta
självvet och dess följder

Den personliga varumärkeskultur som managementfilosofen Tom Peters (1999) uppmärksammade i slutet av 1990-talet har aldrig varit så aktuell som idag, på en arbetsmarknad kännetecknad av flexibla arbetsvillkor, lösa gigs och digitalt frilansarbete. Ett sätt för tjänstemän att bli unika i konkurrensen på en flexibel arbetsmarknad, resonerade Peters, är att paketera individuella färdigheter och personliga egenskaper enligt en företagsekonomisk varumärkeslogik som tidigare främst använts för att göra bilar och andra konsumentprodukter begärliga. Universitetens karriärcenter ger också liknande råd om hur studenter kan differentiera sig själva för att bli mer attraktiva för arbetsgivaren. Frågan är hur vi påverkas av att erbjudas som en vara bland andra på en marknad? Vad gör den personliga varumärkeskulturen med och mot oss?

Förra året kom nyutgåvan av Joyce Carol Oates fiktiva epos *Blonde: Who was Norma Jean Baker* (2018). I boken närmar sig Oates frågan om vad som händer med en människa som blir ett varumärke. *Blonde* handlar om Norma Jeans kamp för att bemästra sin offentliga persona – kallad "Marilyn" – som konstruerats av andra i kommersiellt syfte. Den beskriver tillblivelsen av en populärkulturell ikon och vad som krävs för att tillfredsställa en publik och förtjäna gigs. Skapandet av henne som varumärke skriver våldsam in sig såväl kroppsligt som själsligt. Blekningsmedel fräter sönder håret, revben bryts av för att passa trånga kläder. Själen utarmas av övermedicinering; hon misshandlas och tvingas uppträda under förnedrande former framför en publik som bara vill ha mer av "Marilyn". Till sist blir det svårt att skilja varumärkesmyten från den person hon upplever sig vara. När

Norma Jean paketeras enligt varumärkets principer reduceras hon till en kollektiv fantasi som tar ifrån henne agentskapet i sitt eget liv.

Oates konkretiserar paniken och äcklet i konsumtionskulturen genom vilken alla varumärken får betydelse. Varumärkesvärderingar och associationer framträder här som ett resultat av en kommers baserad på primitiva drivkrafter och ideal. Det personliga varumärket förstås i första hand inte som baserat på individens själv, utan som grundat i föreställningar om vad som anses begärligt och går att saluföra till en publik. Med andra ord är personliga varumärken ofta formstöpta utifrån stereotyper och etablerade ideal. Till exempel har "Marilyns" uttryck imiterats otaliga gånger efter hennes plötsliga död, endast 36 år gammal. Norma Jean försvann förmodligen långt tidigare.

Scheherazade dör inte, säger jag till dottern. *Hon befriar sig själv och sina systrar från kungens makt och får evigt liv i sagorna.*

Det personliga varumärket kan också användas som ett verktyg för förändring. Föreställningar om vår kulturs ikoniska kvinnor har omskapats över tid genom strategiska omläsningar och kvinnors skrivande. Dessa kvinnors till synes passiva uttryck har fått ny innebörd som kraft för motstånd och progression. Och kanske är det så vi strategiskt bör omtolka den expanderande personliga varumärkeskulturen för att undvika att – likt Norma Jean – helt uppgå i dess logik. ■

Litteratur

- Oates, Joyce Carol (2018). *Blonde: Who was Norma Jean Baker?* London: Fourth Estate.
Peters, Tom (1999). *Reinventing work: The Brand You SO: Fifty Ways to Transform Yourself from an "Employee" into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!* New York, NY: Alfred A. Knopf.



Varumärkesarbete i offentlig sektor

I korthet

När offentliga organisationer tar över den privata sektorns varumärkeslogik riskerar deras varumärken att skadas. ■

I privata företag spelar varumärken en viktig roll. Varumärket är en symbol som skapar associationer och mening för kunder och andra intressenter. Varumärken bidrar till en unicitet som hjälper företagen att skapa differentiering och konkurrenskraft, vilket är en förutsättning för långsiktig överlevnad och framgång.

Men varumärkesarbete är i dag inte längre isolerat till privat sektor utan även vanligt förekommande inom offentlig sektor. Forskning visar att varumärkesarbete i offentlig sektor kräver ett annorlunda förhållningssätt än det som bedrivs i privata företag (Leijerholt 2019). Frågan är hur organisationer i offentlig sektor kan arbeta med sitt varumärke på ett sätt som ligger i linje med den offentliga kontexten, då det både finns vissa möjligheter och även utmaningar med varumärkesarbetet i offentlig sektor.

För organisationer i offentlig sektor ligger deras syfte inte i deras konkurrenskraft utan i deras förmåga att skapa värde för samhället, alltså att säkerställa samhällsnyttan. De ska alltså arbeta för att säkerställa samhällsrelaterade behov och värderingar, där bland annat demokrati, pluralism och trygghet är centrala för ett rättvist och opartiskt system för medborgarna. I detta ingår också att säkra grundläggande principer som objektivitet, yttrandefrihet och offentlighetsprincipen. Offentliga organisationer har inte till uppdrag att i första hand säkerställa sin egen framgång och överlevnad, utan att skapa värden för samhället i stort. Deras huvudsakliga mål kan därför inte vara att främja organisationens varumärke, utan att främja det uppdrag och de värderingar och rättigheter som offentliga organisationer ska värna.

Att arbeta med sitt varumärke på samma sätt som man gör i ett privat företag, utan att ta hänsyn till det offentliga sammanhanget, riskerar att göra mer skada än nytta. Vi har ett flertal exempel på offentliga organisationer som, i enlighet med etablerade varumärkesprinciper, har försökt skydda bil-





Syftet med det interna varumärkesarbetet är att främja en intern förståelse för och kunskap om vad varumärket står för, samt en känslomässig koppling”

Om författaren

Ulrika Leijerholt, Handelshögskolan vid Umeå Universitet, har nyligen disputerat med sin avhandling "Public sector branding: An internal brand management perspective". I sin forskning är hon speciellt intresserad av varumärkesarbete i offentlig sektor. Innan hon påbörjade sina doktorandstudier arbetade hon i många år inom marknadsföring, varumärkesarbete och verksamhetsutveckling, med erfarenhet från både privat och offentlig sektor. ■

den av organisationen, och i och med detta underminerat vissa viktiga principer, till exempel att försöka sekretesskydda kritik och undersöka vilka anställda som har pratat med media i en situation när organisationen utsätts för kritik. När offentliga organisationer fokuserar på att skydda sitt varumärke genom att försöka förbigå eller begränsa till exempel offentlighetsprincipen eller offentliganställdas meddelarfrihet, är det i stark kontrast till deras uppdrag och det ligger inte i linje med det offentliga ansvaret. Offentliga organisationer som utgår från existerande varumärkesteorier och modeller utan hänsyn till det offentliga sammanhang där de agerar kan därmed hamna i en situation där inte bara deras varumärkesagerande blir föremål för omfattande kritik utan också det offentliga uppdraget.

Så vad är egentligen ett varumärke? En accepterad definition är att det representerar de funktionella och känslomässiga värderingar som är kopplade till varumärket (de Chernatony & McDonald 2003). Ledningen definierar ofta de önskvärda värderingarna som de vill ska representera varumärket, men varumärket är till lika del ett resultat av intressenters uppfattningar och upplevelser av det. Dessa skapas genom erfarenheter och interaktion med varumärket. Ett varumärkes identitet och värderingar måste därför genomsyra hela organisationen och alla dess led. I arbetet med att främja ett starkt varumärke har anställda således en central roll eftersom de representerar och bär varumärket i interaktion med andra intressenter. Ett starkt och positivt varumärke kräver därför att beteenden inom organisationer förstärker de värderingar som varumärket står för.

Ett internt varumärkesarbete anses därför mycket viktigt. Syftet med det interna varumärkesarbetet är att främja en intern förståelse för och kunskap om vad varumärket står för, samt en känslomässig koppling som kan bidra till önskvärda beteenden kopplade till varumärket. Det interna varumärket bygger på de funktionella, symboliska, beteendemässiga och erfarenhetsmässiga komponenter som representerar det som organisationen gör och står för, ledningens beteenden och den organisatoriska arbetsmiljön (Hankinson 2004). Internt varumärkesarbete är därför ett komplext arbete som består av en mängd faktorer som påverkar hur medarbetare ser på och tar till sig varumärkets värderingar.

Hur bör då offentliga organisationer förhålla sig till varumärkesarbetet? I dag vet vi förhållandevis lite om hur varumärkesarbetet kan och bör bedrivas i offentlig sektor eftersom den empiriska forskningen inom ämnet är relativt begränsad. Varumärkesteorier och modeller har i huvudsak utvecklats med grund i privat sektor, och dessa anses ofta generellt tillämpbara. Men existerande forskning visar att detta inte nöd-

vändigtvis stämmer. Varumärkesarbete i offentlig sektor behöver anpassas eftersom existerande teorier och modeller inte alltid passar i ett offentligt sammanhang (Leijerholt 2019).

Forskning visar att det finns både möjligheter och utmaningar som bör beaktas. En potentiell möjlighet är att ett varumärkesarbete kan bidra till att främja förtroende och legitimitet för organisationer i offentlig sektor. Varumärkesarbetet kan dessutom bidra till att bygga och förstärka relationer med interna och externa intressenter, inklusive anställda, medborgare och andra aktörer.

Men det finns också utmaningar. En sådan är naturligtvis att offentliga organisationer måste ta hänsyn till att verksamheten finansieras med skattemedel som ska gå till att utföra



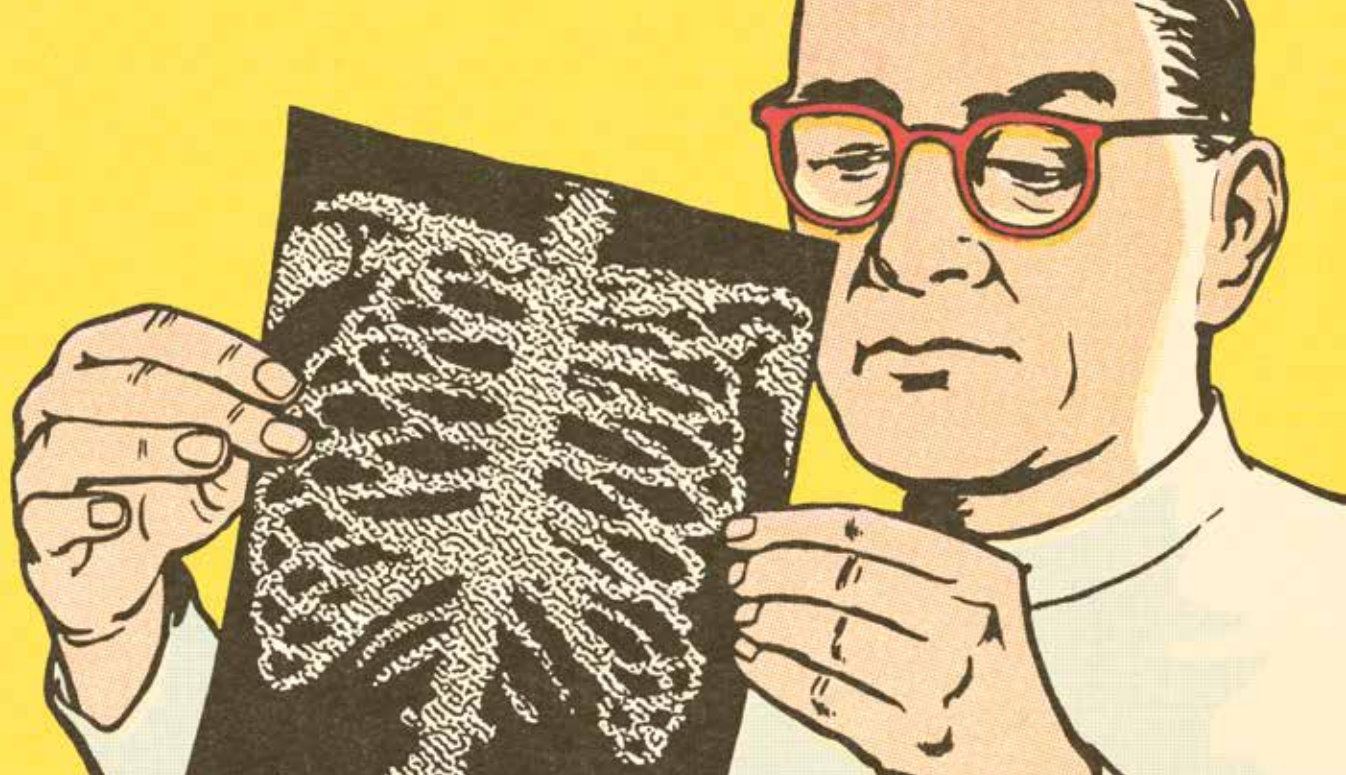
Att spendera pengar på traditionella, och ofta dyra, varumärkesstärkande insatser som till exempel reklam är inte alltid försvarbart”

verksamhetens uppdrag. Att spendera pengar på traditionella, och ofta dyra, varumärkesstärkande insatser som till exempel reklam är inte alltid försvarbart.

En annan utmaning är att offentliga organisationer ofta är stora, komplexa och splittrade. I en splittrad organisation med många arbetsområden finns det en stor intern variation, till exempel inom en kommun, en region, Polisen eller Försvarsmakten. Olika enheter kan därmed skilja sig åt gällande uppdrag och kultur. Forskning visar att det kan innebära svårigheter att

definiera värderingar och en identitet som innefattar hela organisationen. Trots att organisationerna vill främja ett gemensamt varumärke och en gemensam identitet, värderingar och extern bild, kan det vara svårt att uppnå. Interna skillnader kan skapa spänningar gällande vad som upplevs vara organisationens verkliga identitet och huvudsakliga värderingar, beroende på var man befinner sig i organisationen. Detta kan bland annat bero på att offentliga organisationer ofta har motsägelsefulla och inkonsekventa uppgifter, till exempel att de har en roll som myndighetsutövande och granskande för att säkerställa samhällets intressen, men även en serviceinriktad roll för att säkerställa individens intressen (Wæraas 2008).

Inom offentlig sektor finns det dock samtidigt tecken på att sådana variationer inte alltid är så problematiska som det



traditionellt anses. En anledning till detta är att det kan finnas fördelar med ett något mer decentraliserat synsätt på varumärkesarbetet. Varumärkesarbetet kan alltså, under vissa förutsättningar, utgå från flera håll där ett centralt, organisatoriskt varumärkesarbete kan kombineras med enhetsbaserade insatser för att främja individuella enheters varumärken. Det kan innebära att man inom till exempel en region kan tillåta olika enheter att arbeta med sitt varumärke, det vill säga att akutmottagningen, kirurgavdelningar eller utvecklingsavdelningar kan arbeta individuellt med sitt varumärke. En sådan strategi verkar, i stället för att splittra organisationens varumärke till förmån för det lokala varumärket, kunna stärka det organisatoriska varumärket. Det verkar dessutom kunna främja anställdas engagemang och beteenden på ett sätt som stärker varumärket.

Detta möjliggörs av några sektorrelevanta förutsättningar gällande varumärket. En av dessa är att anställda inom offentlig sektor tenderar att ha en motivation att göra gott för andra och samhället i stort. Denna motivation fungerar som en gemensam nämnare som gör att man drar åt samma håll inom organisationen. I det interna varumärkesarbetet är denna motivation också en viktig faktor för att främja internt engagemang för varumärket. Offentliga organisationer bör därför integrera det samhällsnyttiga syftet och de offentliga värderingarna i sitt varumärke. Det innebär att varumärket inte främst har en funktion att skapa unicitet och differentiering.



Organisationer inom offentlig sektor behöver förhålla sig annorlunda till sitt varumärkesarbete än aktörer i privat sektor”

Varumärket blir i stället ett medel för att främja en generellt positiv bild av organisationen och dess varumärke bland intressenter, en bild som speglar syftet och de värderingar som vi förväntar oss av dessa organisationer. Inte minst är detta viktigt ur ett internt varumärkesperspektiv eftersom detta möjliggör för organisationer att främja en starkare känslomässig koppling mellan de anställda och varumärket, och därmed bygga ett starkt och positivt varumärke inifrån och ut.

En ytterligare utmaning är kopplad till den politiska styrningen av våra offentliga organisationer. Varumärket, inte minst det interna varumärkesarbetet, är beroende av ledningens beteenden samt deras relation till varumärket och de anställda. I offentliga organisationer kan detta vara en utmaning eftersom den politiska ledningen till sin natur inte alltid främjar relationen med organisationen och dess varumärke. Ideologiska skillnader mellan politiska grupperingar, att offentliga organisationer blir måltavla för den politiska debatten, upplevd politisk populism i syfte att vinna det politiska argumentet samt en upplevd politisk brist på kunskap och förståelse gällande organisationen, är några faktorer som påverkar. Detta skapar en utmanande relation mellan organisationen och den politiska nivån som inte är förenlig med traditionell varumärkeskunskap.

Det finns alltså anledning att utgå från att organisationer inom offentlig sektor behöver förhålla sig annorlunda till sitt varumärkesarbete än aktörer i privat sektor. Bland annat kan varumärkesarbete i offentlig sektor med fördel ha ett mindre strikt förhållningssätt än vad många privata företag har. Varumärkesarbetet kanske främst ska användas som ett stöd för offentliga organisationer att främja legitimitet och relationer med olika intressenter, men utan att det blir organisationens huvudfokus. Men mer forskning behövs. Detta för att utveckla kunskapen om varumärkesarbetet i offentlig sektor relaterat till dess natur och implementering. Utan kunskap riskerar offentliga organisationer att använda sig av teorier och kunskap baserade på privata företag, kunskap som inte tar hänsyn till det offentliga sammanhanget. Därmed riskerar organisationerna att skada det varumärke som de försöker bygga. Det kan i sin tur ha omfattande konsekvenser för den offentliga sektorn i stort. ■

Litteratur

- de Chernatony, Leslie & Malcolm McDonald (2003). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. (3 uppl.) Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Hankinson, Philippa (2004). *The internal brand in leading UK charities*. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), s. 84–93.
- Leijerholt, Ulrika (2019). *Public sector branding: An internal brand management perspective*. Avhandling. Umeå: Handelshögskolan vid Umeå Universitet.
- Wæraas, Arild (2008). *Can public sector organizations be coherent corporate brands?* *Marketing Theory*, 8(2), s. 205–221.

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.

■ **Att styra organisationer med konkurrens**, Stefan Arora-Jonsson, Maria Blomgren, Anders Forssell, Caroline Waks 2018, Studentlitteratur.

Koncept som sprids snabbt och brett brukar ha en speciell karaktär. De framställs som universella lösningar på allehanda problem och de är oftast enkelt beskrivna. Därmed blir de attraktiva alternativ till den dagliga verksamhetens komplexitet och dilemman – åtminstone tills de ska användas i praktiken och problemen dyker upp. Populära managementidéer för organisationsintern styrning utgör betydande exempel på detta. Men exempel finns även när det gäller hur samhället mellan organisationer ska ordnas. Konkurrens är ett sådant enkelt och universellt lösningskoncept som nått stor popularitet de senaste decennierna.

Boken *Att styra organisationer med konkurrens* tar sin början i denna enkelhet och popularitet hos konkurrensbegreppet. I det

fiktiva exemplet om hur ett skolområde ska ordnas, utmanas dock den till synes enkla och attraktiva lösningen av Greta i kommunledningen. Greta har en reflekterande och nyanserad hållning samt mod att ifrågasätta – den typ av förhållningssätt vi har till uppgift att främja vid högskolor och universitet. Genom exemplet lyfts ett antal centrala frågor om konkurrens som boken tar avstamp i. Bland annat: Hur påverkar införandet av konkurrens kommunens möjlighet att fortsatt kunna påverka skolor när vi inte får bestämma över dem direkt? Hur kan man se att de sköter sig? Krävs det inte en överkapacitet av skolor, till skillnad från idag, för att eleverna ska kunna välja och byta? Hur behöver en skolas ledning förändras vid konkurrens? Vems blir ansvaret om en skola måste stängas ned? Och kan vi lämna konkurrensordningen om den inte fungerar?

Boken syftar till att ta konkurrens på allvar genom att försöka reda ut vad som krävs för att styra med konkurrens. Det gör författarna också förtjänstfullt. En stor mängd relevanta begrepp används, ackompanjerade av forskningsresultat om hur konkurrens mellan skolor, och allmänt, visat sig fungera. Empiriska exempel illustrerar analysen, vilket ökar läsvärdet. Efter introduktionskapitlet behandlas begreppet konkurrens, och i tredje kapitlet jämförs styrformerna konkurrens och formell organisation. I dessa inledande delar dras också en central slutsats: konkurrens behöver *organiseras* fram. Upplägget i återstående kapitel utgår sedan från denna slutsats. I tur och ordning behandlas: hur



Hur fungerar konkurrens?

konkurrens mellan organisationer kan skapas på en marknad (kapitel 4), hur aktörer som kan konkurrera skapas (kapitel 5), vad som händer inom organisationer som konkurrerar (kapitel 6), hur kunder skapas och hur konkurrensen påverkar organisationens relationer till kunder (kapitel 7) samt hur organisationer som konkurrerar betar sig mot varandra (kapitel 8). Ett viktigt övergripande budskap är att konkurrens som styrform kräver väldigt mycket av organisationerna – långt mer än vi tenderar att tro – samtidigt som utfallen av försöken är osäkra. Mångfalden av konkurrensformer och förutsättningar poängteras också, t.ex. beroende på om produkten är en vara eller tjänst och om tjänsterna finns inom välfärdens kärna eller inte. Bokens sista kapitel återvänder till Gretas inledande frågor, besvarar dem och diskuterar svaren.

Organisation är en beslutad ordning och med beslutsrätt följer ansvar. Ansvarsbilden för beslut om konkurrens är dock (ännu så länge) vag till skillnad mot beslut om formella organisationer – en viktig poäng som författarna också belyser i bokens slut. Något som dock väcker frågor hos mig är bokens övergripande begreppsmässiga hållning. Å ena sidan framstår konkurrens ibland som ett marknadselement bland andra (köpare, säljare, pris, produkt, transaktion osv.). Men i så fall handlar boken om betydligt mer än konkurrens, inte minst köpare och säljare behandlas ingående. Å andra sidan framställs konkurrens ofta som närmast synonymt med marknad. Det är också tveksamt, dels eftersom vissa centrala marknadselement inte riktigt behandlas, dels eftersom begreppet marknad blir överflödigt. Kanske hade boken även vunnit på en ökad tydlighet om vilka organisationselement som används, eller kan användas, och vad de försöker styra i konkurrensarbetet.

Sammantaget är det dock en gedigen och viktig bok, med ett behändigt format. Den lyfter fram många relevanta frågor för samhällsdebatt och fortsatta studier, och kan varmt rekommenderas för insatta praktiker och intresserade forskare. Vem vet, kanske ser vi den också i framtida företagsekonomiska kurser om hur marknader organiseras och omorganiseras?

Av Mats Jutterström

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



”
**Intressant
om organi-
satorisk
komplexitet**

■ **Att leda i en komplex organisation – Utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet**, Anna Cregård, Erik Bernison & Stefan Tengblad (red.), Natur & Kultur, 2018.

Finns det någon organisation som inte präglas av komplexitet? Förmodligen inte. Antagligen ska vi också vara glada för det. Ofta (inte alltid!) är komplexitet en konsekvens av en ambition att förbättra. Lagar och förordningar införs för att göra produkter och tjänster säkra för användning. Ny teknologi, rutiner, processer och arbetssätt sprids för att framställa dem mer kostnads effektivt, till högre kvalitet, bättre nytta och med större attraktionskraft för kunder och brukare. Förändringar görs för att skapa bättre arbetsmiljö, högre jämställdhet, mindre miljöpåverkan och – i fallet med organisationer i offentlig förvaltning – för att demokratiskt fattade beslut ska få större genomslag. Detta lyckas inte alltid och det finns förändringar som är ogenomtänkta, som kanske till och med är onödiga, och vars resultat blir en frustrerande komplexitet. Men i huvudsak har mycket av det som orsakar organisatorisk komplexitet i grunden syften och ambitioner som är positiva.

Ur ett lednings- och styrningsperspektiv är dock organisatorisk komplexitet ett problem, eller i alla fall en stor utmaning. I boken *Att leda i en komplex organisation – Utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet* presenteras flera intressanta empiriska fall som låter oss förstå vad organisatorisk komplexitet kan innebära i praktiken och vilka utmaningar dagens ledare ställs inför när de ska hantera den. I ett av de inledande kapitlen beskrivs hur organisationer översköljs av olika styrambitioner och hur detta gör att organisationernas medarbetare får ägna mycket tid åt att reagera på och hantera styrningen på bekostnad av deras egentliga arbete. Även om det säkert finns goda skäl till varje styrmodell, mätning och uppföljning som görs i organisationer blir själva mängden av dem till slut ett problem. Detta är säkert något många av oss känner igen alltför väl, endera från vår egen vardag eller från forskning om ledning och styrning av organisationer.

Som författarna i boken beskriver är komplexitet ofta ett uttryck för att olika kompetenser, kunskapsområden, teknologier, synsätt och perspektiv ska existera sida vid sida i organisationer. Man ska nå flera olika mål

som ofta i sig är motstridiga. Självklart kan ingen ledare fokusera på allt samtidigt. Men det är svårt att stå emot den föreställningen när den framväxande medielogiken reducerar bilden av organisationen till att bli densamma som sin ledare och reproducerar idén om att det är denne person som är ansvarig för allting som sker, positivt såväl som negativt. Flera kapitel beskriver problemen med att målkonflikter mellan sådant som ekonomisk styrning och verksamhetens kvalitet trycks nedåt i organisationen för att slutligen bäras av den enskilda chefen. Att chefen har två olika kompetenser, exempelvis i fallet med läkare som är chefer, gör inte nödvändigtvis arbetet enklare. Konflikter kan uppstå när dessa chefer både försöker följa en ekonomisk och en medicinsk/vårdlogik och balansgången som krävs är svår.

Boken har både antologins för- och nackdelar. De olika kapitlen från olika områden inom offentlig sektor ger många mycket intressanta empiriska exempel och visar en stor bredd när det kommer till vilka konkreta styrproblem – och ibland lösningar – som ledare står inför. Samtidigt ger kapitlen ett spretigt intryck och i vissa fall hade mer information om vilka empiriska studier kapitlen bygger på behövts för att man verkligen skulle kunna förstå och ta till sig argumenten som förs fram. I avslutningskapitlet ger författarna kloka, om än inte oväntade rekommendationer, om hur ledare kan tänka kring ledning och styrning av komplexa organisationer. Även om boken inte har några starka teorigenererande ambitioner, kan den tjäna som ett utmärkt diskussions- och reflektionsunderlag i vidareutbildningar för chefer i offentlig sektor. Den kan också rekommenderas till alla som är intresserade av att få praktiska och samtida exempel på vad organisatorisk komplexitet kan bestå i.

Av Maria Blomgren

Maria Blomgren är docent vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. ■

■ **Tjänstemannen i skönlitteraturen – bilder av goda och mindre goda byråkrater**, Anders Björnsson och Björn Rombach (red.), Santérus Förlag 2017.

Vad kan skönlitteraturen lära oss om tjänstepersoners vardag? Rätt mycket visar Anders Björnsson och Björn Rombach och deras medförfattare i antologin *Tjänstemannen i skönlitteraturen – bilder av goda och mind-*

re goda byråkrater. I tjugio kapitel – skrivna av forskare från olika discipliner inom humaniora och samhällsvetenskap – diskuteras tjänstepersonens position, roll och arbete i ljuset av alla från Franz Kafka till Elin Wägnér, P.C. Jersild och Susanna Alakoski.

Boken tar avstamp i att vi vet förvånansvärt lite om tjänstepersoner. Trots att dessa ofta är ytterst centrala och viktiga i samhället tenderar de att falla utanför radarn. I ett försök att lära om vilka dessa personer är och vad de gör på dagarna vänder sig bokens författare till skönlitteraturen. De är inte ensamma i sin ambition – även på annat håll har skönlitteraturens möjliga status som kompletterande empirikälla beskrivits och diskuterats. Skönlitteraturen kan ge forskare förståelse för frågor som varken kan eller alltid lämpar sig att söka svar på genom fältarbete. Den kan ge oss insyn i självbilder, betydelsen av relationer, drömmar och tillkortakommanden – sådant som sällan berättas om eller låter sig studeras genom observationer eller intervjuer. Och, som Björnsson och Rombach själva lyfter fram i bokens inledande kapitel, skönlitteraturen kan synliggöra inte bara det som intervjupersoner inte vill tala om, utan också sådant som kanske tas för givet.

Boken serverar dock inga enkla eller raka svar på frågan om vem tjänstepersonen är och vad en sådan person gör på dagarna. Trots en enhetlighet i de olika kapitlens titlar – alla kapitel bär rubriker som beskriver vad tjänstepersonen är och gör (t.ex. polis, domare eller lärare, men också t.ex. förhandlare, hjälpreda eller ordningsman) – är det en rätt brokig skara kapitel som gömmer sig där bakom. Bokens upplägg – och kanske framför allt den bredd av skönlitteratur som används som källmaterial – gör att det ryms många teman och diskussioner. Tillsammans skapar kapitlen ett slags smörgåsbord, och även om det kräver en del av läsaren garanterar det samtidigt att det finns något av intresse för alla.

En rad viktiga frågor och spänningar både synliggörs och problematiseras: Om hur svårt det kan vara att göra rätt – särskilt när ordningsamhet inte nödvändigtvis går hand i hand med de egna uppfattningarna om vad det innebär att göra rätt. Om hur omöjligt det kan vara att följa, ofta många i antal, regler – i alla fall om man vill få något gjort. Om hur aspekter



Att göra osynliga tjänstepersonen synliga genom skönlitteratur

som kön, position och professionell status skapar både synliga och osynliga strukturer i tjänstepersoners vardag. Om motsatsförhållandet mellan individuella behov och välfärdssamhällets krav på likriktning och styrning. Och om gränser mellan att vara tjänsteperson och tjänare; om att vara människa och byråkrat.

Flera av bokens kapitel visar också skönlitteraturens styrka som historiskt källmaterial. Vi får till exempel följa med i lärarens vardag från flickundervisning i 1800-talets Sverige till dagens skolmiljö med resursbrist och friskolor. Vi får också en inblick i vardagen som kontorist för ett sekel sedan och om hur Pippi Långstrump beskrevs som inte bara onaturlig, utan också obehaglig i 40-talets Sverige.

Boken erbjuder inte enbart en plattform att diskutera tjänstepersoners arbete, funktion och självbilder, utan ger också viktiga inspel till ett växande intresse för skönlitteraturen som möjlig källa till att förstå mänskligt samspel och sociala fenomen. Skönlitteraturen både påminner om hur komplexa och svårgripbara sociala fenomen och relationer är, men ger också, som Beata Agrell skriver i sitt kapitel om "Hjälpredan", verktyg till att fånga och "levandegöra" abstrakta fenomen. Därigenom kan problematiken göras "åtkomlig för bearbetning och reflexion" (s. 35).

Varken denna antologi eller skönlitteraturen erbjuder några självklara svar på frågor om vem tjänstepersonen är eller vad en tjänsteperson gör. Men i mötet dem emellan synliggörs sociala fenomen, relationer och inreboende spänningar i roller och uppdrag.

Det är ett möte som lägger grund för och bjuder in till fortsatt diskussion om både vad tjänstepersoner gör och hur skönlitteraturen kan komplettera forskares empiriska studier.

Av Maria Grafström

Maria Grafström är docent i företagsekonomi och forskare vid Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor (Score). ■

■ **Hur västvärlden fylldes med musik. Människorna. Organisationerna. Musikens kedjor**, Lars Östman, Kulturhistoriska bokförlaget, 2018.

Musikens makt. RJ:s årsbok 2018, Jenny Björkman och Arne Jarrick (red), Makadams förlag, 2018.

"Musik och samhälle" är ett område som intresserat många forskare. Nationaleko-

nomen Jacques Attali har t.ex. hävdat att förändringar i musiklivets politiska ekonomi är ett slags omen för större förändringar i samhället; musiketnologer med Alan Lomax i spetsen menar att olika samhällsstrukturer kommer till uttryck – ja, rent av kan höras – i det sätt på vilket musik framförs; och i Lund samlas varje år, sedan drygt ett decennium tillbaka, (företträdesvis) historiker, pedagoger och litteraturvetare på konferensen "Musik och samhälle" för att på olika vis utlysna musiklivets och samhällets sammanflätningar.

Bland svenska företagsekonomer har dock intresset varit tämligen svalt för sådana utlysningar trots att musikbranschen är en mångmiljardindustri i kraftig tillväxt, trots att den svenska musikexporten har fördubblats på tio år, från en miljard till två miljarder, och trots att många av musikens aktörer tillmätts stora kulturella värden och betydelser. Jeanette Wetterström och Ann-Sofie Köping skrev förvisso sina avhandlingar om institutioner på musikens fält, Henrik Ferdelt och Linda Portnoff intresserade sig i sina respektive avhandlingar för popmusiker mellan "konst och kommers", Kjell Arvidsson har skrivit om skivbolagens utbredning i Sverige, och själv har jag försökt dra mitt strå till stacken genom studier av det brittiska musikerkollektivet Aquarian Nation respektive Smålandsoperan. I övrigt är "musik och samhälle" en relativt sett outforskad terräng.

Att mot denna bakgrund ramla över Lars Östmans bok *Hur västvärlden fylldes med musik* en gråmulen söndagseftermiddag i den alltid så välsorterade Hedengrens bokhandel vid Stureplan i Stockholm är därför minst sagt upplyftande. Äntligen en företagsökonom som tar sig an musikens fält utifrån ett samhällsorganisatoriskt perspektiv – och dessutom med ambitionen att beskriva synnerligen komplexa skeenden över lång tid, från 600-talets gregorianska sånger till samtida svenska popunder som Swedish House Mafia och Avicii. Östman, professor emeritus i redovisning från Handelshögskolan i Stockholm, företar sig helt enkelt att beskriva hur musikens organisationer och företag utvecklats hand i hand med det västerländska samhällets utveckling, samt frilägga de historiska epoker under vilka olika aktörer länkats samman genom musiken.

Det är ett minst sagt ambitiöst projekt och även om Östman inledningsvis skriver att han inte har några encyklopediska avsikter, är det svårt att inte tillskriva hans pro-



**Musik och samhälle:
– Två
sidor av sam-
ma mynt**

jekt sådana dimensioner. På de tätt skrivna fem hundra sidorna målar Östman helt visst med bred pensel upp de stora dragen i västerlandets musikorganisatoriska historia, men han inskräpper samtidigt historien in i minsta empiriska detalj. Det fylliga och förtjänstfulla indexet pekar också det i samma encyklopediska inriktning, liksom de Spotify-spellistor som författaren tagit fram för att illustrera de nio olika historiska epoker som identifieras. Boken utgör helt enkelt en slags kulturhistoria som sammanfattar det som är värt att veta om musiklivets samhälleliga och organisatoriska tillblivelse.

Det finns dock två problem med Östmans framställning. För det första finns inte en endaste explicit referens i boken, trots att de källor Östman använt sig av tydligt redovisas längst bak i boken. Läsaren får därmed ingen möjlighet att granska trovärdigheten i den detaljerade historieskrivningen, och inte heller möjlighet att själv nyfiskt leta sig vidare bland källorna. Av källförteckningen att döma finns det dock litet som talar för att Östmans berättelse inte skulle vara trovärdig. Däremot kan den mycket väl vara något tillrättalagd då Östmans bibliotek är förhållandevis litet: Flera tongivande forskare på fältet, som Attali och Lomax, lyser med sin frånvaro – liksom därmed motstridiga tolkningar av musikens samhälleliga historia och betydelser.

För det andra är boken till sitt innehåll, detaljrikedomen till trots, tämligen ytlig. Eller rättare sagt: Den kräver en initierad läsare med synnerligen goda musikkunskaper och som själv kan sätta in de många artister, låtar och skivbolag som nämns en passant i ett sammanhang. För en sådan läsare blir berättelsen förmodligen nyanserad och poängrik, men det är å andra sidan mindre troligt att en läsare besitter så breda kunskaper att hela bokens innehåll kan kontextualiseras på ett meningsfullt sätt. Läsningen riskerar med andra ord att bli fragmentiserad.

Sådan läsning erbjuder också RJs årsbok, antologin *Musikens makt*, som av en tanke placerats precis bredvid Östmans bok i bokhandelns skyltning. Fragmentiseringen ligger delvis i antologins form, men det som är styrkan med Östmans bok – en sammanhållen berättelse – saknas här helt. Redaktörerna Jenny Björkman och Arne Jarick har sammanställt femton bidrag utan tillstympelse till övergripande narrativ struktur – och utan en diskussion om hur de olika

bidragen på olika sätt relaterar till det som är tänkt att vara antologins övergripande tematik. Måhända är det ett medvetet val. Utan en sådan diskussion blir "makt" och "musik" dock innehållslösa och till intet förpliktigande begrepp – och en presumtiv läsare kan mycket väl förstå det som att musikens makt endast kan ta sig ett endaste uttryck.

En sådan förståelse gör sig också påmind i flertalet av bidragen där utgångspunkten tycks vara att musik, med redaktörernas ord, är något som utgör "en positiv och hälsobringande kraft i människors liv". Denna idé omfamnas särskilt av de bidrag som författats av medicinare, neurobiologer och psykologer, men omhuldas också av en hel del humanister i boken. Musikens makt kläs här i positivistisk förklaringsdräkt och intresset riktas mot hur musik påverkar människan som biologisk varelse, som gör henne glad eller ledsen, mer kreativ eller får henne att minnas bättre.

Makt i en mer sociologisk mening, att få någon att göra något som hon annars inte skulle göra – eller ideologiskt i form av "makt över tanken", glittrar dock fram här och där. Filmvetaren Peter Bryngelsson problematiserar t.ex. hur musik har använts som tortyr; latinaren Gunilla Iversen beskriver hur mässan under 800-talet var ett medel för att befästa den världsliga makten; historikern Mats Greiff visar hur skifflen under 1950-talet mobiliserade unga människor politiskt; och etnologen Alf Arvidsson uppmärksammar hur jazzens intåg i Sverige på 1920-talet bidrog till att reproducera rasstereotyper.

Med dessa texter för ögonen ges musikens makt djupare dimensioner – och antologin öppnar upp för en differentierad förståelse för musiklivets organisering och dess många olika samhälleliga konsekvenser. I perspektiv kan därför Lars Östmans bokprojekt och RJs årsbok sägas vara komplementära för den företagsekonom som önskar bidra till det samtal som förs om musikindustrins historiska utveckling och framtida utmaningar; den förra läses med fördel för den övergripande förståelsens skull, medan väl valda delar av den senare läses för den fördjupade maktanalysen.

Av Daniel Ericsson

Daniel Ericsson är ekonomie doktor från Handelshögskolan i Stockholm och verksam som docent vid Linnéuniversitetet. ■

■ **En berättelse om organisering**, Maria Grafström, Anna Jonsson, Oline Stig & Lars Strannegård, Studentlitteratur, 2017.

En riktig bok med hårda pärmar! Bland annat på grund av bokens format är *"En berättelse om organisering"*, trots, men också tack vare sitt omfång om drygt 500 sidor, en lättläst och förhållandevis lättillgänglig bok. Titeln indikerar med hjälp av bestämd form singular att det handlar om *en* berättelse, men jag är inte övertygad om det. Jag läser åtminstone två, möjligen flera berättelser.

Dels har vi berättelsen om modeföretaget Mess, uppdelad i fem delar, som utgör omkring en femtedel av bokens sidor. Det är en fiktiv berättelse om ett svenskt modeföretags tillblivelse, uppgång, ... (jag ska inte spoila hur det går). Berättelsen om Mess presenteras i stort sett kronologiskt, och består framför allt av signifikativa händelser som på ett eller annat sätt påverkar företagets, organisationens och ledningspersonernas utveckling som individer och grupp. Berättelsen fokuserar gruppen av grundare, som alla ikläder sig olika centrala funktioner i företaget, och deras vidare förehavanden.

Författarna till *"En berättelse om organisering"* säger sig ha ambitionen "att mejsla fram och berätta organisationsteorins kanon". Det är (minst) en berättelse utöver den om Mess. Berättelsen om organisationsläran är tematisk framställd, och även om författarna mer och mer ju längre in i boken man kommer relaterar olika teman till varandra, så blir det inte en berättelse utan ganska många. Det är, åtminstone delvis, en följd av att författarna har låtit de fiktiva avsnitten om Mess ligga till grund för de teman som plockas upp. Dessa teman skiljer sig på rubriknivå inte mycket från vad vi brukar hitta i grundläggande läroböcker i organisation. Det är inte heller förvånande utifrån ambitionen om att mejsla fram organisationsteorins kanon. Men om inte urvalet på rubriknivå skiljer sig påtagligt från andra böcker, finns det då andra skillnader? Ja, det gör det.

Greppet att låta den fiktiva berättelsen om Mess vara drivande för framställningen är den mest påtagliga. Vi får direkt bekanta oss med Mess och dess grundare. I kapitel 1 – "Introduktion" – presenteras sedan organisation och organisering som komplementära begrepp, men som bokens titel an-



Kanonskönt

tyder så är det organisering som ges mest utrymme. Författarna lyfter förtjänstfullt fram några av de kvinnor som skrev om organisationer under 1900-talets tidigare decennier jämte de män som vanligen dominerar. Resonemangen som förs i kapitlet är mycket upplysande och sätter in olika tankegångar såväl i sina respektive tidsliga sammanhang som i samtiden. "Introduktion" utgör också något av författarnas programförklaring, deras intentioner och vad jag uppfattar som utgångspunkter. Till exempel diskuteras organisationers gränser som något problematiskt på ett bra sätt. Den diskussionen följs upp i kapitlet om omvärld. Det blir, delvis just därför, en smula förvånande när man sedan i kapitlet om strategi utan påtaglig problematisering kortfattat återger några modeller från strategilitteraturen som bygger på just en tydlig distinktion mellan internt och externt. De tidigare resonemangen hade kunnat nyttjas betydligt mer genom att lyfta fram svagheter och förtjänster i dessa modeller utöver deras roll i skapandet av det författarna beskriver som snuttefilter och skyltfönster, läs internt och externt legitimitetsskapande, och som jag gärna hade läst mer om.

Berättelsen om Mess innehåller nästan inget om det vi brukar benämna struktur. Även om den är skönlitterär skapar det en viss osäkerhet, vi får inte veta mycket om organisationen Mess med dess underställda personal, vilka anställningsformer som tillämpas eller relationer med återförsäljare. Men även om historien om Mess inte räcker till när det gäller organisation är idén om en skönlitterär skildring bra och jag tycker att det syns drag av det även i de olika tematiska texterna.

Förutom känslan av en riktig bok gillar jag ansatsen med en drivande berättelse och författarnas sätt att presentera olika forskare med fullständiga namn och deras olika bidrag. Boken är välskriven och definitivt ett värdefullt tillskott. Frågan jag ställer mig är om det inte vore väl så intressant att försöka mejsla fram en organisationslärans kanon av skönlitterära verk som organisationsteorins kanon. Kanske är det som en student sa till mig för många år sedan under en strategikurs: "Läs *Pride and Prejudice*, den innehåller allt om strategi." Nu ska jag göra det.

Av Hans Andersson

Hans Andersson är ekonomie doktor, forskare och lärare vid Linköpings universitet. ■



Sophie Nachemson-Ekwall

Personaläggande – en företagsform att lyfta fram

I korthet

Det är dags att tänka om när det gäller synen på medarbetarägda företag.

Personaläggande och arbetskooperativ är ovanliga inslag i svensk ekonomi, men så behöver det inte vara! Att förändra detta kräver emellertid att vi ändrar synen på hur äggande kan och bör utövas. Ökade inslag av personaläggande borde samtidigt rimma väl med Sveriges ambitioner rörande ett mer hållbart, inkluderande samhälle.

I den här artikeln lyfter jag fram personaläggande där anställda äger en verksamhet tillsammans som ett sätt att dämpa två av de strukturförändringar som pågår på den svenska arbetsmarknaden. Den ena rör nedläggningen av lönsamma fabriker på orter där anställda lämnas utan arbetsplatser, till exempel Findus välskötta men nu nedlagda ärtfabrik i Bjuv. Den andra strukturförändringen rör den tysta massdöden av familjeföretag utanför de stora städerna. Sverige har Europas äldsta företagare och näringslivet varnar för de risker som följer av alla de företag som står inför en generationsväxling men som saknar naturliga arvingar och kanske har svårt att alls hitta köpare. I båda dessa fall är anställda som grupp en outnyttjad resurs. Personaläggande kan således vara ett alternativ för många verksamheter.

Det är dock viktigt att inte blanda ihop personaläggande med andra, liknande, lösningar. När det gäller till exempel traditionella partnerskap så är varje deläggare ansvarig för sin egen affär. Personaläggande är inte heller samma sak som personaloptioner, som huvudsakligen är ett sätt att motivera anställda genom att låta dem ta del av tillväxt i företagets kapitalvärde. Med personaläggande avses i stället ett demokratiskt äggande: anställda både äger tillsammans och har ett gemensamt inflytande genom att varje anställd har en röst, oavsett hur kapitalandelen fördelas på enskilda individer. Det spelar ingen roll om äggandet sköts genom en stiftelse, en ekonomisk förening eller ett aktiebolag. Anställda behöver inte heller äga hela bolaget. Internationell forskning visar att det kan räcka





Det finns alltså anledning att fundera på hur vi i Sverige ser på demokratiskt personalägande”

med mellan tjugo och trettio procent för att ha betydelse. Finns bolaget på börsen kan det räcka med tio procent.

Personalägande är emellertid ovanligt i Sverige. En vanlig förklaring till detta är att demokratiskt ägda företag inte skulle kunna hantera den strukturomvandling som svenskt företagande genomgår som en följd av globalisering och digitalisering. Min egen forskning pekar emellertid mot att detta är en alltför förenklad förklaring. Tvärtom beror bristen på personalägande snarare på att den svenska arbetsmarknaden och socialförsäkringssystemet fortfarande är organiserat som om industrin bestod av storföretag och att heltidsanställning var norm. För hundra år sedan var kapital en bristvara, medan arbetare fanns i överflöd. Parterna på den svenska arbetsmarknaden skulle sörja för en strukturomvandling där mindre konkurrenskraftiga företag slogs ut och arbetarna fick nya jobb i mer lönsam industri. Offentlig sektor tog hand om välfärden, och anställda som förlorade jobben omskolades. I ett sådant system fanns helt enkelt inget strukturellt behov av personalägande.

Konfliktytan mellan kapital och arbete är, menar jag, förlegad. Samtidigt har svenska anställda – trots MBL, LAS och tjänstepension – inte hängt med i den utveckling mot ekonomisk delaktighet som pågår i Europa. I Sverige äger anställda genom breda aktiesparprogram 1,7 procent av aktierna i de börsnoterade bolagen, medan snittet i EU ligger på drygt tre procent. I Frankrike får anställda dubbel rösträtt om de äger aktier i företaget, och i Tyskland har facket veto om en sammanslagning leder till en fabriksnedläggning.

Det finns alltså anledning att fundera på hur vi i Sverige ser på demokratiskt personalägande. Jag menar att fyra teoriskolor – eller ”teorispar” – är centrala för att inspirera till ett förnyat synsätt:

Det första är det ideologiska spåret. I Sverige har frågan om ekonomisk demokrati varit i stort sett död sedan 1970- och 1980-talets löntagarfondsstrid. Men fondsocialism var något annat; där utövades inflytandet centralt, av fackligt förtroendevalda. Personalägande utmärks i stället av den direkta delaktigheten. Personalägande är inte heller ”höger” eller ”vänster” på den politiska skalan. Företag som ägs av anställda finns inom både en konservativ och en liberal idétradition. Liberalismens tydligaste förgrundsfigur, John Stuart Mill, hade en optimistisk syn på arbetarägande. I sin bok *The principles of political economy* från 1848 beskriver han demokratiseringen av samhällets resurser som en naturlig utveckling. I USA drivs personalägande av både republikaner och demokrater. Fjorton miljoner amerikaner äger aktier i företagen där de arbetar genom deltagande i stiftesläggda så kal-

Om författaren

Sophie Nachemson-Ekwall, verksam vid Stockholm School of Economics Center for Research on Sustainable Markets där hennes forskning handlar om långsiktig kapitalbildning, de institutionella investerarnas roll och förutsättningarna för en mångfald av ägarmodeller. 2018 gav hon ut boken *"Ett Sverige där anställda äger"*, tillsammans med tankesmedjan Global Utmaning. ■

lade ESOP-program. Nyligen antog Trump-administrationen ett demokratiskt program med stödstrukturer och lånegarantier för arbetskooperativ eller personalstiftelser. I Storbritannien enar personalägande de konservativa och labour, och här ligger man i framkant när det gäller arbetskooperativt drivna digitala företag. I Frankrike används kooperativa affärsmodeller för att rädda arbetstillfällen vid fabriksnedläggningar, och ny lagstiftning kräver att anställda ska kunna äga tio procent i alla franska bolag. Kanada går i täten för utvecklingen av blandkooperativ, där anställda, medborgare, affärsintressenter och samhällsaktörer äger företag gemensamt.

Det andra teorispåret tar avstamp i skilda synsätt mellan företagsekonomens organisationsteori och finansekonomernas kapitalmarknadsteori. Bristen på medarbetarägda företag förklaras ofta med strukturella svårigheter att starta dem eller intern ineffektivitet som leder till lägre lönsamhet än i företag som har en mer traditionell ägar- och ledningsstruktur. Ett dilemma skulle då vara svårigheten att enas om ett gemensamt mål, där ett aktiebolag med externa aktieägare antas ha lättare eftersom de kan enas kring att exempelvis vinstmaximera. Dessutom antas arbetsplatser med en sammanpressad lönestruktur, ofta en av markörerna för demokratiskt ägda företag, föra med sig att talangfulla medarbetare lämnar företaget. Men det motsatta gäller också: alltför höga löneskillnader skadar tilliten. Michael Jensen och William Meckling varnade i en artikel från 1979 för att involvera anställda för mycket i beslutsfattandet. Det tyska fackliga systemet med medbestämmande användes då som avskräckande exempel, eftersom det ansågs skada de tyska företagens tillväxt. Men den tyska ekonomens bristande tillväxtförmåga under 1970- och 1980-talen visade sig snarare hänga ihop med korsäggande och inflytande av bankerna. Den tyska industrins tillväxt under 2000-talet och framåt har inte skett på bekostnad av anställdas inflytande, utan tillsammans med det. En omfattande forskningslitteratur visar samtidigt att personalägande fungerar i alla branscher, i alla storlekar av företag och under företags olika livscyklar. Demokratiskt styrda företag är välskötta, lönsamma, innovativa och hamnar högt på rankingslistor över anställdas trivsel såväl som hållbarhet. De värnar ofta den lokala miljön. De överlever i lågkonjunktur och har en stabilare syn på sysselsättning, med lägre benägenhet att avskeda anställda när vinsten viker.

Det tredje teorispåret riktar i stället blicken mot kapitalbildning, där en brist på kapital hos företag där anställda äger tillsammans kan ses som en hämmande faktor. Finansekonomerna brukar tala om ett "marknadsmisslyckande" när nya företag har svårt att finansiera nästa steg i sin utveckling. An-



I stället tänker de mer på anställda, handlar lokalt och stöttar lokalsamhället, alltså precis de markörer som också gäller för personalägda företag”

ställdas brist på kreditvärdighet, vilket gör det svårt för dem att få riskkapital och lån för att köpa sitt företag, kan, menar jag, beskrivas som ett likande marknadsmisslyckande. Därför behövs det speciella finansiella institutioner. I de länder som har ett större inslag av personaläggande finns en sådan infrastruktur på plats. Där finns investeringsfonder, kreditgarantier och kooperativa banker riktade till den idéburna sektorn, kooperativ och även personaläggande. I Sverige har vi stöd till nystartade företag genom Almi, Saminvest, olika investeringsstöd och förmånlig kapitalbeskattning – men inget till idéburna eller tillsammansägda företag. En vanlig kritik är också att arbetskooperativ inte kan hantera sina egna generationsskiften, eftersom grundarna förr eller senare lämnar, och att de därför inte är en hållbar form för att driva verksamhet. Därtill anses arbetskooperativ ha svårt att långsiktigt bygga upp kapital för investeringar. Men båda de här problemen går att hantera. I länder med ett stort antal personalägda företag tillåts vinstandelar fonderas på olika konton: ett för individen och ett för företagets långsiktiga utveckling, där utbetalning till anställda som slutat sker över tid.

I min egen forskning lyfter jag fram den i Sverige förenklade inställningen till värdet av inhemskt svenskt långsiktigt kapital, som även drabbar personalägda företag. Det finns i Sverige en syn på att kapital flödar fritt, och att investeringar baseras på ett rationellt beslutsfattande. Det följer klassisk nationalekonomi, där det inte spelar någon roll om kapitalet är svenskt eller utländskt. Därför går det utmärkt att hantera inhemskt kapital som något som kan beskattas (familjeföretagens 3:12-regler) eller där man kan begränsa ägandet (de institutionella investerarnas placeringsregler på och utanför börsen). Detta har skapat en brist på svenskt långsiktigt kapital. Allt utländskt kapital som söker sig hit når å andra sidan inte alla; det söker sig främst till nya spännande industrier, som it, och helst i närheten av de stora städerna. Vi har också mer utländskt ägande av industrin än något annat land i Europa, vilket generellt visat sig ha negativ effekt på forskning och utveckling.

Problemet blir speciellt tydligt i vår avsaknad av en politik för att få familjeföretagen att klara generationsskiften. Familjekapital vinstmaximerar inte, de *vinstsatisfierar*. Begreppet är hämtat från familjeföretagsforskaren Leif Melin vid Jönköping International Business School och betyder att dessa företag nöjer sig med en tillräcklig vinst. I stället tänker de mer på anställda, handlar lokalt och stöttar lokalsamhället, alltså precis de markörer som också gäller för personalägda företag. Det blir därför också regionalpolitiskt intressant att ge familjeföretag förutsättningar för att genomföra generationsskiften lokalt, där anställda borde ses som möjliga ägare i de fall

som ett barn inte tar över. I USA, Frankrike och Storbritannien åtnjuter både anställda som köpare och företagare som säljare skatteförmåner. De anställda kan ta lån med företagets tillgångar som säkerhet. I Sverige skulle exempelvis låneförbudet i aktiebolagslagen kunna undanta anställda. Anställda skulle också kunna få möjlighet att använda A-kassa som insatskapital i samband med personalövertagande.

Ett fjärde teoretiskt spår, som framkommit när jag studerat demokratiskt personaläggande, och avsaknaden av det i Sverige, berör framväxten av nya ekonomiska modeller. Det växer fram en arbetsmarknad som är kollaborativ, expertdriven och drar fördel av digitaliseringen. Det kräver nya sociala trygghetspaket. Här kan kooperativ spela roll som organisatörer av tillfällig arbetskraft. Länder som ligger i framkant när det gäller personaläggande är även nytänkare när det rör orga-

nisering av välfärdstjänster. Där finns blandkooperativ där anställda och brukare driver företag gemensamt. EU har upphandlingsregler som främjar aktörer i den sociala ekonomin och särregler för personaläggande i välfärdssektorn.



Länder som ligger i framkant när det gäller personaläggande är även nytänkare när det rör organisering av välfärdstjänster”

En hel del talar alltså för att det kan finnas ett värde i att stötta medarbetarägda företag som ägarkategori i Sverige. För det krävs att vi lägger mindre kraft på ideologiska överväganden och gamla teorier. För att det ska ske behövs en förnyad syn

på anställdas roll. Arbetsmarknadens parter spelar sin roll för att lyfta frågan, liksom lokalpolitiker som månar om regional utveckling. Framför allt kan staten och kommunerna driva på utvecklingen för att bygga upp finansiella stödstrukturer, för enkla regelverk och även den kooperativa sektorn själv. ■

Litteratur

- Jensen, M. & Meckling, W.H. (1979). *Rights and production functions: An application to labor managed firms and co-determinaton*. *Journal of Business*, 52(4), s. 469–506.
- Melin, L., Bjuggren, P.O., Ericsson, A., Haag, K., Hall, A. & Nordqvist, M. (2004). *Ägarskiften och ledarskiften i företag: En förädlad analys*. NUTEK B 2004:6. Stockholm: Tillväxtverket.
- Michie, J., Blasi, J. & Borzaga, C. (red.) (2017). *The Oxford handbook of mutual, co-operative and co-owned business*. Oxford: Oxford University Press, s. xxiii, 650.
- Nachemson-Ekwall, S. (2018). *Ett Sverige där anställda äger*. En idéskrift. *Global Utmaning och Stockholm School of Economics Research Institute (SIR)*. https://www.globalutmaning.se/wp-content/uploads/sites/8/2018/10/GU_AnstalldaAgerBok_165x242_low.pdf.



korta – 3 långa:

O&S: Vem är du?

Maria: Jag är biträdande lektor vid Institutionen för service management och tjänstevetenskap vid Lunds Universitet och forskare vid Centrum för konsumtionsvetenskap vid Handels högskolan, Göteborgs Universitet.

O&S: Vad arbetar du med just nu?

Maria: Just nu arbetar jag med projektet "Alternative food markets" som finansieras av Formas och som handlar om hur alternativa matmarknader organiseras och upprätthålls. Jag håller också på att avsluta projektet "Framing domesticity and entrepreneurship" som finansieras av Bromanska stiftelsen och som handlar om hur bloggar formar marknader genom nya sätt att gestalta och organisera hemliv, arbete och entreprenörskap. ■

Intervju med Maria Fuentes

Forskarporträttet, vem är du?

Vad tycker du att företagsekonomin roll i samhället borde vara?

1. Jag vill lyfta fram den oberoende och kritiska analysens roll. I en tid där forskare får allt större krav på sig att samverka med andra sfärer i samhället är det viktigt att slå vakt om och ge den utrymme. Företagsekonomin roll bör vara att genom oberoende och kritiska analyser av företags-ekonomiska företeelser bidra till kunskap om företag och andra marknadsaktörer och hur de på olika sätt formar vår samtid.

Vilken är den viktigaste frågan för svensk företagsekonomi just nu?

2. Det finns inte EN fråga som är viktigare än alla andra. Ser man till forskningen så är det snarare viktigt att främja ett forskningsklimat där olika frågor och perspektiv får utrymme. Det är naturligtvis en utmaning och just nu går utvecklingen åt ett annat håll då både universitet och forskningsfinansiärer satsar på mycket stora projekt snarare än mindre.

Varför?

3. Därför att det precis som tidigare behövs många olika perspektiv för att förstå vår samtid och företagens för-sättningar och ansvar. Stora utmaningar som t.ex. hållbarhet och digitalisering måste naturligtvis få utrymme i den företagsekonomiska forskningen och undervisningen men det måste också finnas utrymme för andra frågor som kanske inte ter sig så centrala idag men som ändå har betydelse för företagens förmåga att verka och ta ansvar på lång sikt. ■

” För att återställa
en någorlunda balans
måste det företags-
ekonomiska språket
och tankefigur-
erna tryckas tillbaka...
samtidigt som
andra språkliga världar
och tankefigurer...
bjuds in”

Ur artikeln av Magnus Hoppe



En cirkulär ekonomi – företagsekonomiskt tänk- ande bortom den linjära värdekedjan

I korthet

Öppnar cirkulär ekonomi möjligheter för förnyat hållbarhetstänkande och produktivitet inom planetens gränser? ■

Vi beskriver ofta företag som att de består av en värdekedja: någonting som kommer utifrån, "input", förädlas i företagets processer, "throughput", och som ett resultat av verksamheten uppstår någon typ av "output" som kunder värdesätter och ersätter företaget för. För producerande företag kan man beskriva värdekedjan som resurser, produktion och konsumtion. Det finns flera varianter av den här tankemodellen, och en vida spridd variant är Harvardprofessorn Michael Porters värdekedja ifrån 1980-talet.

Den linjära värdekedjan har haft ett fenomenalt genomslag i både teori och praktik, samtidigt som den också kritiserats, framför allt av miljöekonomerna.

Var brister då ett linjärt företagstänkande? För det första är den output som värdekedjan synliggör endast den som kunderna värdesätter, så att säga positiv output. Inte minst hållbarhetsdebattörerna har argumenterat för att företagen också ger negativ output. Miljöekonomerna Pearce och Turner poängterade på 1990-talet att vi skulle behöva lägga till annan output från verksamheten än det som är av värde för kunden, till exempel utsläpp, miljöföroreningar, svinn och avfall.

För det andra ignorerar den linjära modellen var resurserna, input, kommer ifrån. Input i modellen, det vill säga resurserna, är inte oändligt tillgängliga utan ofta begränsade. Om man producerar mycket på ett oaktsamt sätt kan resurserna ta slut. Då kan inte företaget fortsätta sin verksamhet på samma sätt.

För det tredje ignorerar den linjära modellen också faktumet att output, det vill säga det företagen producerar, ofta har ett liv efter att det konsumerats. De använda produkterna kanske slängs, förbränns eller blir till farligt avfall. De kan



ackumuleras i naturen eller i atmosfären, och i längden minskar det kunders och andra medborgares nytta och välfärd – för att inte tala om deras levnadsförutsättningar. Solkrämen skyddar visserligen mot solen, vilket är av värde, men skadar å andra sidan korallrevet som man rest dit för att se och som djurarter är beroende av.

Pearce och Turner, liksom flera andra forskare och konsulter, har försökt att formulera ett alternativ till det linjära tänkandet, en cirkulär modell där det som osynliggjorts i modellen läggs tillbaka, såsom externaliteter och medborgarnas nytta och välfärd, och där flöden till och med blir cirkulära.

Man kan fråga sig *varför* det är bättre med en modell med cirkulära flöden. Här inspireras forskarna av Kenneth Bouldings text "The Economics of the Coming Spaceship Earth" från 1966. Boulding använder rymdfarkosten som hade transporterat den första människan till månen som en metafor för jordens situation. Liksom rymdfarkosten innehar jorden en



Den första människan till månen som en metafor"

begränsad mängd nödvändiga resurser som måste hushållas med. Jorden utgör ett slutet system inom vilket all output länkas till input någon annanstans inom systemet. Utöver solens energi tillförs inget, och inget försvinner heller. Företag måste därför agera utifrån att de verkar inom ett stängt system där naturen bara till en viss grad kan assimilera ackumule-

rande avfall och kompensera för överutnyttjandet av resurser. Över den gränsen, likt de planetära gränser som Johan Rockström och kollegor föreslagit, kan naturen inte längre kompensera för vår verksamhet. Ett stängt system innebär med andra ord begränsningar för hur företagen kan agera för att producera social nytta i form av output. Lösningen här, menar miljöekonomerna, är att tänka på företaget som en cirkulär verksamhet där både det som kommer in i verksamheten och det som lämnar den behålls i cirkulära flöden.

Cirkulär ekonomi ses alltså som antitesen till en linjär "take-make-waste"-modell. En central idé är att de cirkulära flödena inte ska belasta vår miljö utan att de bör kunna fortsätta i oändlighet. Utöver dessa kärnidéer är det fortfarande ganska oklart vad en cirkulär ekonomi exakt innebär. Begreppet har de sista åren blivit populärt, och tankesmedjor och konsulter såsom Ellen MacArthur Foundation lanserar egna och inte alltid helt överensstämmande modeller för en cirku-



En central idé är att de cirkulära flödena inte ska belasta vår miljö utan att de bör kunna fortsätta i oändlighet”

lär ekonomi. Det pratas om cirkulära städer, kommuner, cirkulära affärsmodeller och produkter etcetera. Det argumenteras för att tjänster är mer cirkulära än produkter, och för att långsamma materialflöden är bättre än snabba materialflöden. På samma sätt anser många att begränsade flöden (”refuse” or ”reduce”) är bättre än ökade cirkulära flöden av till exempel återvunna material.

Forskare som har försökt sammanfatta den ibland motsägelsefulla litteraturen drar slutsatsen att den cirkulära ekonomin är ett paraplybegrepp, ett begrepp där flera relaterade koncept – såsom ”cradle to cradle”, avfallshierarki och tjänstefiering – har klumpats ihop. I kombination med att det saknas en entydig definition av begreppet cirkulär ekonomi kan man i praktiken fylla begreppet med lite vad man vill. Många olika praktiker får etiketten cirkulär ekonomi utan att de nödvändigtvis har så mycket gemensamt.

Hör verkligen alla de här begreppen ihop med cirkulär ekonomi? Är till exempel att sälja tjänster mer cirkulärt än att sälja produkter? Det kan diskuteras. Ett argument är att när till exempel flera personer hyr samma produkt (alltså köper

Om författaren

Sabina Du Rietz är lektor vid Handelshögskolan, Örebro universitet, och *Center for Sustainable Business*. Hon forskar om mätning och styrning av hållbarhetsfrågor samt cirkulär ekonomi. ■

en tjänst i stället för en produkt) så ökas kapacitetsutnyttjandet. En bil som hyrs ut används av fler än endast en familj. Den underliggande tanken är att om fler familjer delar på en bil så behövs färre bilar i samhället. Det är alltså en fråga om att minska behovet av produkter, i det här fallet bilar, och hur mycket som behöver produceras. Ett liknande argument är att om producenten hyr ut i stället för att sälja till exempel en mobiltelefon så får producenten incitament att tillverka robusta mobiltelefoner som håller länge och där producenten tar ett ansvar för underhåll.

Vad har nu detta med cirkularitet att göra? Kapacitetsutnyttjandet säger ganska lite om ifall bilen kan bli en ny bil på sikt. Argumentet passar däremot bra in i en *linjär* ekonomi där det är klart bättre om vi har färre bilar i omlopp och färre hamnar på skroten. På samma sätt är det utmärkt att produkten får ett långt liv i en linjär ekonomi eftersom det minskar utnyttjandet av nya naturresurser, men i en cirkulär ekonomi kan ju, i alla fall i teorin, en ny mobil produceras av cirkulerande resurser utan nyttjande av nya naturresurser. Vem som äger produkten och hur ofta den nyttjas borde inte heller spela någon roll. Om det cirkulära idealet skulle gå att genomföra, om material enkelt och utan miljöpåverkan kan bli nya produkter, så är det *i princip* inget problem att stora mängder flödar i systemet eller att de cirkulerar snabbt. Rent empiriskt finns det tecken på att argumenten om cirkularitet inte håller för alla typer av tjänster och produkter. Elsparkcyklar som hyrs ut, till exempel, visar att försäljning av en tjänst i stället för en produkt varken förlänger livet på produkten eller ger en cirkulär ekonomi. Elsparkcyklarna behandlas inte särskilt varsamt och byts regelbundet ut utan att bli nya elsparkcyklar.

På liknande sätt verkar flera av de här begreppen som har klumpats ihop med cirkulär ekonomi snarare erbjuda alternativ till cirkularitet inom ramen för en linjär ekonomi. Om det cirkulära idealet är ouppnåbart, om inte material åter och åter igen kan bli nya produkter utan att belasta naturen, ja, då är förstås de här olika idéerna om att minska antalet produkter och resurser i omlopp helt nödvändiga. Då behöver vi alternativa lösningar.

Ytterligare en cirkulär fråga som diskuteras är om material måste flöda i samma cirkel eller om material kan flöda igenom flera olika cirklar. Många av modellerna i litteraturen visar företag eller produktion där cirkeln är sluten på produkt- eller företagsnivå, det vill säga att material stannar inom samma cirkel. En fördel med detta är att producenten har total kontroll över input och i princip slipper en extern leverantörskedja. I verkligheten verkar detta vara ovanligt, och många cirkulära aktiviteter innebär i stället att man tar hand

om och använder någon annans avfall. På samma sätt kanske ett annat företag hanterar ens eget avfall, vad litteraturen kallar industriell symbios.

Det talas även om marknader för och efterfrågan på återvunna material. En utmaning på de här marknaderna är kunskap om materialets innehåll samt att bibehålla materialets kvalitet och därmed värde. En risk när flöden går från företag till företag eller från företag till marknad är att materialet successivt tappar i produktionsvärde och till sist ändå hamnar på deponi eller förbränningsanläggning, det vill säga att det blir en förlängd kedja snarare än en cirkel. Detta kallar litteraturen för "downcycling". Många av de exempel vi ser i dag är i praktiken förlängda kedjor och successiv downcycling.

Utöver problemet med downcycling tenderar ämnen i cirkeln, enligt termodynamikens andra lag, att gradvis skingras,



En del av det som används kan helt enkelt inte återvinnas"

och det finns kategorier av resurser som inte helt kan återanvändas, såsom energi. Pearce och Turner använder exemplet bensin och hur det, även om vi kan fånga in koldioxiden från det använda bränslet, inte går att återskapa nytt bränsle av det. En del av det som används kan helt enkelt inte återvinnas utan går ut i naturen och atmosfären som, utifrån sin assimilativa förmåga, gör ämnena till ofarliga eller till och med biologiskt användbara. Så länge

som "läckaget" från de cirkulära flödena är i en sådan mängd att naturen förmår att assimilera det och återskapa resurser så fungerar den cirkulära ekonomin. En cirkulär ekonomi måste med andra ord hålla sig inom jordens assimilativa kapacitet.

Sammanfattningsvis är cirkulär ekonomi ingen ny idé utan snarare en klassisk kritik av den linjära värdekedjan och produktionsmodellen. Samtidigt erbjuder tankemodellen ett för många attraktivt alternativ där målet är fortsatt produktivitet, inom planetens gränser. Många av argumenten i dagens debatt för en cirkulär ekonomi känner vi igen från 1960-talet, men tiden verkar vara inne för att testa de olika idéerna om cirkulär ekonomi i praktiken. Det senaste decenniet har idéerna fått ny spridning och tagits upp av både EU, svenska staten, näringsliv och konsumenter. Företag som vill ligga i framkant på hållbarhetsområdet har satt mål om att bli cirkulära. Det är således nu vi får se om, när och hur det går att omsätta de cirkulära idéerna i praktiken och om miljöekonomernas utopi kan bli verklighet. ■



Om företagsekonomin på- och avknappar

I korthet

Vad händer när företagsekonomin språk och tankefigurer får ta överhanden?

På bilradion på väg till jobbet klockan sju på morgonen den 18 juni i år 2019 hör jag ett reportage om hur personalen inom hemtjänsten har det. Under de senaste tio åren har det bara blivit sämre på alla punkter, får jag lära mig av Ekot. Många som arbetar i hemtjänsten får allt mindre tid att göra ett gott arbete, nämligen att ta hand om de äldre de möter. I stället för nio personliga möten per dag ska man nu hinna med tolv. Jobbet blir allt mer minutstyrt och stressigt, enligt reportern, som hänvisar till en kommande studie i socialt arbete vid Stockholms universitet. "Gun", som arbetat inom hemtjänsten i Stockholm i trettio år, berättar i reportaget:

"Just de som bestämmer att en gammal människa ska duscha på si och så kort tid. Alltså, vi kan ju inte jobba med på- och avknappar, när man jobbar med människor".

Enligt studien behöver mer medel satsas på hemomsorgen, men man kan fråga sig om det inte finns ett annat problem i botten för den situation som beskrivs. Hur kommer det sig egentligen att vi räknar omvårdnad i minuter, att de anställda, som Gun ovan, behandlas som maskiner med av- och påknappar, och att vi trots våra ansträngningar tydligen inte får ut de resultat som vi eftersträvar?

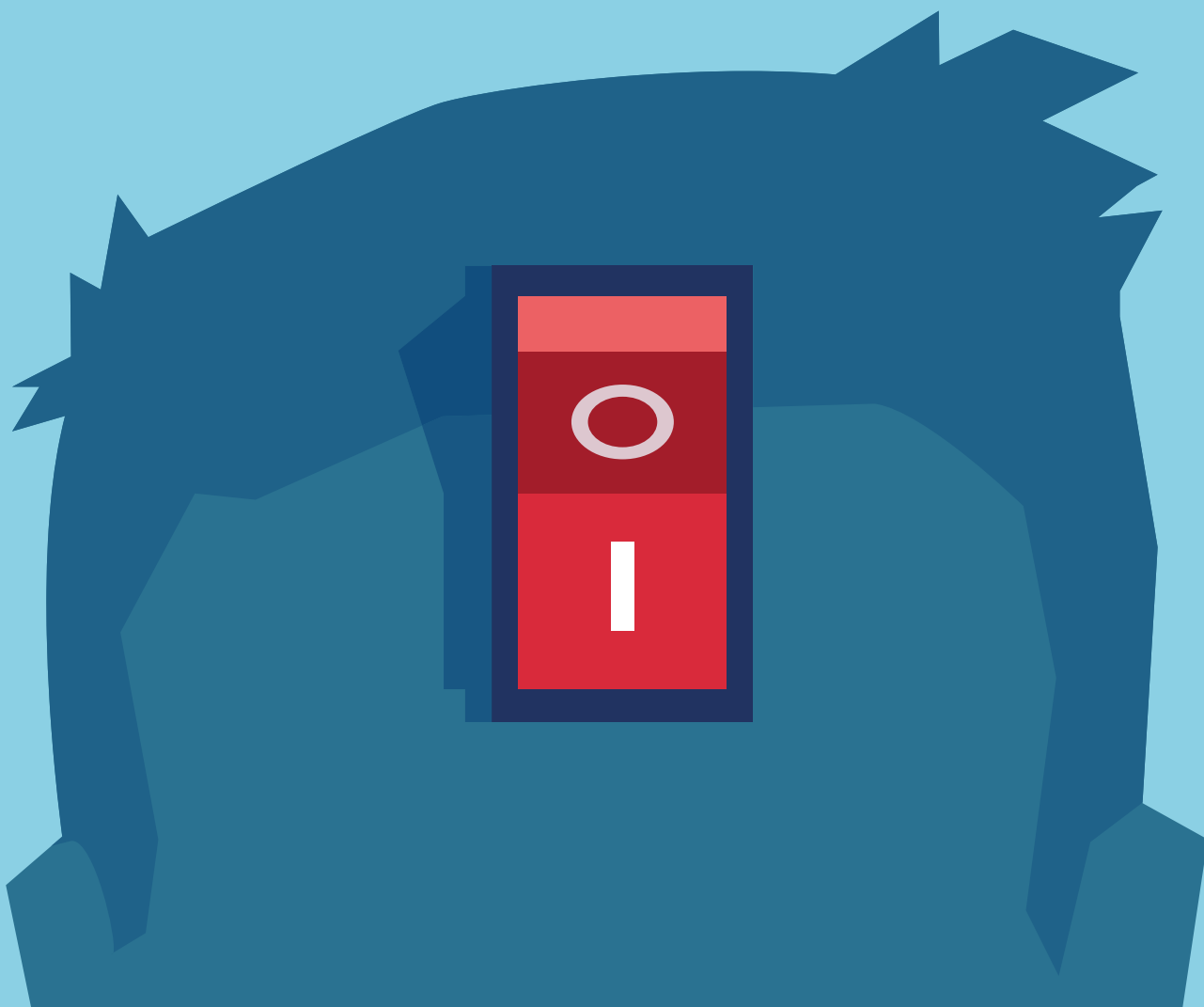
Ett sätt att se på problemet är att vi successivt gått ifrån det språk som handlar om omvårdnad och mänsklighet och i stället tagit till oss andra termer och begrepp som vi hämtat från teknikens och företagsekonomin områden. Som företagsekonom får man tidigt i sin utbildning lära sig om hur man med olika teoretiska bottnar kan jobba med effektivitet och effektivisering. Genom klassiska exempel, som från Fords massproduktion, lär vi oss hur taylorismens idéer kan användas för att öka produktionen, göra produkter billigare och driva på utvecklingen av samhället. Den mekaniska industrin

Om författaren

Magnus Hoppe är docent vid Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, Mälardalens högskola. Hans forskning är främst aktionsinriktad och handlar om entreprenörskap, innovation och omvärldsanalys i både privata och offentliga organisationer. Närmast har han varit gästredaktör för två nummer om aktionsforskning i *Technology Innovation Management Review*. ■

är fortsatt en viktig referenspunkt i många kurser och program. Tankefiguren är viktig för företagsekonomer eftersom den pekar ut en särskilt viktig kompetens. Någon måste ju planera och styra. När sedan utbildade företagsekonomer anställs och annan personal vidareutbildas i företagsekonomi, når tankefigurerna och språket ut i alla typer av verksamheter. Andra typer av tankefigurer och språk trängs undan. Om till exempel all verksamhet måste anpassas till budget har vi redan bestämt oss för vilket språk vi ger företräde. De som tycker det är självklart att budgeten måste styra får också en idé om vad den eller de dominerande tankefigurerna kan vara. Då kommer på- och avknapparna.

För den enskilda människan, som Gun ovan, bidrar företagsekonomins tankefigurer till att göra arbetsmiljön sämre och, som jag tolkar det, livet sämre för dem som Gun möter. Däremot, för dem som bestämt detta handlar det nog mest





Men trots de höga kostnaderna så synes inte själva vården ha blivit så mycket bättre”

om att avväga hur tillgängliga resurser på effektivast sätt används för att nå det som lagen stipulerar som godtagbar kvalitet (för att använda företagsekonomens språk). Guns värld handlar i stället om mellanmänsklighet och om en rik upplevelse av människors vardag.

När jag hör ett annat inslag om samma studie lite senare samma dag, berättar Gun att hon tidigare kunde titta ut genom fönstret och (fast hon använder deras förnamn) överlägga med brukarna om de skulle gå ut eller inte. Med det nya tidsstyrda systemet måste detta i stället ske till exempel på onsdagar med definierade start- och sluttider, oberoende av årstid och väder. På och av.

Trots argument om motsatsen så verkar nyordningen inte ha bidragit till bättre kvalitet hos brukarna. I stället används företagsekonomens tankefigurer och språk för att spara pengar. Då kvalitet blir en abstraktion i stället för en djup förståelse av varje människas livsvärld, är det inte konstigt att omvårdnaden blir sämre.

Ett annat aktuellt exempel är framväxten och driften av Nya Karolinska Sjukhuset (NKS). I början av november 2016, när sjukhuset öppnade, blommade medias rapportering ut, och jag håller mig främst till detta år framöver. Vi fick då, bland annat i våra rikstidningar DN och SvD, läsa att

- NKS i Stockholm stänger vården i tre veckor
- NKS kostar lika mycket som två Slussen
- de anställda vill se en annan vårdmodell än den som NKS erbjuder
- fördyringen av NKS har dolts för allmänheten.

Tidigare har till exempel SvD även uppmärksammat hur klyftan mellan anställda och ledning ökar samt hur kostnaderna skenar. Vi har fått veta att en tänkt investering på 14,5 miljarder kronor ökat till över 25 miljarder och att slutnotan beräknas bli 61,4 miljarder, men också att huset är tio gånger så dyrt som tyska toppsjukhus. Men trots de höga kostnaderna så synes inte själva vården ha blivit så mycket bättre, då tekniken inte fungerar som tänkt och patienter far illa. Rapporteringen fortsätter på liknande sätt in i nutid. Den 13 maj 2019 läggs till exempel ett varsel om 550 administrativa tjänster för att förbättra ekonomin. NKS är även föremål för flera granskande reportage. Journalisterna Anna Gustafsson och Lisa Röstlund blir till exempel nominerade till både Stora journalistpriset och Guldspaden för sitt arbete med att blottlägga NKS-affären, vilket de fångat i boken *Konsulterna: Kampen om Karolinska*. De, och många fler, frågar sig: Hur kunde det bli så här?

Något enkelt svar finns inte, men om vi enbart granskar nyheterna jag nämnt ovan finns ett tydligt mönster: proble-

met verkar främst vara företagsekonomiskt. Det är nämligen det språket och de tankefigurerna som präglar medias rapportering – "kostar", "vårdmodell", "fördyringen", "anställd" och "ledning", "investering", "mdkr", "slutnota", "dyrare" och "kostnader". Mer som bisatser får vi reportage om missnöjda människor vars hälsa drabbas och liv rycks upp ur grunden, ungefär som Gun blir en bisats då vi diskuterar problemen med hemtjänsten. Det är inte de vårdtagande eller Gun det är fel på. Det är något fel på styrsystemet, och som vi förstår av medias rapportering är det något på tok med ekonomin, eller kanske rättare sagt den ekonomiska maskinen, för att tydliggöra kopplingen till de tayloristiska tankar som präglar den.

Medias NKS-rapportering handlar alltså i första rummet inte om människorna, utan den handlar om NKS som en



Då kvalitet blir en abstraktion i stället för en djup förståelse av varje människas livsvärld, är det inte konstigt att omvårdnaden blir sämre”

hackande och läckande ekonomisk maskin, och vi är besvikna på maskinen men också på dess ingenjör och maskinist (fast det är svårt att få riktig koll på vem den ansvariga maskinisten är). Medias rapportering handlar på detta sätt om felet med maskinen, och vi försöker förstå maskinen genom dess delar i syfte att fixa den. Många hänger också ut den utpekade ingenjören (Boston Consulting Group) som ytterst ansvarig för att ha sålt in en alltför dyr, ickefungerande och oprövad maskin. Jag ser dock inte någon reflektion över att felet i stället kan tänkas ligga i själva tanken på att försöka hantera sjukvård och omvårdnad som en maskin samt att styra sjukvård och omvårdnad utifrån företagsekonomiska tankefigurer. För att referera till medieteoretikern Marshall McLuhan är vi som fiskar som inte förmår uppfatta vattnet vi simmar i och inte heller upptäcker hur mycket det präglat oss förrän vi strandat. För att fortsätta metaforen försöker vi nu identifiera de föroreningar som läckt ut i vattnet så att vi i bästa fall kan göra det badbart genom rening. Vi frågar oss dock inte om det kan finnas andra, mer behagliga vatten att bada i – andra tankefigurer som kan ge oss nya insikter i hur vi bäst bedriver sjukvård och omsorg.

Med metaforer tagna från andra sammanhang än de företagsekonomiska, som de ovan, öppnar vi dörrar till andra



En vag idé om "värdebaserad vård" fått stort inflytande över ledning och drift"

världar. Det ger oss kompletterande språk, nya perspektiv och en rikare förståelse och därmed också andra ingångar till problem som kan synas omöjliga att lösa så länge som vi begränsar oss till företagsekonomins vokabulär och tankefigurer.

Men låt oss stanna vid maskinmetaforen och maskinproblemen, vilka tyvärr inte är isolerade till NKS. Stockholm är inte unikt när det gäller sjukvård som inte funkar, eller åtminstone finns det åsiktsskillnader i hur pass bra vården fungerar. I Göteborg avgick sjukhuschefen Barbro Fridén i maj 2016 (samma år som berättelserna om NKS berikade vår mediekonsumtion) och konstaterade nöjt att hon lagt ut en tydlig kurs på en bottenplatta av ordning och reda. Samma månad noterade GP (10 maj) att "Många som arbetar inom sjukhuset eller använder sig av vården skulle snarare peka på kaos, köer och personalbrist än ordning och tydlig kurs". Liknande diskussioner finns vid till exempel Akademiska sjukhuset i Uppsala, där sjuksköterskor på olika avdelningar återkommande har sagt upp sig på grund av dåliga löne- och arbetsförhållanden (även det samma år, till exempel UNT 12 juli och 8 december), samtidigt som sjukhusledningen verkar oförmögen att möta problemen på ett konstruktivt, nytänkande sätt. Som utomstående är det spännande att notera att något så offentligt som våra vårdapparater kan se så friska och nyoljade ut från ett perspektiv och så kärvande och eländiga från ett annat, ungefär som ett träd som är friskt och grönt på den sida ledningen bor på men som visar upp vissnande blad och död där medarbetare och medborgare bor.

Går vi tillbaka till NKS finns dessa motsatsbilder också. De anställda upprörs av att styrningen inte är förankrad i den vård som ska ges utan i stället vänder sig till konsulter (Boston Consulting Group). DN (6 december 2016) anger att nästan en fjärdedel av landstingets totala konsultbudget gått till NKS. Konsulter ska inte heller styra vården, slår representanter för läkarföreningen vid NKS fast i en debattartikel i SvD några veckor senare (26 december). De poängterar att det stora inflytandet från konsulterna har gjort att en vag idé om "värdebaserad vård" fått stort inflytande över ledning och drift utan att de påstådda positiva effekterna kan stödjas vetenskapligt. Idén med den värdebaserade vården försvaras dock av två seniora forskare och en representant från Socialstyrelsen i en uppföljande debattartikel i SvD (8 januari 2017). Författarna hänvisar till Harvardprofessorn Michael Porters ursprungliga idéer och trycker på att vården måste förnyas och att den värdebaserade vården syftar till att låta patienten stå i fokus. De får dock direkt mothugg av representanter för Läkarsällskapet (SvD 11 januari), som varnar för att nuvarande princip att prioritera vård efter behov sätts ur spel.

I artiklarna ovan, som tar upp skillnader i synsätt hos led-



För att återställa en någorlunda balans måste det företagsekonomiska språket och tankefigurerna tryckas tillbaka”

ning och anställda, blir det klarare för oss att konflikten på NKS handlar om makt över verksamheten men också om makt över vilket perspektiv som ska ges företräde. Maktkampen står mellan a) en distanserad förståelse hos de företagsekonomiskt skolade som följer en regelstruktur om hur teoretiskt vårdvärde bäst skapas då man prioriterar mellan olika fördelningsprinciper och b) närhetens förståelse då läkare tillsammans med övrig vårdpersonal tar hjälp av sina olika perspektiv för att även bjuda in patienten till reflektioner över hur de tillsammans bäst möts här och nu för att maximera hens överlevnadschanser och livskvalitet.

Som utomstående och skattebetalare kanske man tilltalas av den första linjen, då förenklingen ändå gör det möjligt för oss att förstå en mycket komplicerad verksamhet. Som vårdtagare tror jag emellertid att man mer tilltalas av den andra linjen och uppskattar att det finns en hel radda ytterst professionella människor som tillsammans gör sitt bästa för att man ska må så bra som möjligt. Det problematiska svaret är väl att båda perspektiven behövs och att goda beslut och resultat handlar om att inte sluta sig inom sina egna föredragna tankefigurer utan att hela tiden pendla mellan närhet och distans samt vara öppen för nya och andra perspektiv. Med bakgrund i vad som jag tagit upp, uppfattar jag inte att denna balans i perspektiv finns hos många av dem som har makt över våra gemensamma angelägenheter, och jag uppfattar inte heller att våra beslutsprocesser är upplagda så att de föredragna företagsekonomiska tankefigurerna och språket ifrågasätts för att på det sättet berika förståelsen inför beslut. Naturligtvis skulle många beslut inte bli enklare att ta genom en rikare förståelse, men vi skulle med stor sannolikhet fatta bättre beslut. Något som i backspegeln nog hade varit bra oavsett om NKS-beslutet gällde 14,5, 25 eller 61,4 miljarder kronor. På samma sätt borde en rikare förståelse även ha möjliggjort ett beslut om Guns arbetsvillkor, varvid hon också skulle ha fått möjlighet att skapa den omvårdnad jag tror att vi alla vill möta när det blir vår tur. För att återställa en någorlunda balans måste det företagsekonomiska språket och tankefigurerna tryckas tillbaka (alternativt berikas inifrån, till exempel genom att omdefiniera effektivitet, produktivitet, kostnader, budget med mera), samtidigt som andra språkliga världar och tankefigurer först och främst bjuds in, men kanske främst ges företräde i olika steg av våra gemensamma beslutsprocesser. ■

Litteratur

Gustafsson, A., & Röstlund, L. (2019). *Konsulterna: kampen om Karolinska*. Stockholm: Mondial.

Material till avsnittet om Nya Karolinska Sjukhuset är även hämtat från SvD 2016-06-19, 2016-10-14, 2016-12-17, 2016-12-28 och 2016-12-29 samt DN 2016-10-24.



Besatta av varumärken

I korthet

Vad händer med oss människor när konceptet varumärken blir så allmängiltigt att det får krypa in under vår hud? ■

Det sägs att varumärken blivit en institution i vårt samhälle, ett koncept som blivit grundläggande för hur vi förstår världen och oss själva. Men vad händer när ett begrepp från ekonomin glider in i den kulturella kontexten? Är det bara en möjlighet eller kan det bli en låsning?

Vårt sätt att tänka och se på omvärlden präglas av de trender och perspektiv som samhället erbjuder. Det talas om diskurser, där idéer och tankefigurer formar hur vi uppfattar omvärlden. En idé, som ursprungligen formats av producenter i arbetet med att utmärka varor för att skapa en distinktion gentemot liknande varor, är att använda sig av varumärken. Till att börja med var det ett sätt att positionera varan på marknaden, att beteckna en kvalitet och utformning. Kunder som sökte den kvalitet och de attribut som produkten erbjöd kunde därmed hitta ett köp som tillfredsställde deras preferenser. En nationalekonom skulle kunna uttrycka det som om varumärken ökar marginalnyttan, eftersom kunden inte behöver lägga så mycket tid på att söka information. Men det är företagsekonomer som framför allt visat intresse för varumärken. Hur förpackar man en produkt bäst för att den ska synas och säljas?

I dagens diskussioner är varumärken ett självklart inslag på många arenor. Det är inte bara produkter och tjänster som är till försäljning som varumärks. Att tänka i varumärkestemer har förflyttats från företagsekonomin till att bli en mycket mer allmän tankefigur. Universitet och högskolor vill presentera sig som attraktiva varumärken. Organisationer som arbetar för hälsan i världen och människors villkor, som till exempel Röda korset och Amnesty, beskrivs som varumärken. Politiska partier anser att de behöver "förnya" eller "re-branda" sig emellanåt, det vill säga att få partiet att framstå som ett uppdaterat parti och varumärke. Det diskuteras hur städer kan positionera sig som varumärken, där Stockholm har presenterats som "the capital of Scandinavia". Har vi blivit ett "varumärkes-producerande" samhälle?



Det brukar framhållas att kulturen alltid har format ekonomiska utbyten. Hur man inleder affärstransaktioner, den sociala delen av att komma överens och hur transaktionen sedan genomförs har skett på olika sätt genom tiderna. Ibland ingår presenter för att bygga upp relationer innan affären genomförs. De båda parterna vill lära känna varandra för att bedöma om de kan lita på den andra parten. Ritualerna kring att skapa en affär formar och bygger relationen. I dagens läge går emellertid många transaktioner väldigt fort. Köpare och säljare har inte tid att lära känna varandra. Och i denna konstellation blir då varumärken en försäkran om att produkten som köparen intresserar sig för håller den prestanda som förväntas. Varumärket blir en form av garanti för vad varan är värd.

I vår tid finns varumärken hela tiden runt omkring oss. De visas på allmänna kommunikationsmedel, i tidningarnas an-



Att visa upp en personlig sammansättning av olika varumärken blir ett sätt att ges beteckningen cool”

nonser, i tv-reklam och inte minst via de digitala medierna. Men förutom att varumärken är tydligt exponerade har de också blivit viktiga källor till information. De har blivit symboler som människor utnyttjar för att välja och kategorisera såväl produkter som andra personer. Varumärken är inte bara förmedlare av mening och ekonomisk status, de har också blivit likt ideologiska referenser som formar ritualer, ekonomiska aktiviteter och sociala normer. Att försäkra sig om ett exemplar

av den senaste versionen av Iphone blir en symbolisk handling. Att investera i ett par unika sneakers och exponera dem inför en grupp utvalda "sneakersnördar" blir en aktivitet fylld av prestige och status. Att visa upp en personlig sammansättning av olika varumärken blir ett sätt att ges beteckningen cool. Processen blir en så självklar del av vår vardag att vi nästan inte tänker på den. Men vi uppmärksammar andras exponering av sitt "varumärkes-kit" och bedömer dem därefter. Relationen mellan varumärken och konsumenter har blivit en kulturell kontext för vårt vardagsliv, våra identiteter och relationer till den grad att man kan tala om en "varumärkeskultur".

Det är som om den ursprungliga idén kring varumärken, att särskilja en vara eller tjänst från liknande produkter, helt har förändrats. Företagen försöker sätta in sina varumärken i

kulturella sammanhang så att de ska uppfattas som miljövänliga, hippa, trendkänsliga, hållbara eller ges andra kulturella attribut. Man försöker få varumärket att förknippas med värden som hållbarhet eller förmedla en cool känsla av någon subkultur som till exempel surfvärlden eller en musikgenre. Det blir som om kommersiella intressen fått tränga in i vår kultur, vår identitet och vårt sätt att förhålla oss till världen.

Varumärken i dag tillskriver "nyckelpersoner" stor vikt – personer som lyckas skapa uppmärksamhet kring sin person och sin smak. Dessa personer, som kan översätta värderingar och idéer till en visuell och materiell form, blir förebilder för andra och en inspiration för dem. Internet erbjuder en autonom arena för att kunna erbjuda kommunikation från sådana personer i form av bloggar och Instagramkonton som då



Om författaren

Karin Winroth är lektor i företagsekonomi vid Institutionen för samhällsvetenskaper, Södertörns Högskola. Under de senaste åren har hon intresserat sig för konsumtionskultur och hur varumärken används som symbol av olika aktörer. Ett fokus har bland annat varit hur processer för varumärkesskapande integreras med de nuvarande digitala möjligheterna. ■

blir tillgänglig i allas vardagsrum. Det blir likt en "tredje arena" där sociala relationer kan "lekas" fram. Det blir en perfekt arena för att skapa en "persona", det vill säga den roll som en person vill visa upp i ett socialt sammanhang. Denna persona kan sedan existera på nätet och ingå som publik eller aktör i olika sammanhang. Internet erbjuder en möjlighet för vanliga konsumenter att nå en masspublik – nätet blir en scen för att skapa celebritet.

Det sägs att den visuella ekonomi som möjliggörs genom dataskärmar kräver sina kändisar och celebriteter för att ge en visuell resonans till bilder av konsumtion. Konsumtionen upplevs inte som reell om det inte finns personer som kan visas upp i relation till den. Så för att internet ska kunna fungera som en arena för varumärken att visa upp sig i kulturella sammanhang, behövs kända personer som kan illustrera detta.



Trots att alla vet att de får betalt anses dessa personer förmedla en mening och glans till varumärkena"

ta. Detta kändisskap blir något som både celebriteterna själva och företagen behöver och drar fördelar av. Influencers får förtroendet att förmedla känslor och associationer mot en ordentlig ekonomisk ersättning. Trots att alla vet att de får betalt anses dessa personer förmedla en mening och glans till varumärkena.

Vissa spekulerar i hur marknadsförare och företag blir styrande i hur vi uppfattar vår värld, och att man därigenom försöker att kontrollera konsumenterna. Genom media, film, tv-serier och annan populärkultur ges en kontext för hur vi som individer bör konsumera. Genom tv-serier lär vi oss hur vi bör se ut, hur våra relationer bör se ut och vilka prioriteringar i våra liv som vi bör göra. Bloggare och andra förebilder inom sociala medier ger oss en version av hur ett drömliv kan se ut. Även om vi är medvetna om att det är just ett "drömliv", en version som inte har verklig förankring, påverkar det hur vi ser på oss själva, vilka krav som vi ställer på oss själva och vilka val vi gör i våra liv. Det blir en medial kontext som vi jämför oss själva med. Företagen producerar inte bara varor, de producerar också den kulturella kontext där dessa varor blir viktiga för hur konsumenten känner sig. Det sägs att marknadsföring i dag inte är inriktad på att kontrollera konsumtion utan snarare på att fostra konsumenter till de villkor inom vilka konsumtion sker – att fostra konsumenter till att förstå vikten av konsumtion för att de ska känna sig lyckade.



Fostra konsumenter till
att förstå vikten av
konsumtion för att de
ska känna sig lyckade”

I denna sociala mediala kommersiella cirkus försöker företag dra nytta av konsumenternas medverkan. Man vill att konsumenterna ska tycka till om tjänster eller varor för att på så sätt rekommendera dem eller skapa en dialog om dem via nätet. Genom kunders recensioner får företagen gratis reklam, som dessutom presenteras av en ”röst” som förväntas vara en objektiv källa. För yngre generationer verkar det vara en oproblematisk verklighet att bidra till. Man skickar memes till varandra i syfte att underhålla, men det blir också en spridning av varumärken. Märkena blir en tillgång av kulturella resurser som kan utnyttjas. Men det blir inte bara en tillgång utan formar även hur vi uttrycker oss kulturellt. Och just det är vad företagen allra helst vill: att skapa märken som är integrerade i vår kultur till den grad att de är svåra att inte använda när vi vill kommunicera.

Det är som om vi lever i en värld där vi är besatta av varumärken. Vi kan se oss själva som personliga varumärken som exponeras i sociala medier. Genom att följa influencers och relatera till vad de visar på sina bilder ger vi vårt bidrag till deras varumärke. Dessa i sin tur visar varumärken för varor eller tjänster eftersom de tros ha förmågan att påverka sina följare. Personerna blir likt varumärken som kan sprida sin glans och attraktionskraft även till andra varumärken. Varumärken relaterar till varumärken i tillfälliga samarbetsprojekt, som till exempel H&M och Stella McCartney, för att förgylla och skapa attraktion till varandras märken. Det ger begreppet cirkulär ekonomi en något annorlunda innebörd.

I en tid då yta är viktig och i en tid då många av våra kontakter förblir ytliga, eftersom vi inte riktigt har tid att lära känna varandra, kan man fråga sig vad det gör med individen. I en tid då karriärer så tydligt kan byggas på att visa en ”önskvärd” yta och ett ”önskvärt” liv för världen, är det utmärkande att så många mår väldigt dåligt. Att äta medicin för att må bättre har blivit en accepterad lösning. Många av de unga som exponerar sig och gör karriärer genom nätet berättar också om sina ganska allvarliga personliga problem. Kanske är det helt enkelt inte bra för oss att vi blivit så besatta av tankefiguren ”varumärken”. Om ekonomisk terminologi fått tränga in i definitionen av oss själva och våra liv blir det inte en möjlighet utan snarare ett fängelse. Är det en fascinerande tanke eller ett skrämmande scenario att en idé som ”varumärken” krupit in under vår hud? ■

Litteratur

- Arvidsson, Adam. (2006). *Brands: Meaning and value in media culture*. London: Routledge.
- Winroth, Karin. (2020). *Fashionabla varumärken och passionerade entreprenörer*. Ekerlids Förlag.



Matilda Dahl

Tankar som känns: – drömmen om den perfekta organisationen

I korthet

Företagsekonomiska idéer kan ses som konstverk med estetiska värden. ■

"Men är du inte klok? Det du säger skulle ju kunna förstöra vårt ekonomiska system, den politiska maktbalansen, ja, hela samhället. Det är vansinnigt!"

Det är julafton 2017 och den som upprört säger detta är Saras pappa, ekonomiprofessor. Varför så upprörd? Jo, för att Sara berättat ingående om sitt senaste projekt. Sara, däremot, är fascinerad. Olle, hennes projektpartner, är manisk. Han har drabbats av "utforskningsmani" och skickar mejl och länkar dag som natt, oavsett om det råkar vara julafton. Mejlen handlar om blockchain. Om smarta kontrakt. Om Economic Space Agency, som snart ska besöka Handelshögskolan och Moderna museet i Stockholm.



Sara är producent och dramatiker, har organiserat teaterföreställningar med 150 arbetslösa på scen, producerat nycirkusföreställningar som Olle regisserat. Olle är professionell akrobat i botten och har en karriär som konstnärlig ledare och regissör på Cirkus Cirkör. De funkar bra ihop som ett professionellt team. "Det är rätt vanligt att producent och regissör inte förstår varandra och kommer överens, men det gör vi."

De kommer överens. De funderar. De kommer på saker. De drömmer. De planerar. De mobiliserar. De skrider till handling. Tankar som Olle och Sara har haft:

Tänk om

man slapp ha organisationer
(med chefer och administratörer)
som lade sig i
och styrde kreativa processer
och dessutom tog vinsten?

Tänk om

vi kreativa människor
kunde få våra projekt finansierade
utan att någon ledning
kapitaliserade på idén.

Tänk om

vi inte behövde vara oroliga
för att någon skulle knycka vår idé
utan att vi skulle tjäna på
att någon använde sig av den
utvecklade den.

Tänk om

vi kunde slippa
meningslösa möten,
massor med mejl,
konflikter,
slippa känslan
av att varken få cred eller pengar
för det som utgör
verksamhetens kärna.
Då kärnan
hamnar i skymundan
för byråkrati och marknadslogik.



Den där spirande fysiska attraktionen du kände till någon annan än mig för två veckor sen”

De kom i kontakt med ett konstverk. ”Plantoiden” av Primavera De Filippi. Plantoiden är en mekanisk blomma som matas med bitcoin. Om människor gillar blomman kan de skicka bitcoin till den med sin mobil. Blomman får kraft och kan överleva. Om ingen tycker om blomman får den inga bitcoin och vissnar och dör – den grymma marknadens logik. Lite så. Plantoiden är ett konstverk och ett experiment. Men folk är inte så intresserade av att skicka bitcoin till mekaniska blommor, så Primavera De Filippi får stå och göra det själv och visa hur det funkar. Det hela går att se på ett Youtube-klipp. En blockchainblomma.

Men tänk om det inte är en automatiserad blomma? Tänk om det är en cirkusföreställning som människor ser på? Som kan matas med kraft och generera nya cirkusföreställningar? Vad händer om man gifter ihop blockchain och nycirkus?

Några veckor efter jul träffar Sara och Olle en grupp forskare inom finansiell ekonomi, filosofi och psykologi som bildat tankesmedjan Economic Space Agency för att utveckla idéer om nya ekonomiska system i en tvärvetenskaplig miljö. De är intresserade av kryptoekonomi, kryptovalutor. De drömer om att skapa nya finansiella system. Där finns många tankar och teorier, men inte så mycket praktik och konkreta exempel.

Blockchaincirkus

utan organisation,
utan ledning,
utan administration.

I mötet mellan
teknik, finans, filosofi,
konst, cirkus,
produktion, ekonomi.

I mötet mellan
akrobater, konstnärer,
producenter, kuratorer,
forskare.

I mötet mellan
framtidsdrömmar
och vardaglig frustration.

Där föds Sfären. The Sphere.

En tanke. Som blir en idé. Som blir ett projekt.

”ett projekt där cirkus möter blockchainteknologi och ekonomi. En digital ’själ’ kopplas till en fysisk performance och sätter igång en cirkusekonomi som genererar arbetstillfällen

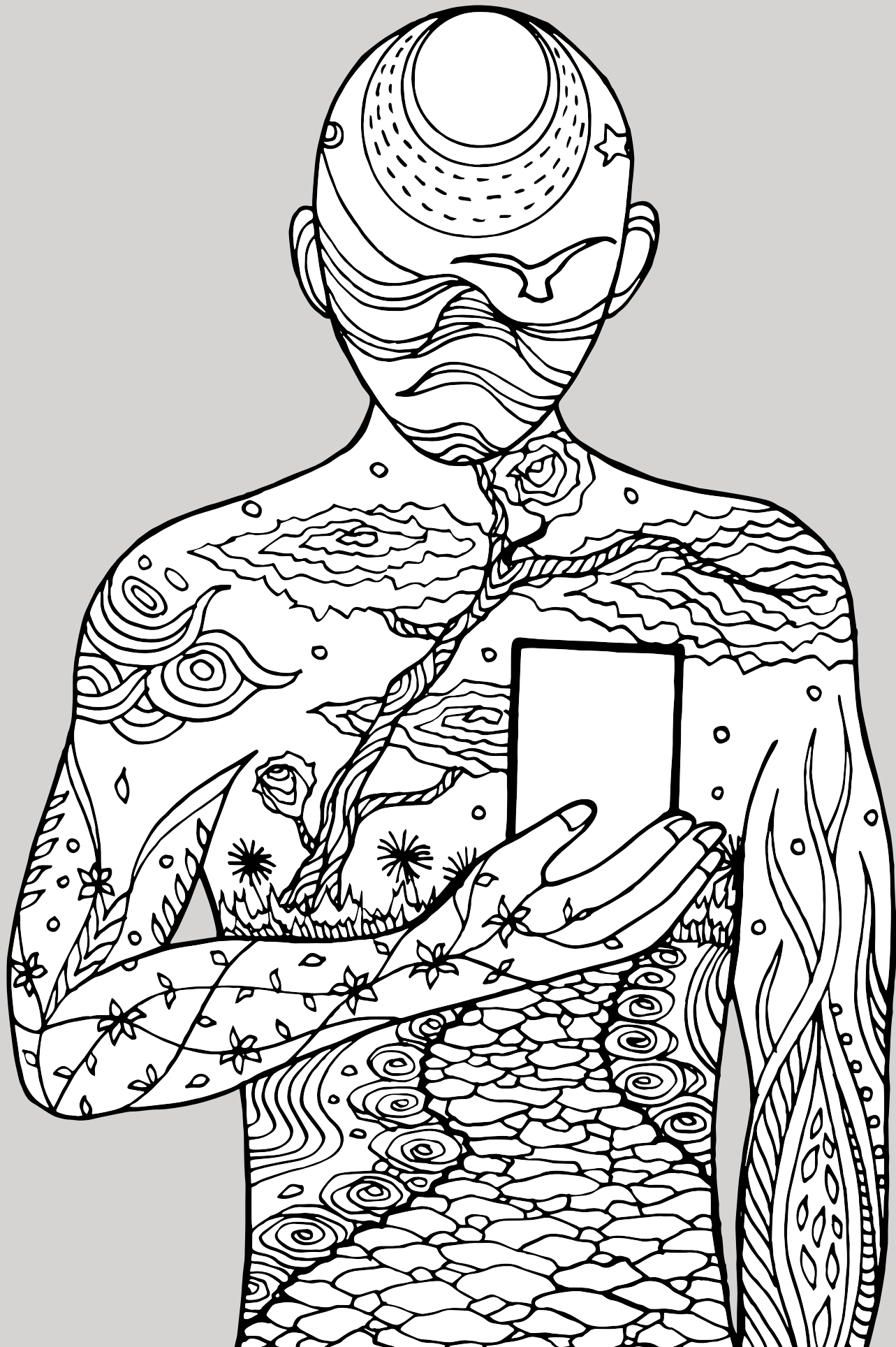
för cirkusartister och kreatörer samt vänder upp och ned på upphovsrätten.” (Pressrelease The Sphere 16 augusti 2018)

Det är Sfären som provocerar Saras pappa. Kanske för att den vänder på några av de grundtankar som byggt det ekonomiska system vi i dag lever efter: äganderätt, kapital ackumulation, hierarkiska organisationer, administration av de senare. Och så vidare. Ett år senare finns ett tjockt dokument med titeln ”The Sphere” som skickats som en ansökan för finansiering till EU-fonden Creative Europe.

Olle är certifierad tränare och anhängare av rörelsen Getting Things Done (GTD), en ”global produktivitetsrörelse” som ”attraherar några av världens bästa, smartaste och mest företagssamma personer”, som beskrivningen lyder. Grundtanken är att idéer ska ”komma ut ur huvudet” och förverkligas. Huvudet ska vara tomt – öppet för nya idéer. Detta åstadkoms genom en flerstegsmetod innehållandes ”To do”-listor. Huvudet ska tömmas på bruset. Tid-slots. Men också avstämningsmöte med sambon varannan vecka, då allt ska upp på bordet. Ut ur det egna huvudet, in i gemenskapen, upp på listan, följas upp och bockas av sen förra mötet: ”Den där spirande fysiska attraktionen du kände till någon annan än mig för två veckor sen, hur har det gått med den?” ”Nej, det har inte blivit något mer med det, faktiskt.”

Transparens, tillit och effektivitet är populära ledord i dagens organisationer, så också i Sfären. Föreställningarna tänks och skrivs ner och kodas in i systemet. Får en föreställning många besökare genereras många ”tokens”. Tokens är en digital valuta utanför det normala penningssystemet som kan användas för att köpa in sig på skapandet av en annan föreställning. En alternativ cirkus-valuta. Är det många som gillar föreställningen så pass att de vill utveckla den och skapa en ny föreställning så får ursprungsföreställningen – ”mamma”, med Saras ord – en större återbäring. En viss procent av token-intäkterna för varje ny föreställning går tillbaka till ursprungsföreställningen. Dock max två generationer bakåt. Mormor-föreställningen får en procent av barnbarnsföreställningen. Sedan upphör arvslogiken. Det är föreställningarna, registrerade in i blockchain-systemet, som generar tokens, inte människorna bakom dem. Är du inne i sfären kan du ”se” allt, följa hur en idé från en föreställning genererar en idé till en annan. Så är det tänkt.

Jag presenterar the Sphere som ett levande fall för C-studenterna i företagsekonomi i Visby. Liksom Saras pappa blir vissa studenter i företagsekonomi provocerade, andra blir inspirerade. Tanken på Sfären väcker känslor. Några frågor studenterna i företagsekonomi ställer:



Hur betalas skatt till staten?
Vem bär det juridiska ansvaret?
Hur många tokens kan ett verk generera?
Hur många svenska kronor är en token värd?
Kan det löna sig att spara tokens?
Vem bestämmer?
Leder det inte till att allt blir lika om alla lånar
varandras idéer?
Vad handlar det egentligen om? Cirkus? Finans? Makten?
Pengarna? Beslutsfattandet?

Om författaren

Matilda Dahl är lektor vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hennes forskning kretsar kring styrning, organisering och drömmar. Hon bedriver för närvarande ett forskningsprojekt om drömmeri och entreprenörskap och undervisar i kurser inom governance och organisation på Campus Gotland. ■

Det är något attraktivt med det vi inte riktigt förstår men vill begripa, med det vi inte känner igen. Vi nosar på gränsen till det okända, ogripbara, det obegripliga. Det väcker tankar. Det väcker känslor. Sätter igång drömmar.

Teknologi, finansiell innovation, kultur, cirkus. Företagsekonomi? För nog går vi som företagsekonomer i gång på ovanstående berättelse? Vi kan "se" saker i den, tänka kring den, med hjälp av våra företagsekonomiska tankemodeller. Beroende på vår intresseinriktning ser vi olika saker. Ledarskapstemat kom inte helt oväntat upp som ett av de mest populära då studenter ombads att analysera Sfären som ett case med en egenvald "teori". Själv fascineras jag av drömmen om den perfekta organisationen, här iklädd idéer om transparens och teknologi i stället för chefer och administration. Frågor om digitalisering, teknologi och konstruktionen av värde och pengar är en tredje företagsekonomisk tankevärld som väcks.

Företagsekonomiska idéer och modeller har estetiska värden, det vill säga de tilltalar oss inte enbart som rationella lösningar utan som ett slags konstverk. De charmar, de förför, de skrämmer, de sätter i gång fantasin. De sensibla, känsliga, känslolagda aspekterna av företagsekonomin tankemodeller talar vi dock mer sällan om. De ryms inte ofta i teorierna vi använder. Men de är högst närvarande i oss som människor och i rummen vi vistas i, oavsett om vi råkar vara företagsledare, byrådirektörer, administratörer, konstnärer, cirkusartister, organisationsforskare eller studenter i företagsekonomi och så vidare. Kan det måhända till och med vara en av företagsekonomin största kommande utmaningar: att få fatt i hela människan, hela kroppen, och på så sätt placera in sina studieobjekt inte enbart i en instrumentell organisatorisk samhällelig ordning utan även – och kanske i synnerhet – i en existentiell kroppslig och materiell ordning. Att i studier och frågeställningar inkludera sinnen, känslor, kroppar. Att tänka kring det som känns. ■



Tillbaka för framtiden

I korthet

Det ensidiga fokuset på aktieägare och aktieägarvärde måste ifrågasättas i grunden för att nå ett hållbart samhälle. ■

De stora företagens inverkan på den ekonomiska sfären, men också på de sociala och miljömässiga sfärerna och därmed på hela den hållbara utvecklingen, är stor. Inom det rådande kapitalistiska systemet är väl fungerande, stora företag en förutsättning, vilket ger för handen att de dominerande ekonomiska tankemodellerna inom näringslivet är en av de styrande faktorerna för den framtida utvecklingen.

Vilken är då den dominerande tankemodellen i de stora företagen och näringslivet i dag? Den gängse föreställningen är att företagen har en intressentuppsättning. Intressenterna är emellertid inte jämbördiga. Aktieägarna är den viktigaste intressenten, och företagsledningens uppgift är att sluta avtal med övriga intressenter om deras framtida bidrag och belöningar. Det överskott i ekonomiska termer (vinst) som kan uppkomma tillfaller ägarna. Företagen reduceras till vinstfabriker och företagsledarna till lydiga fabrikschefer. Det leder till kortsiktigt och ensidigt agerande och minskat fokus på hållbarhet inom de ekonomiska, sociala och miljömässiga sfärerna. Vi benämner den en "shareholder value"-fokuserad version av den klassiska intressentmodellen.

För att häva eller mildra effekterna av den ovan beskrivna versionen av intressentrelationer så krävs därför inget mindre än ett paradigmskifte mot ett mer jämbördigt intressentförhållande. Jag menar att det krävs en återgång från finansialiseringsfokuset till den ursprungliga versionen, det vill säga en "stakeholder value"-fokuserad grundmodell. En sådan intressentmodell tar sin utgångspunkt i Herbert Simons kritik av företagens strävan efter vinstmaximering som den utformades och introducerades av bland andra Eric Rhenman och Bengt Stymne redan på 1960-talet.

I alla verksamheter krävs en uppsättning av intressenter, vars relativa betydelse kan variera över tid, och det finansiella kapitalet är ingalunda alltid det primära. I många företag är till exempel intressenter som tillför kunskapskapital, förtroendekapital, engagemangskapital eller lojalitetskapital mycket

”

CSR har för de stora bolagen blivit en fråga för kommunikationsavdelningen”

viktiga för verksamheten. Det är inte heller så att det finansiella kapitalet är det enda "riskkapitalet". Andra intressenter, som tillför andra nödvändiga resurser i form av kapital för verksamheten, till exempel kunskapskapital eller förtroendekapital, riskerar på samma sätt sitt insatta kapital som finansierare eller ägare. Utifrån denna tankemodell blir företags målet då "summan av" intressenternas mål.

De exekutiva företagsledarnas roll blir då att balansera och utforma utvecklingen mot ett jämbördigt intressentförhållande, där de kan tillämpa ett helhetstänkande gällande hållbarhet i ekonomisk, social och miljömässigt avseende utan att längre vara helt beroende av aktieägare eller de aktörer som tillför det finansiella kapitalet. De kan då verka friare för att kunna navigera mellan att ta ansvar och att tillgodose olika intressenters krav och behov.





Företagsledarna de som kan öka hastigheten i en svår men nödvändig omställningsprocess av samhällsutvecklingen”

När de stora företagens verksamhet drivs utifrån en multi-intressentbaserad (stakeholder value-fokuserad) företagsekonomisk tankemodell blir företagsledarna de som kan öka hastigheten i en svår men nödvändig omställningsprocess av samhällsutvecklingen. En dylik tankemodell skapar definitivt en ökad möjlighet att fånga komplexiteten och kraven utifrån en allsidig samhällsutveckling. En återgång till denna tankemodell har ifrågasatts, men krav på en mer allmän och hållbar samhällsutveckling, inte bara avseende den ekonomiska sfären, utan också den sociala och miljömässiga sfären, har skapat en ny situation, inte minst inför hot om olika framtida katastrofer, som gör denna modell absolut nödvändig. Men hindren är inte bara många och svåra, de är också tabubelagda.

Ett första hinder är ägarna av det finansiella kapitalet. Givet den nuvarande och ovan beskrivna dominerande företagsekonomiska tankemodellen borde de centrala aktörerna, som skulle kunna driva en snabb förändring mot en mer hållbar samhällsutveckling, vara makthavarna över det finansiella kapitalet. En förståelse för behovet av ett förändrat förhållningssätt, speciellt bland de intressenter som via ägandet av det finansiella kapitalet i dag har en maktposition, kan uppnås genom att dessa inser att risken annars är ”att man sågar av den gren som man sitter på”.

Ju sämre ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet, desto sämre förutsättningar för att skapa framgångsrika företag. ”Avkastningen/räntan” blir inte tillräckligt hög och kapitalbasen minskar på sikt. Företagen kan också riskera att tappa sin legitimitet, det vill säga de framstår som alltmer oönskade, vilket i förlängningen kan medföra att företag till slut måste lägga ner. Dessa makthavare har emellertid ännu visat stor passivitet, och de är inte beredda att överge nuvarande position och förhållningssätt. Agerande inom till exempel bankvärlden (till exempel att inte kraftfullt ingripa mot för banken ekonomiskt lönsam penningtvätt) och inom bilindustrin (till exempel att inte övervaka hantering och redovisning av avgasrening) har på senare tid tydligt indikerat detta. Ägarnas ensidiga inflytande och starka makt gör att man inte kan förvänta sig att de exekutiva företagsledarna i dag – i våra banker, finansbolag och storbolag mer generellt – kan eller kommer att ta mer socialt eller miljömässigt ansvar.

Corporate Social Responsibility är ett annat hinder. CSR har rönt framgång på basis av en vidgad syn på företagens roll och ansvar i samhället, men CSR har för de stora bolagen blivit en fråga för kommunikationsavdelningen. Ute i linjen blir oftast snävt ekonomiska termer avgörande för beslut och handlande. Företagsledarnas belöningssystem är också i första

Om författaren

Gösta Wijk har varit verksam vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet, sedan 1971. Efter disputationen 1976 har han arbetat som docent, lärare och forskare med huvudinriktning management, strategi och ledarskap, och är nu en engagerad seniorforskare. Parallellt har han under arton år varit vd för EFL, Executive Foundation Lund. ■

hand kopplade till företagens ekonomiska resultat. Gällande de större företagen är det intressant att följa utvecklingen av lönenivåerna för olika medarbetargrupper. Det är noterbart att i de flesta stora företag har man sedan länge överträffat den löneskillnad som managementikonen Peter Drucker menade var rimlig mellan toppcheferna och arbetarna på golvet. Ett annat uppmärksammat agerande i relation till skapande av klyftor i samhället var när ett storföretag efter rekordbokslutsresultat valde att slopa årsbonusen till verkstadsarbetarna men samtidigt föreslog ökad aktieutdelning.

Ytterligare ett hinder är synen på och tillämpningen av äganderätt. Detta måste diskuteras i grunden. Det borde finnas ägarformer som bättre speglar multiintressentbaserad verksamhet. I dag dominerar aktieägarformen. Det finns också kooperativa ägarformer, med principen en röst per medlem, samt företag som ägs en intressentgrupp, till exempel de anställda. Det saknas emellertid ägarformer som bygger på flera intressentgrupper som är jämbördiga i ägandet och inflytandet, baserat på att man tillför annat kapital än det finansiella. Detta är ett problem som kräver nytänkande.

En annan typ av hinder är att det existerande managementkunnandet baseras på ett shareholder value-tänkande. Denna ensidiga syn på företagets roll i samhället behöver förändras i grunden. Det behövs också ny empirisk och tillämpad forskning kring just vad agerande i de större företagen får för effekter i hållbarhetstermer. Detta gäller i högsta grad de kalkyler och beräkningar som ligger till grund för företagets strategiska beslut om investeringar och nya projekt.

Den omställning som jag här har argumenterat för är nödvändig men oerhört komplicerad och berör även en mängd andra faktorer än de som här tagits upp. Jag menar dock sammanfattningsvis att ett grundläggande paradigmskifte i det företagsekonomiska tänkandet måste genomföras. Vägen mot en mer hållbar samhällsutveckling måste baseras på att aktörerna i de olika sfärerna kan skapa verksamheter som inte karakteriseras av "nollsummelogik" (det vill säga att summan av vinsten och förlusten i relationen alltid är noll, oberoende av strategierna hos aktörerna) inom eller mellan sfärerna. I stället måste vi genom ett tänkande och handlande utifrån ett multiintressentperspektiv skapa så många "vinn-vinn-situationer" som möjligt, det vill säga välja beslut som gynnar ett större antal aktörer samantaget samt som befrämjar fler dimensioner än de ekonomiska.

Företag som bryter sig ut ur "vinstfabrik-eran" och de företagsledare som agerar utöver att vara lydiga fabrikschefer är viktiga aktörer för samhället i dess strävan att bli mer hållbart. ■



Tid är pengar – ekonomisk tidsanda och omförtrollning

I korthet

Tanken på att tid är pengar tar alltmör över vårt tänkande i vardagen.

Lite varstans kan man höra uttrycket "tid är pengar". I finansläroböcker på universitet och högskola är det ett slags fundament. Finansiella modeller och kalkyler skulle vara värdelösa utan pengars tidsvärde som grundbult. Hur diskonterar man kassaflöde utan tidshorisont? Och hur värderar man något utan att ta pengars tidsvärde i beaktande? Kanske kan man påstå att finansämnet skulle behöva lämna in om inte "tid är pengar".

Också på andra håll spökar uttrycket. Vardagslivet är fullt av stunder och möten som kretsar kring orden. På banken får man exempelvis höra att ens sparpengar bör placeras, annat är idioti. Slantarna kan inte bara ligga stilla – tid är pengar. Hur man presterar kan sedan på daglig basis studeras via en smart telefon. Någonting med allt detta är i väsentlig mening egendomligt. Jag tror att min förundran grundar sig i det faktum att ekonomi och finans förknippas med en hårdhet utan plats för mjuka värden och godtycke. Icke desto mindre verkar den underliggande tanken vara baserad på en simpel metafor.

Tid är inte pengar – åtminstone inte i någon strikt saklig mening. "Tid är pengar" är bara en metafor. Metaforikens väsen bär däremot på en möjlig ingång till hur vi kan närma oss uttrycket. Såvitt jag förstår är metaforer konstruerade utefter premissen att de inte ska läsas bokstavligt. Syftet med en metafor är följaktligen att skapa effekt, inte att göra utfästelser kring hur något är beskaffat. Att läsa en metafor bokstavligt är fånigt, för att inte säga enfaldigt. Begrunda en annan metafor: "Jag är en tiger." Vitsen är att skapa en poängrik association. Möjligen leder den tankarna i riktning mot en morrande stämma eller en vild, stark och skrämmande person. Det finurliga är hur som helst att leda tankeverksamheten i nya omloppsbanor, inte att befästa en sanning, eller något man ska gå runt och tro på.





Tid är pengar är alltså kärnutsagan i kapitalismens anda”

Metaforen ”tid är pengar” har rika anor. För den tyske giganten Max Weber och hans essä *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda* spelar den något av en huvudroll. Så som jag läser essän menar han att ”tid är pengar” kan förstås som essensen i den tidsanda som etablerades på 1800-talet och som sedermera lade grunden för kapitalismens framfart och framgång. ”Tid är pengar” är alltså kärnutsagan i kapitalismens anda.

Det som har gjort Webers skrift världsberömd och odödlig är emellertid inte ovanstående. Tanken är bara en liten pusselbit. Det stora pusslet handlar om frågan kring kapitalismens ursprung. Varför växte kapitalismen fram i kontinentala Europa och inte i, säg, Sydamerika, Indien eller Ryssland? Den tes Weber framför är, förenklat, att den protestantiska, och närmare bestämt kalvinistiska, etiken var förenlig med den ”kapitalistiska andan”, det vill säga ”tid är pengar”. Båda lärorna kunde därmed samexistera och resultera i liknande handlingar; det fanns inte längre någon motsättning mellan guds ord och att vilja tjäna pengar i massor. Tidigare, och i andra läror, var pengar och ackumulation förenat med ocker och synd. Av naturliga skäl hade kapitalismen där svårt att ta fart.

En person är mer framträdande än andra i den här berättelsen. Hans namn är Benjamin Franklin och titeln på hans inflytelserika bok som publicerades år 1748 är *Advice to a young tradesman*. Weber anför mottot ”tid är pengar” som ledordet i Franklins bok. Det är också kapitalismens anda i ren form. Att döma av boktiteln utgör då ”tid är pengar” rådet, för att inte säga direktivet, till framtida handelsmän (och kapitalister). Så här skriver Franklin:

Kom ihåg, att tid är pengar. Den som kunde tjäna tio shillings om dagen genom sitt arbete och går ut och går, eller sitter sysslolös halva dagen, även om han gör av med endast sex pence under sin sysslolöshet, bör inte räkna endast dessa som utgift. Han har i själva verket gjort av med, eller kastat bort, ytterligare fem shilling. (Franklin i Weber 1978 s. 23)

Det kostar att lata sig eftersom tid är pengar. För den som är osäker över hur livet ska levas finns här en riktning att inlemma. Om vi spolar fram bandet till nutid står en skarp kontrast att återfinna gentemot Webers teorier och lärorika resonemang. Den kapitalistiska andan hade olika innebörd för ”arbetare” och ”kapitalister”. Arbetare skulle arbeta hårt och vara flitiga, medan kapitalister skulle förmera kapital. Weber skriver följande på temat:

En specifik borgerlig ekonomisk etik hade uppstått. Med vetskap om att vara helt innefattad i Guds nåd och synbart välsignad av honom, så kunde den borgerlige företagaren följa sina ekonomiska intressen och känna, att det var hans plikt att göra det, så länge han höll sig inom gränserna för det formellt korrekta, hans

sedligaandel var otadlig och hans användning av sin rikedom inte var anstötlig. Den religiösa asketismen ställde dessutom till hans förfogande nyktra, samvetsgranna och ovanligt arbetsamma arbetare som ägnade sig åt sitt arbete som åt en livsuppgift som tilldelats dem av Gud. Den gav honom dessutom den lugnande försäkringen, att den ojämna fördelningen av denna världens goda var ett speciellt uttryck för Guds försyn, som med dessa skillnader, liksom med den endast partikulära nåden, fullföljer syften, som är dolda och okända för människan. (s. 83)

Om andan på 1800-talet såg annorlunda ut för arbetare och kapitalister måste man nog i dag göra gränserna suddiga. I vår del av världen förväntas numera även arbetaren förmera kapital och investera pengar. Antingen via fonder och aktier hos banken eller genom det pensionssystem som har förvandlat alla medborgare till arbetande investerare. Forskare talar om *vardagslivets finansialisering* och syftar då på att alltmer göranden och förehavanden hos "vanliga människor" flätas sam-



Ingen verkar gå fri, alla ska investera sina sparpengar på marknaden"

man med finansiella marknader (se exempelvis Holgersson 2018). I dag går det svårligen att undvika finansmarknader och finansiella spörsmål; ingen verkar gå fri, alla ska investera sina sparpengar på marknaden.

Häriifrån ser det ut som om kapitalismens anda – och därmed "tid är pengar" – har segtrat. För att göra uttrycket rättvisa i nutid föreslår jag dock en korrigering (Holgersson 2018).

Den nu rådande ekonomiska andan gör inte skillnad på folk och folk. Med andra ord ser den inte annorlunda ut för den som arbetar och den som äger kapital. Andan av i dag framstår i stället som universell. Som helt vanlig medborgare förväntas man både arbeta och investera sina pengar. Lite tillspetsat kunde man kanske skriva att den moderna medborgaren förväntas arbeta på dagarna och samtidigt tjäna pengar på sina pengar vid sidan om. Jag föreslår att vi kallar den samtida ekonomiska andan för en *finanskapitalistisk anda*, och nu som då formger den våra liv genom att peka ut rätt väg för oss att handla utefter. Dessutom får andan – såväl i går som i dag – det ekonomiska systemet att fungera; andan kan ses som ett slags smörjmedel. Utan en finanskapitalistisk anda hade kanske folk fått för sig att lönearbete är vedervärdigt eller att sparande och investeringar är oviktigt. Och då kan det gå illa.

Såvitt jag förstår verkar det aldrig ha slagit Franklin in att tid inte är pengar. Hans livsfilosofi och den moderna människans ekonomiska anda är ingenting annat än en metafor. Jag är inte en tiger och tid är inte pengar och det verkar dumt

Om författaren

Martin Holgersson är universitetslektor i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet. Han undervisar i ekonomistyrning, organisationsteori och metod. Hans forskning handlar främst om vardagslivets ekonomi och vetenskapliga metoder. ■

att tro på och hålla det för sant. Där somliga talar om kapitalismens anda som draglok i en större modern avförtrollning av tillvaron kan man i stället förstå det som en *omförtrollning* (se Holgersson 2018). Förr var guds ord och etik heliga rättessnören. I dag kan "tid är pengar" sägas ha tagit över rollen som självklar vägvisare. Utvecklingen från 1800-talet och framåt kan ses som en flyttresa från en helig idé till en annan: en omförtrollning av vad som är innerligt och meningsfullt i tillvaron.

En extrem manifestation av omförtrollningen återfinns en gång per år i Globen. Där anordnas Sveriges största event för sparande (en fördjupad beskrivning och tolkning av fenomenet står att läsa i Holgersson 2018). Tusentals människor från spridda åldrar, kön och klasser sluter där samman kring hur man kan tjäna pengar på sina pengar – eller: "tid är



Finanskapitalismens anda – uppmuntran till lönearbete och finansiellt skolad hantering av pengar"

pengar". På en fantastisk scen och till tonerna av musik kan man höra vår tids experter predika ekonomins fundament. Runt omkring finns möjlighet att träffa andra företrädare för "tid är pengar". Representerarna går inte att missa eftersom de samtliga är iklädda ekonomins dräkter och omger sig med bilder på idel märkvärdiga höghus.

Man kan utan svårighet likna tillställningarna i Globens kupol med vad som uträttas i en minst lika ståtlig kyrka. Det som pågår är att människor kommer samman kring viktiga livsfrågor i spektakulära byggnadsverk som bryter med vardagslivet. Deltagare får lyssna till dem som är invigda och kan lära bäst. Man kan även förstå alltsammans som en gemenskap kring vår tids centrala budskap: "tid är pengar".

Alla besöker naturligtvis inte Globens lokaler och alla vandrar heller inte omkring med "tid är pengar" som existentiellt riktmärke. I vår tid är det dock svårt att helt slita sig fri från trosföreställningen. Finanskapitalismens anda – uppmuntran till lönearbete och finansiellt skolad hantering av pengar – är den existens man förväntas leva. Urtypen är den plikttrogna borgaren vars livsmönster följer de predikade sanningarna. Antagonisterna kunde vara de som håller helt andra saker för heliga, såsom den asketiske buddhisten eller den revolutionära kommunisten. Finge jag spekulera fritt skulle jag skriva att dessa båda har lika svårt att förstå vår



anda som jag tror att vi alla har att förstå dem som dansar regndans runt en hög träpåle – alla lika trollebundna i sin värld och de ramar som omger och formar dem.

En omformulering av Franklins och den finansiella ekonomins heliga ord kunde kanske därför vara upplysande. Varför inte något i stil med: "Vår tid är möjlig att ägna åt att förmera kapital." De orden synliggör någonting helt annat än en vägvisande sanning. Framför allt tror jag att uttrycket "vår tid är möjlig att ägna åt att förmera kapital" också hintar om möjligheterna att ägna tid åt helt andra aktiviteter. Jag frestas att föreslå potentiella göromål med hjälp av metaforer i stil med "tid är kunskap" eller "tid är idrott" eller "tid är kamratskap". Men då kanske någon läsare tar mig på orden. ■

Litteratur

- Holgersson, M. (2018). *Finans och existens: Tolkning av vardagslivets finansialisering*. Doktorsavhandling. Växjö: Linnaeus University Press.
- Weber, M. (1978). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Övers. A. Lundquist. Lund: Argos.

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.



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, hållbarhet och aktivism.



Ola Håkansson är sedan tjugotre år förläggare för akademisk litteratur inom företagsekonomi och inom metodområdet. Han arbetar på Studentlitteratur, som är Sveriges största förlag för akademisk litteratur.

Redaktionsrådet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



I DETTA NUMMER:

LEDARSKAP I POLITIKEN – DÅ OCH NU

**KLASSISKA ORGANISATIONSFRÅGOR BEHÖVER ÅTER BESVARAS
I TIDER AV DIGITAL TRANSFORMATION**

VARUMÄRKESARBETE I OFFENTLIG SEKTOR

PERSONALÄGANDE – EN FÖRETAGSFORM ATT LYFTA FRAM

**EN CIRKULÄR EKONOMI: FÖRETAGSEKONOMISKT TÄNKANDE
BORTOM DEN LINJÄRA VÄRDEKEDJAN**

OM FÖRETAGSEKONOMINS PÅ- OCH AVKNAPPAR

BESATTA AV VARUMÄRKEN

**TANKAR SOM KÄNNES:
DRÖMMEN OM DEN PERFEKTA ORGANISATIONEN**

TILLBAKA FÖR FRAMTIDEN

**TID ÄR PENGAR – OM VÅR EKONOMISKA TIDSANDA
OCH OMFÖRTROLLNING**

GET SOCIAL



facebook.com/organisationochsamhalle



org-sam.se