



Nr2|2020

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

**Hanteringen av
covid-19**

**Värdebaserad
vård kommer inte
att fungera!**

DEBATT:
**Ekonomer bör
väl bildas?**



Innehåll

Nr 2 | 2020

ORGANISATION
& SAMHÄLLE



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

Tidskriften ges ut i samarbete med Föreningen företags-ekonomi i Sverige (www.fekis.se).

Hemsida www.org-sam.se

ISSN 2001-9114.

Upplaga 1 600 exemplar.

Formgivning Mats Mjörnermark, Community Works. **Tryck** Exaktprint AB.

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



MILJÖMÄRKAT Trycksak 3041 0417

Välkommen till ett nytt nummer av O&S	3
■ Pandemi och politik: några missförstånd BENGT JACOBSSON	4
■ Risk för korruption i kommunala bolag ANNA THOMASSON	10
■ Värdebaserad vård – räddning eller återvändsgränd? TOM S. KARLSSON OCH GUSTAF KASTBERG WEICHELBERGER	16
■ Mot en modern styrning av vården ANNA KROHWINKEL, UNNI MANNERHEIM OCH HANS WINBERG	22
Samtidskrönika om filmer	28
■ Hur mycket tävlan tål vi? TOMMY JENSEN	32
Intervju med Emelie Havemo	37
■ Växtvärk – dags att ifrågasätta status quo JENS RENNSTAM	38
Bokrecensioner	44
Ett samtal om organisationsförändring	49
■ Företagsekonomen som hoppets apostel? DANIEL ERICSSON OCH MONIKA KOSTERA	54
■ Tillfallets ekonomi: Hur skönlitteratur kan ge nya perspektiv på företagande DANIEL MÖLLER OCH MATTIAS NORDQVIST	58
Samtidskrönika om böcker	66
Intervju med Niklas Hallberg	68
Välkomna till debatten!	69



Välkommen till ett nytt nummer av Organisation & Samhälle!

Vi lever i coronatider. Även om Sverige haft mildare restriktioner än många andra länder, så har arbetssituationen förändrats för många. Att se sina kollegor via Zoom, Teams eller liknande system har blivit en del av den nya vardagen. Förutsättningar för att bedriva verksamhet har påverkats radikalt; vilka förändringar som blir bestående vet ingen.

Detta nummer av Organisation & Samhälle bjuder på en blandad kompot. Vi får ta del av diskussioner om hur styrningen organiseras, både på övergripande statlig nivå och inom ramarna för kommunala bolag. Hälso- och sjukvårdens styrning diskuteras i två artiklar. I två artiklar betraktas grundläggande antaganden om konkurrens och tillväxt ur ett kritiskt perspektiv. Dessutom lyfter två artiklar fram skönlitteraturen och berättelsernas roll i skapandet av bilder av organisationer både nu och i framtiden.

I vanlig ordning innehåller också numret recensioner och debattartiklar. Glöm inte att du också kan ta del i debatten genom repliker på vår hemsida www.org-sam.se. Om du är intresserad av att debattera, kontakta vår debattredaktör!

Anna Jonsson vid Lunds universitet har under flera år varit redaktör för bokrecensioner. Nu kliver hon av det uppdraget och lämnar över till Johanna Sylvander vid Linköpings universitet. Vi tackar Anna för en fantastisk arbetsinsats genom åren och hälsar Johanna välkommen.

Med önskan om trevlig läsning,

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



Bengt Jacobsson

Pandemi och politik: några missförstånd

I korthet

Kritiken mot regeringens hantering av covid-19 handlar ofta om en felaktig förståelse för hur staten styrs och organiserings roll i detta. ■

I december 2019 upptäcktes en ny virussjukdom i Wuhan, Kina. Kort därefter rapporterade Världshälsoorganisationen (WHO) om förekomsten av en akut luftvägsinfektion orsakad av ett tidigare okänt så kallat coronavirus. Sveriges första fall av virussjukdomen, som kom att benämnas covid-19, upptäcktes den 31 januari. Dagen efter beslutade regeringen att tillämpa bestämmelserna om allmän- och samhällsfarlig sjukdom i smittskyddslagen på covid-19. Den 11 mars deklarerade WHO att världen stod inför en pandemi.

Hanteringen av covid-19 har dominerat vardagen, politiken och medierna under stora delar av 2020. Den svenska regeringens och de svenska myndigheternas agerande har blivit föremål för en omfattande diskussion. Den nationella strategin för att bromsa smittspridningen har ifrågasatts, framför allt av dem som velat se en omfattande nedstängning av samhället. Kritik har dessutom riktats mot det som uppfattats som en otillräcklig styrning från regeringens sida. Experter i myndigheter har, menar kritikerna, getts alltför stort utrymme.

Ett grundackord i kritiken har varit att regeringen abdikerat till förmån för experterna i Folkhälsomyndigheten, FHM. Dagens Nyheters chefredaktör Peter Wolodarski skrev den 9 mars: "Ingen statsminister kan outsourca ledarskapet i en nationell kris till en statsepidemiolog." Nationalekonomen Lars Calmfors argumenterade i en kolumn i samma tidning för att ansvarsfördelningen mellan politik och expertmyndighet hade hamnat fel och att FHM gjorde "värderingsstyrda avvägningar som borde vara politikens uppgift" (11 mars). Det finns också de som argumenterat för att det som skett indikerar brister i den svenska förvaltningsmodellen, och att hela den konstitutionella ramen – med från regeringen fristående myndigheter – borde ses över.

Även om det går att sortera kritiken på det sätt som jag gjorde ovan (felaktig politik, otillräcklig styrning respektive brister



i förvaltningsmodellen) kan man nog säga att den huvudsakliga kritiken (den som Dagens Nyheter och andra stora tidningar har stått för på ledarplats och i kolumner) spänner över samtliga dessa områden. Kritikerna menar att politiken borde ha varit mer kraftfull, att experter i myndigheten har getts alltför stort handlingsutrymme och att dessa förhållanden ger anledning att se över den svenska förvaltningsmodellen.

Jag ska i den här artikeln analysera den politiska styrningen och relationen mellan regeringen och dess expertmyndighet. I viss utsträckning har en sådan analys också bäring på diskussionerna om förvaltningsmodellen. Ligger det något i kritiken att myndigheten har gjort värderingsmässiga avvägningar som egentligen borde åvila politiken? Och hur kan man se på bedömningen att regeringen (som Dagens Nyheter menade) har outsourcat ledarskapet och abdikerat från sin



Man bör dock i detta sammanhang påminna sig om att hanteringen av en krissituation i hög grad påverkas av regeringars tidigare gjorda vägval”

uppgift att styra? Frågan om vilka politiska åtgärder som hade varit mest effektiva ur folkhälsosynpunkt lämnar jag därhän.

Det kritikerna efterlyser är handlingskraft och beslutsamhet: ett politiskt ledarskap där man pekar med hela handen. En regering bör inte låta sig anföras av sin förvaltning, utan sätta sig själv i förarsätet. Man bör dock i detta sammanhang påminna sig om att hanteringen av en krissituation i hög grad påverkas av regeringars tidigare gjorda vägval. Krishanteringen styrs av avvägningar

som har gjorts i det förflutna, av den organisatoriska infrastruktur som under många år har byggts upp och av rutiner som gradvis har formats inom ett område.

Kanske är det vi ser i hanteringen av covid-19 inte så mycket brister i styrningen som brister i vår förståelse för vad som egentligen kännetecknar styrning. Kanske är det möjligt att lära sig något av den forskning som har bedrivits om politisk styrning. Vad säger egentligen forskningen om hur regeringar styr? Tillsammans med ett par kollegor har jag utvecklat en begreppsapparat för att förstå regeringens styrning av sin förvaltning och av samhället (Jacobsson, Pierre & Sundström 2015). Teorin bygger på studier gjorda över längre tidsperioder och inom flera olika politikområden.

Den första delen av styrningen kallar vi för *organisering*.

Om författaren

Bengt Jacobsson är professor i företagsekonomi vid Södertörns högskola. Han har länge intresserat sig för frågor om förändring och styrning i offentliga organisationer. Han kom nyligen ut med rapporten *25 år av gemenskap. Statsförvaltningen och Europeiska Unionen* (Sieps 2020). ■

Att styra handlar i hög grad om att skapa ett slags idémässig och organisatorisk infrastruktur som ger goda förutsättningar att förverkliga de politiska ambitionerna inom ett område. Det gäller att få en förvaltning på plats som är uppmärksam på, förstår och på ett klokt sätt kan reagera på förändringar i omvärlden. Politiker vet sällan exakt vad framtiden bär i sitt sköte, men de försöker skapa system som på ett förnuftigt sätt ska kunna anpassa sig till det som kommer att ske. Det är detta som vi kallar organisering.

Organiseringen består av tre komponenter. För det första inrättar regeringen formella organisationer (myndigheter) och förser dessa med instruktioner, ledning och resurser. För det andra positionerar regeringen myndigheterna genom att koppla samman dem med andra organisationer, såväl inom som utanför staten. För det tredje berättar regeringar varför de gör det som de gör, till exempel varför en myndighets verksamhetsområde är avgränsat på ett visst sätt, varför lagstiftningen ser ut som den gör och vilka grundläggande föreställningar som har motiverat organiseringen.

Politiker styr huvudsakligen genom att på detta sätt organisera ett område. De skapar regler, inrättar myndigheter, förser dessa med resurser och ledningar, positionerar myndigheterna och inordnar allt detta i en "reformberättelse". I positioneringen ingår också att bestämma på vilket avstånd från politiken som verksamheten ska bedrivas. Ska politikerna ha ett nära utbyte med sin myndighet eller ska de verka på arm-längds avstånd? När det gäller områden där expertkunskap är viktig (exempelvis smittskydd) eller områden där det av andra skäl uppfattas som olämpligt med alltför aktiva politiker (exempelvis kultur) brukar politiker se till att "organisera sig ut ur" det dagliga beslutsfattandet.

Tre huvudingredienser i den organisering som byggts upp framstår när det gällde epidemins hantering som särskilt viktiga. En är betydelsen av ett bredare folkhälsoperspektiv. Smittskyddet är organiserat som en del i en myndighet vars uppgift är att värna folkhälsan i bred mening. En annan beståndsdel – bland annat uttryckt i instruktionen till FHM – är att vetenskapen ska vägleda handlandet. Åtgärder ska bygga på den bästa kunskapen. En tredje ingrediens är tonvikten på frivillighet och på att "var och en" (som det formuleras i smittskyddslagen) har ett eget ansvar för att förhindra smittspridning. Statens tilltro till de egna medborgarna är hög.

Den andra delen av styrningen, *mikrostyrningen*, handlar om agerandet inom ramen för organiseringen, det vill säga det som görs när en fråga plötsligt blir aktuell. Här är de informella kontakterna viktiga. Särskilt i frågor av den dignitet som covid-19 har är det vanligt att myndigheter "erbjuder"



Hanteringen av covid-19 är således politiskt styrd, men den avgörande styrningen hade redan ägt rum när epidemin nådde Sverige”

politiker att via informella kontakter vägleda myndigheten. Andra inslag i mikrostyrningen är att frågor kan återföras till regeringen, antingen genom att ”hissas” (på förvaltningens initiativ) eller genom att ”lyftas” (på politikernas initiativ). En regering kan också modifiera den ursprungliga organisationen, till exempel genom att ge nya instruktioner, byta ut personer i ledningen eller positionera sig på ett nytt sätt visavi myndigheten.

Hanteringen av covid-19 är således politiskt styrd, men den avgörande styrningen hade redan ägt rum när epidemin nådde Sverige. Det som regeringen gjorde i det akuta läget var att hålla fast vid de avvägningar som hade gjorts och att lyssna till den egna expertisen. Man kan möjligen hävda att läget under våren 2020 var exceptionellt, men det hade varit uppteendeväckande ifall regeringen när någonting hände skulle ha övergett den egna styrningen. Det är nämligen precis den här typen av situationer som FHM och smittskyddslagen har utformats för att hantera.

Regeringen förlitade sig på den egna organiseringen. Den skulle ha kunnat värdera annorlunda. Regeringen hade kunnat tona ner det breda folkhälsoperspektivet, förespråka en försiktighetsprincip (i stället för åtgärder med vetenskaplig evidens) och med hjälp av tvångsåtgärder stänga ner skolor och andra aktiviteter i samhället. Så har ju skett i många andra europeiska länder, och så såg det önskvärda ut hos flera av kritikerna. Inga formella regelverk har heller hindrat regeringen, men det kan ändå knappast ses som sensationellt att regeringen försökt hålla fast vid de tankar och idéer som ligger till grund för den existerande organiseringen.

Det man skulle kunna klaga på är att regeringen inte insett betydelsen av att redovisa och tydligare argumentera för motiven bakom utformningen av styrningen. I stället för att säga: ”Vi gör som expertmyndigheten säger”, skulle den ha kunnat säga: ”Vi har inrättat en expertmyndighet, lyssnat på och resonerat med den och ställer oss bakom den linje som myndigheten har föreslagit.” Styrning förutsätter nämligen också en förmåga att förklara varför politiken ser ut som den gör. Lite fler inslag av det som i samtiden brukar kallas för storytelling hade måhända inte skadat.

Politisk styrning handlar om att organisera framsynt och att reagera omdömesgillt. Politik handlar lika mycket om att *reagera* som om att *regera*. Men märk väl: reagerandet sker inom ramen för det system som politiken har organiserat. Precis så kan man förstå det som hände när covid-19 nådde Sverige. Hanteringen är en konsekvens av hur verksamhetsområdet under en följd av år har byggts upp. Ansvaret ligger hos regeringen. Politiken har organiserat området men sedan

organiserat sig ut ur det dagliga beslutsfattandet. Ingenting i det som kännetecknar den svenska förvaltningsmodellen har utgjort något hinder för regeringen, ifall den hade velat styra på annat sätt.

Vilka slutsatser kan man då dra av detta resonemang? Var-ken Lars Calmfors eller Peter Wolodarski har fog för sina påståenden. Regeringen har inte delegerat några värderingsmäs-siga avvägningar till myndigheten, och ledarskapet har inte outsourcats. Regeringen har bedrivit politik. Värderingsmäs-siga avvägningar finns redan inbyggda i organiseringen, och myndigheterna har följt sina instruktioner. Det är alltså inte styrningen som fallerat, utan mer vår förståelse av hur poli-tisk styrning av komplexa verksamheter egentligen går till. Många tycks tro att det inte pågår någon styrning om en statsminister inte formulerar sig i enlighet med recepten från den lättare ledarskapslitteraturen.



Många tycks tro att det inte pågår någon styrning om en statsminister inte formulerar sig i enlighet med recepten från den lättare ledarskapslitteraturen”

Resonemangen ovan ger också anledning att fundera kring de statliga styrsystemens ändamålsenlighet mer gene-rellt. Regeringen har satsat omfattande resurser på att utfor-ma system som ska underlätta styrning. Den i decennier om-huldade styrmodellen är resultatstyrning (eller mål- och resultatstyrning). Ingen har dock i samband med epidemins hantering argumenterat för att politiker bör styra genom att utforma mål och agera på de resultat som rapporteras, det vill säga det som förespråkas enligt den modellen. Resultatstyr-ningen framstår helt enkelt som irrelevant ur ett politiskt styrperspektiv, trots att det är just ur detta (att den ska vara till hjälp för politiken) som modellen hämtar sin legitimitet.

Att nära nog allt utvecklingsarbete kring styrning i staten har handlat om och handlar om mål- och resultatstyrning är ett välkänt faktum, men det är icke desto mindre besynnerligt. Forskningen har under lång tid visat att politiker, när de styr, använder sig av helt andra sätt att styra än de som föreskrivs enligt den styrmodellen. I dag sker dock inget systematiserat lärande och utvecklingsarbete alls kring hur man ska organi-sera sin förvaltning på ett klokt sätt, trots att det är så den viktigaste styrningen går till. Regeringar organiserar och styr informellt, men de skulle behöva en del assistans för att kun-na utforma styrning på ett ändamålsenligt sätt. Det borde lig-ga i alla regeringars intresse att vidta åtgärder – att *organisera* – i syfte att förbättra och utveckla den politiska styrningen. ■

Litteratur

- Jacobsson, B. (1984), *Hur styrs förvaltningen?* Lund: Studentlitteratur.
Jacobsson, B., Pierre, J. & Sundström, G. (2015), *Governing the embedded state: The organizational dimension of governance*. Oxford: Oxford University Press.
Torfing, J., Peters, B.G., Pierre, J. & Sørensen, E. (2012), *Interactive governance: Advanc-ing the paradigm*. Oxford: Oxford University Press.



Foto: Håkan Røjger

Risk för korruption i kommunala bolag

I korthet

I kommunala bolag möts marknad och demokrati, och det är svårt att klara balansgången mellan dem. ■

Är korruptionsrisken högre i kommuner där flera av kommunens verksamheter bedrivs som aktiebolag?

Att det finns en koppling mellan ökad risk för korruption och förekomsten av kommunalt ägda aktiebolag i en kommun är en slutsats det ligger nära till hands att dra när man studerar de olika fall av oegentligheter som uppdagats i kommunsektorn de senaste åren. Det är allt från turerna kring de kommunala bolagen i Göteborg till de oegentligheter som förekom mellan det kommunala bostadsbolaget och det då så uppmärksammade fotbollslaget i Östersund. Att det finns en ökad risk för korruption i kommuner där verksamheter bedrivs i aktiebolagsform finner vi även stöd för i de studier som gjorts av kommunala bolag (för en översikt, se bland annat Erlingsson m.fl. 2020). Dessa studier pekar på att det kan vara så att det finns en koppling mellan andelen bolagiserade kommunala verksamheter och graden av korruption. Anledningen till detta anses vara den bristande insynen i och kontrollen av verksamheter som kommuner väljer att bedriva som aktiebolag.

Trots detta har andelen bolagiserade kommunala verksamheter ökat markant under de senaste decennierna och de omsätter miljardbelopp inom branscher som energi och avfall. Trots att kommunala aktiebolag är vanligt förekommande i svenska kommuner och förvaltar central infrastruktur med stora samhällsliga värden, och trots att kommunala bolag i många fall utgör intressanta exempel på vad som händer när marknad och politik möts, hamnar de gång efter annan i skymundan i debatten. Med undantag för när en skandal uppdagas.

Men vad är det då som gör att insyn och kontroll försvåras – och korruptionsrisken ökar – när en kommunal verksamhet bedrivs i bolagsform?



Namnet i sig ger en viss fingervisning. Det kommunala aktiebolaget är just ett aktiebolag och lyder därför under aktiebolagslagen, och det ska därför styras enligt samma principer som ett vinstdrivande företag. Med andra ord har det kommunala aktiebolaget en ägare, en styrelse och en vd och styrs på samma sätt som ett vinstdrivande företag. Det är här vi hittar förklaringen till att kommuner väljer att bolagisera verksamheter. Vad man vill är att kunna bedriva kommunal verksamhet mer effektivt genom att organisera och styra verksamheten utifrån samma förutsättningar som råder för vinstdrivande företag. Den ökade effektiviteten antas uppstå genom att politisk styrning ersätts med företagsstyrning och genom att verksamheten i form av en egen juridisk person får en egen resultat- och balansräkning.

Syftet med kommunala verksamheter är dock *inte* att generera avkastning till ägarna i form av ekonomisk vinst, utan att skapa samhällsnytta för medborgarna i en kommun och att förvalta gemensamma tillgångar. För att säkerställa detta krävs det insyn och demokratisk styrning, något som försvåras av aktiebolagsformen, där den politiska styrningen får stå tillbaka till förmån för en mer affärsmässig styrning av verksamheten. För att kompensera för detta finns det angivet i kommunallagen under vilka villkor kommuner får bedriva verksamhet i aktiebolagsform samt hur detta ska ske.

Det kommunala aktiebolaget lyder därför inte enbart under aktiebolagslagen, utan även under kommunallagen. Det är aktiebolagslagen som definierar styrningen, men verksamhetens inriktning och förutsättningar för bolagiseringen av kommunal verksamhet regleras i kommunallagen (för vidare läsning, se Kastberg 2020).

I teorin kanske detta låter bra. Problemet är att det i praktiken inte alltid fungerar fullt ut. I och med att styrningen av det kommunala aktiebolaget regleras av aktiebolagen, och bolaget är en egen juridisk person, får bolagets ledning bestående av vd och styrelse stort utrymme att själva fatta beslut rörande bolagets löpande verksamhet. Detta ska jämföras med när en verksamhet bedrivs i förvaltningsform och styrs av en politisk nämnd, som i sin tur ligger under kommunfullmäktige. I det senare fallet är den politiska styrningen alltid



närvarande, och kommunen har kontroll över såväl ekonomi som styrning av verksamheten.

Frikopplingen från det politiska styret är vad som förväntas möjliggöra den effektivisering av verksamheten som oftast eftersträvas vid en bolagisering av en kommunal verksamhet. Samtidigt är det denna frihet som gör att risken för korruption ökar, då kommunfullmäktiges och allmänhetens insyn i det kommunala aktiebolaget begränsas i och med att verksamheten vid bolagiseringen blir en egen juridisk person.

För att kompensera för det "gap" mellan insyn och kontroll som uppstår i samband med att en kommunal verksamhet bolagiseras finns det i kommunallagen paragrafer som specifikt reglerar hur en kommun ska säkerställa insyn i det kommunala aktiebolaget. Utöver det är det snarare regel än

”

I denna situation hamnar således den enskilda politikern i en situation där hen är satt att granska sig själv”

undantag att det är politiker som sitter i styrelsen för kommunala bolag. Att politiker utses som ledamöter i kommunala aktiebolagsstyrelser är tänkt att kompensera för den bristande direkta politiska insynen i bolagen. Problemet är att effekten inte alltför sällan blir den omvända, det vill säga att insynen begränsas än mer. Då kommunstyrelsen enligt kommunallagen har uppsynsplikt över de kommunala bolagen innebär det att politiker som sitter i båda organen i praktiken ska granska sig själva. Kretsen av personer som har insyn begränsas således ytterligare av denna vanligt förekommande lösning, och när kretsen av personer som har insyn begränsas ökar risken för korruption och maktmissbruk. Samma problem uppstår när en politiker som är fullmäktigeledamot väljs in i en bolagsstyrelse eftersom kommunfullmäktige är det organ som ger bolagsstyrelsen ansvarsfrihet och godkänner resultat- och balansräkning. Även i denna situation hamnar således den enskilda politikern i en situation där hen är satt att granska sig själv.

I det kommunala aktiebolaget möts således *marknad* och *demokrati*, och i denna form blir det tydligt att de inte alltid är



Om författaren

Anna Thomasson är docent vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Hennes forskning handlar om styrning och ansvarsutkrävande i offentliga organisation med fokus på olika former av kommunal samverkan och bolagsstyrning. Anna kom nyligen ut med antologin *Kommunala bolag: Styrning, öppenhet och ansvarsutkrävande* för vilken hon är redaktör tillsammans med Gissur Erlingsson vid CKS, Linköpings universitet. ■

förenliga. Centralt för styrningen av det kommunala bolaget blir således att hantera balansgången mellan å ena sidan marknadens villkor och å andra sidan de krav och förväntningar som samhället ställer och har rätt att ställa på kommunala verksamheter (Erlingsson & Thomasson 2020).

Förmågan att hantera denna balansgång avgörs inte sålunda av det kommunala aktiebolagets framgångar. Det finns kommuner som lyckas väl med att balansera mellan marknadens och demokratins krav. Detta är kommuner i vilka det finns en tydlig koppling mellan politiskt satta mål och inriktning och det kommunala aktiebolagets verksamhet. Detta möjliggör tydligare ansvarsutkrävande av såväl styrande politiker som bolagsstyrelse och vd. Det är emellertid lika vanligt att kommuner inte har en uttalad strategi för hur man ska förhålla sig de aktiebolag man äger, och kopplingen mellan politiken och aktiebolagets verksamhet är därför mindre tydlig. I dessa fall är det också vanligt att såväl styrelse som vd får en större frihet att själva utforma bolagets verksamhet. Det finns även kommuner som har en tydligt uttalad policy som innebär att det inte är tillåtet för kommunfullmäktige- eller kommunstyrelseledamöter att också vara ledamöter i kommunala aktiebolag, medan det i andra kommuner är tillåtet och ibland även ses som en fördel.

Variationerna är således stora (för vidare läsning, se Thomasson 2019). Konsekvensen blir att det finns stora skillnader mellan kommunala aktiebolag i hur framgångsrika de är när det gäller att leverera samhällsnytta och på ett adekvat sätt utveckla och förvalta för samhället central infrastruktur i form av bland annat vatten, avfall, energi, bredband och bostäder.

Det finns därför behov av att uppmärksamma det kommunala bolaget som företeelse, för annars är risken stor att det i detta gränsland mellan marknad och offentlig sektor, där politiker blir bolagsägare och styrelseproffs och medborgare reduceras till kunder, inte alltid är rätt intressen som skyddas, vilket gör att stora samhällseliga värden riskeras. ■

Litteratur

- Kastberg, P. (2020), De kommunala bolagens juridiska särdrag. I G.Ö. Erlingsson & A. Thomasson (red.), *Kommunala bolag: Styrning, öppenhet och ansvarsutkrävande*. Lund: Studentlitteratur, s. 29–52.
- Erlingsson, G.Ö. & Thomasson, A. (2020), Att navigera i gränslandet – hur styra och utkräva ansvar från hybridorganisationer? I G.Ö. Erlingsson & A. Thomasson (red.), *Kommunala bolag: Styrning, öppenhet och ansvarsutkrävande*. Lund: Studentlitteratur, s. 191–201.
- Erlingsson, G.Ö., Lindström, M. & Wittberg, E. (2020), Kommunala bolag som korrupsionsrisk. I G.Ö. Erlingsson & A. Thomasson (red.), *Kommunala bolag: Styrning, öppenhet och ansvarsutkrävande*. Lund: Studentlitteratur, s. 173–187.
- Thomasson, A. (2019), The importance of owner relationship in shaping hybrid organizations. I S. Alexius & S. Furusten (red.), *Managing hybrid organizations: Governance, professionalism and regulation*. Cham: Palgrave Macmillan.



Tom S. Karlsson och Gustaf Kastberg Weichselberger

Värdebaserad vård – räddning eller återvändsgränd?

I korthet

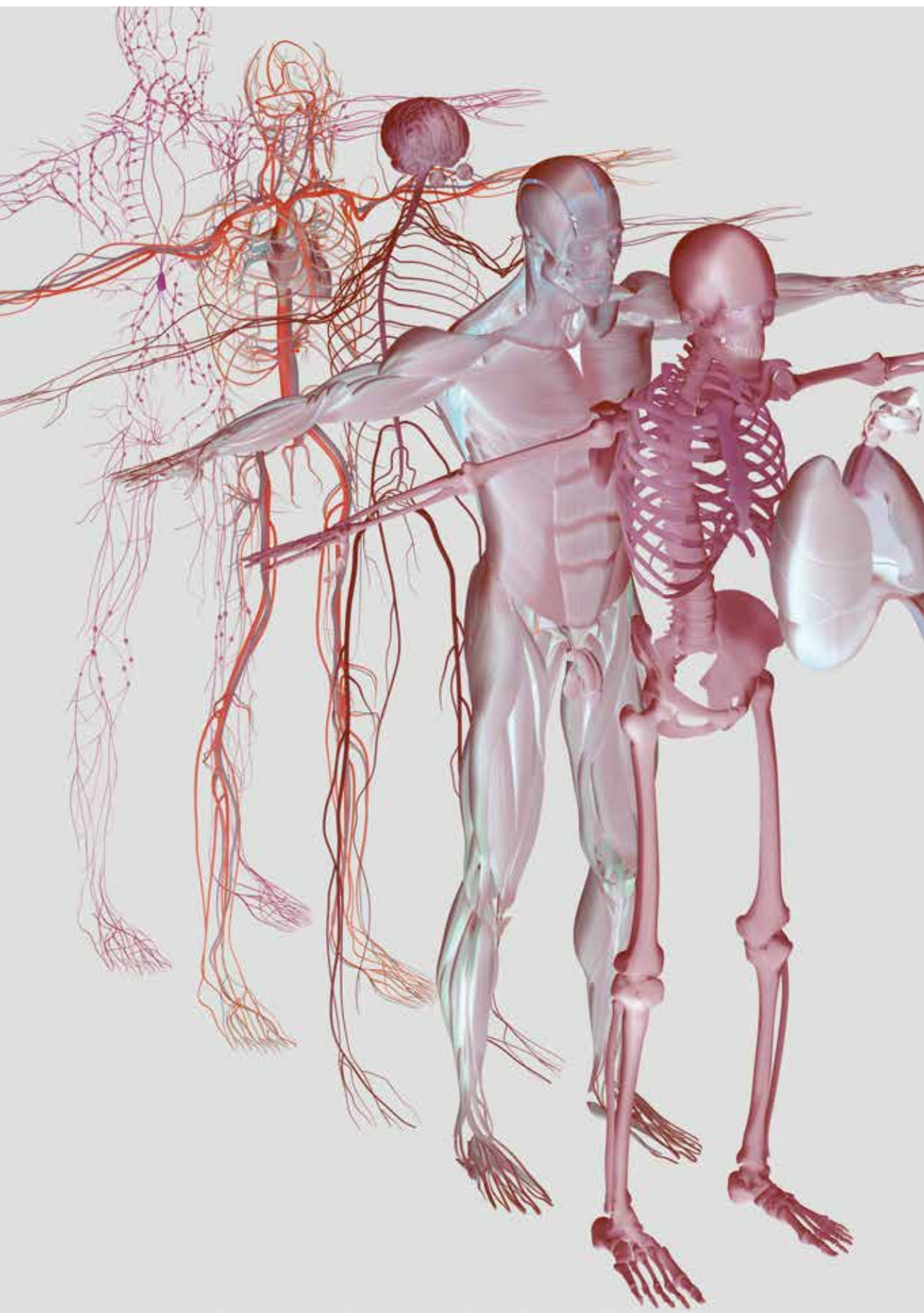
Värdebaserad vård är en modell som inte klarar att bemöta de förutsättningar som svensk hälso- och sjukvård har. ■

Nyheter om svensk hälso- och sjukvård handlar ofta om att den i olika grad är oorganiserad, ineffektiv och brister i kvalitet. Ibland har de här observationerna empirisk substans, i andra fall handlar det mer om en åsikt om hur det egentligen borde vara. Det är varken konstigt eller uppseendeväckande att hälso- och sjukvården granskas och debatteras. Det är en stor sektor som står för en avsevärd del av de offentliga utgifterna, och den har naturligtvis en stor inverkan på människors liv och hälsa.

Det finns många idéer om hur hälso- och sjukvården ska förändras och förbättras. Gemensamt för idéerna är att de innehåller en avvägning mellan å ena sidan god kvalitet i vårdmötet och å andra sidan kostnadseffektivitet. En av de senaste modellerna som fått fotfäste i Sverige är *värdebaserad vård*. Ibland framställs detta rent av som räddningen för den svenska hälso- och sjukvården. Mest känd har modellen blivit sedan det blev känt att Nya Karolinska sjukhuset i Solna (NKS) införde arbetssätt och organisationsalternativ som byggde på just värdebaserad vård (Gustafsson & Röstlund 2019). Men vad är egentligen värdebaserad vård? Och är det rimligt att anta att det kommer att vara en räddning?

Värdebaserad vård fokuserar på patientens vårdprocess som helhet, till skillnad från tidigare styrmodeller som tenderat att fokusera på enskilda delar. Syftet är att patientens behov ska ställas i centrum för vårdens organisering. Ett sådant patientfokus kontrasteras ofta mot det verksamhetsfokus som antas råda i verksamheten. Något förenklat ska värdebaserad vård införas genom tre delar: 1) omorganisering, 2) mätande av hälsoutfall och kostnader samt 3) ersättnings- och systemutveckling.

Omorganisering omfattar införandet av integrerade vård-



enheter. Genom att inrätta diagnosrelaterade vårdteam effektiviseras verksamheten. Vårdteamen specialiseras kring avgränsade patientgrupper, och detta antas leda till kraftigt förkortade väntetider och snabbare behandling för patienterna. Den övergripande idén är att det som bestämmer vården är patientgruppens sammansättning och behov, inte de resurser som redan råkar existera i vårdorganisationen.

I omorganiseringen integreras också *mätning av hälsoutfall och kostnader*, så att information om kvalitet, effektivitet och produktivitet kan samlas in. Genom att fokusera på patientens vårdprocess som helhet i stället för enstaka insatser är argumentet att kvaliteten förbättras genom ökad produktivitet och effektivitet.

Den sista delen handlar om hur *ekonomiska ersättningar* konstrueras. Här vill förespråkare frångå modeller med ersättning per besök eller avgränsad insats för att i stället inrätta



Vid första anblicken ser modellen för värdebaserad vård lovande ut”

så kallad vårdepisodersättning, alltså en ersättning för hela kedjan av insatser som en patient tar del av. Återigen riktas fokus mot patientens vårdprocess i stället för enstaka insatser längs vägen. Kopplat till detta finns en idé om att utveckla digitala stödsystem som kan förverkliga mätandet men också tydligt kopplas till det finansiella ersättningssystemet. Sammantaget är alltså värdebaserad

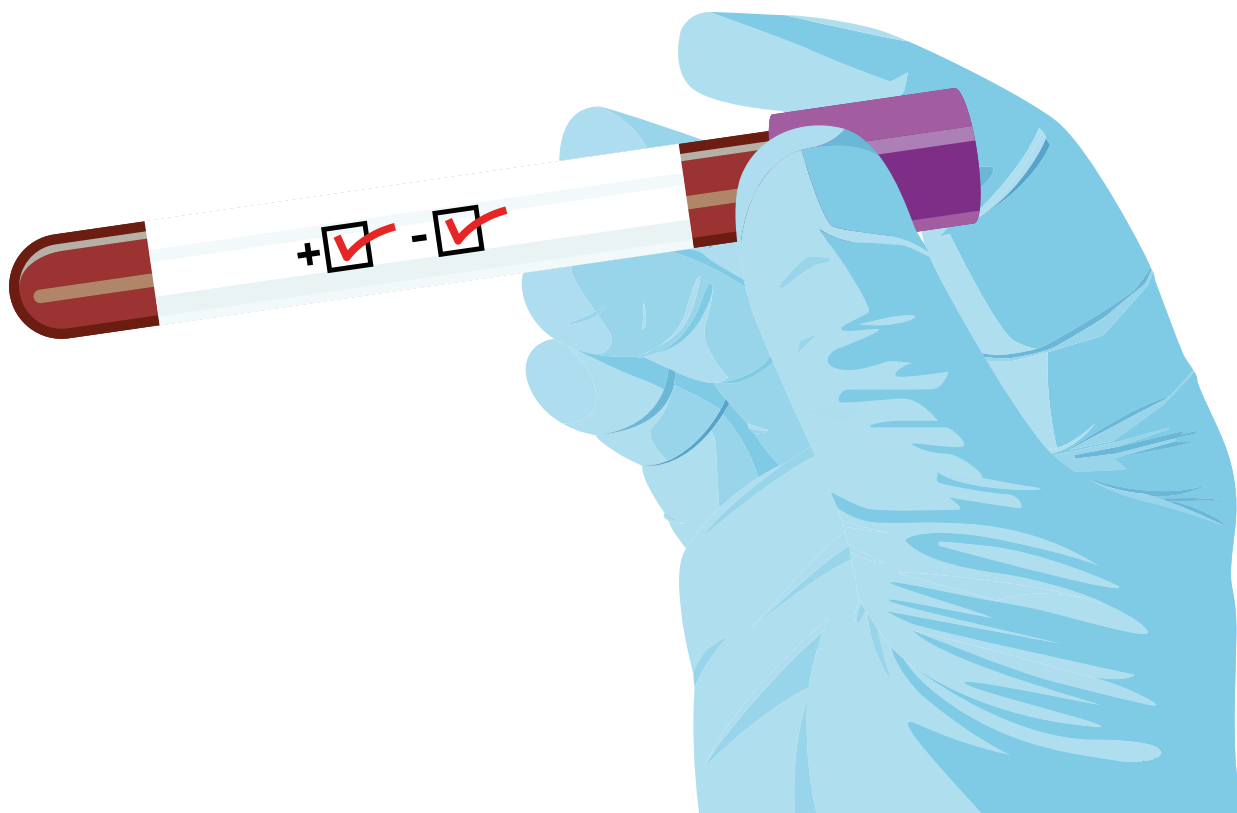
vård en omfattande reform som spänner över många dimensioner av vårdens utförande, organisering och finansiering.

Vid första anblicken ser modellen för värdebaserad vård lovande ut. En viktig aspekt i den värdebaserade vården är att förstå vård som något som sker i mötet mellan patient och vårdenhet, inte som något som bara produceras och levereras. Inom den företagsekonomiska forskningen är det väl beskrivet hur tjänster markant skiljer sig från fysiska varor. Tjänster har, till skillnad från varor, inget inneboende materiellt värde som kan separeras från utförandet, vilket är motivet för att sätta patientupplevelsen i centrum för uppmärksamheten. Värdebaserad vård skjuter också in sig på att patientens behov måste betraktas utifrån ett helhetsperspektiv, vilket bör leda till att den vårdservice som levereras stärks kvalitetsmässigt och upplevs mer som en helhet. Att förstå och konstruera organiseringen (och styrningen) av hälso- och sjukvården utifrån ett tjänsteperspektiv i stället för ett pro-

duktionsperspektiv medför att aspekter som *servicegrad* får en ökad betydelse.

Men frågan är om värdebaserad vård verkligen håller det som utlovas. I rapporten *Värdebaserad vård – en kritisk granskning av konceptet och befintliga erfarenheter* (Andersson, Karlsson & Kastberg 2019) menar vi att det finns en rad saker som den värdebaserade vården inte klarar av att hantera i den svenska kontexten. Vi tänker här lyfta fram fyra sådana: 1) kompetensfrågan, 2) konflikten mellan processtyrning och handlingsutrymme, 3) dynamiska och föränderliga situationer samt 4) totalkostnadsproblematiken.

Den första problematiken handlar om tillgången på *kompetens* och om Sveriges demografiska och geografiska förutsättningar. Införandet av integrerade vårdenheter innebär, som vi nämnde ovan, att organiseringen utgår från diagnosrelaterade vårdteam. På sjukhus kan det finnas möjligheter att organisera utifrån en sådan princip, men för primärvården kan det bli svårare. Enligt modellen ska olika vårdcentraller och team fokusera på avgränsade patientgrupper. Detta kan fungera i tätbefolkade områden, där vi kan förvänta oss fler patienter med likartat behov och att det finns läkare med motsvarande specialistkompetens. Här går det att principiellt se hur en sådan omorganisering kan fungera. Men det är svårare att se hur en sådan specialisering skulle kunna genomföras i mindre tätbefolkade områden. I sådana områden är





Det är svårare att se hur en sådan specialisering skulle kunna genomföras i mindre tätbefolkade områden”

det svårt att föreställa sig att det finns behov, möjlighet eller ens (patient)underlag för så specialiserade grupperingar. Detta innebär att idén med integrerade vårdenheter möjligen kan fungera i storstadsområdena, men det blir svårt att se hur den skulle kunna genomföras i glesbygd eller mindre tätbefolkade orter. Eftersom Sverige i mycket stor utsträckning består av just det senare blir frågan om värdebaserad vård enbart ska ges dem som bor i storstäderna.

Den andra problematiken handlar om effekterna av *processtyrning*. All form av processtyrning bygger i grunden på att enskilda aktiviteter identifieras och sedan länkas samman till en aktivitetskedja. Idén är att analysera om och hur aktiviteterna bidrar till att öka värdet (ofta för slutkonsumenten) på tjänsten eller produkten. Aktiviteter som inte bidrar till en sådan värdeökning, och därmed inte till effektivitet, ska i möjligaste mån tas bort ur kedjan. I resonemanget är det underförstått att aktiviteter också kan standardiseras, det vill säga utformas och styras så att de genomförs på samma sätt oavsett tid, plats och mottagare. För vården uppstår här en konflikt mellan standardiseringen och det *handlingsutrymme* som vårdpersonal har. Vanligtvis litar vi på att vårdpersonal har utbildning och erfarenhet för att kunna fatta snabba och korrekta beslut i komplexa situationer, och de har handlingsutrymme för att göra just detta. Med ökad standardisering minskar emellertid professionellas handlingsutrymme eftersom aktiviteternas utförande är definierat på förhand.

En anknyttande problematik är att en effektiv kedja av aktiviteter förutsätter att det finns ett fåtal olika patienttyper. Om variationen mellan patienter är stor kommer mängden av olika processer att bli oöverskådlig. Processen måste alltså utformas på ett sätt som omfattar så många som möjligt. En konsekvens av detta är att värdebaserad vård omöjligen kan anpassas till individen. De vårdcykler eller vårdepisoder som efterlyses kommer att bli svåra, för att inte säga omöjliga, att förverkliga. Värdebaserad vård kan alltså i grunden inte anpassas till den enskilda vårdtagaren, vilket skapar ett stort frågetecken kring om tjänsteperspektivet alls kan förverkligas.

Den tredje problematiken menar vi handlar om svårigheter med *dynamiska och föränderliga situationer*. Processtyrning förutsätter en viss stabilitet över tiden för att fungera. Om omvärlden förändras mycket eller snabbt försvåras processtyrningen eftersom det är svårt att på förhand föreställa sig och förbereda sig för alla olika tänkbara scenarion. Standardiserad processtyrning är extremt svår under sådana förhållanden, inte minst eftersom antalet diagnoser och kombinationer av diagnoser väcker frågor kring hur avgränsningar ska ske i praktiken. Vad ska de integrerade vårdteamen samlas

Om författarna

Tom S. Karlsson är docent i offentlig förvaltning vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Hans forskning fokuserar på managementtrender i offentlig sektor och hur redovisning inverkar på och påverkar offentliga organisationer.

Gustaf Kastberg Weichselberger är professor i offentlig förvaltning vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Hans forskning handlar om styrning och organisering av kommuner och regioner. ■

kring? Och hur ska den verksamhet som inte kan ske inom ramen för de standardiserade processerna vara organiserad? Den reella effekten är att det skapas "lager på lager" av styrning, och detta skapar i sin tur en än mer komplex och svårmanövrerad struktur (Hellman, Kastberg & Siverbo 2019).

Den fjärde fråga som den värdebaserade vården inte lyckas lösa är *totalkostnadsproblematiken*. Denna problematik bottnar i det trepartsförhållande som hälso- och sjukvård har: finansiärer, producenter och konsumenter. Eftersom konsumenten och finansiären är åtskilda – vi betalar ju inte själva (hela) kostnaden för den vård vi konsumerar – kommer patienten i första hand ha ett behovsorienterat perspektiv. Enkelt uttryckt så söker man vård när man anser att det behövs. I modellen för värdebaserad vård kopplas vårdgivarnas ersättningsnivå till antalet färdigbehandlade patienter eller avslutade vårdepisoder. Ett sådant system premierar vårdenheter som har hög produktivitet eller, annorlunda uttryckt, hög genomströmning. Även om mätpunkter för välbefinnande och vårdkvalitet skulle kunna identifieras (vilket vi vet är synnerligen svårt) skulle genomströmningen få central betydelse.

Det grundläggande problemet är att då man länkar ersättning till genomströmning på detta sätt kommer visserligen produktionen öka – men också de totala kostnaderna. Det skapas incitament för att få fler patienter genom processen. Om man å andra sidan introducerar olika typer av tak och begränsningar för ersättningen skapas det incitament att inte behandla alla patienter. Inom värdebaserad vård lyfts frågan om totalkostnadsproblematiken inte alls. Risken är att kostnaderna för vården, via värdebaserad vård, kommer att fortsätta öka – inte minska, som man kan tro utifrån förespråkarna.

De förändringar som förutsätts enligt värdebaserad vård är omfattande, för att inte säga massiva. Sådana förändringar är i regel mycket kostsamma, inte minst om konsultkontot granskas (som i fallet med NKS). Det borde i sig räcka för att mana till viss återhållsamhet. Men utöver detta så pekar argumenten tydligt mot att modellen värdebaserad vård inte kommer att fungera fullt ut. Förutsättningarna inom hälso- och sjukvården generellt, och särskilt i en svensk kontext, rimmar inte alls väl med vad konceptet förutsätter. ■

Litteratur

- Andersson, M., Karlsson, T. & Kastberg, G. (2019), *Värdebaserad vård – en kritisk granskning av konceptet och befintliga erfarenheter*. Kommunforskning i Västsveriges rapportserie.
- Gustafsson, A. & Röstlund, L. (2019), *Konsulterna: Kampen om Karolinska*. Stockholm: Mondial.
- Hellman, S., Kastberg, G. & Siverbo, S. (2019), *Lean och processer i hälso- och sjukvården*. Lund: Studentlitteratur.



Anna Krohwinkel,
Unni Mannerheim och
Hans Winberg

Mot en modern styrning av vården

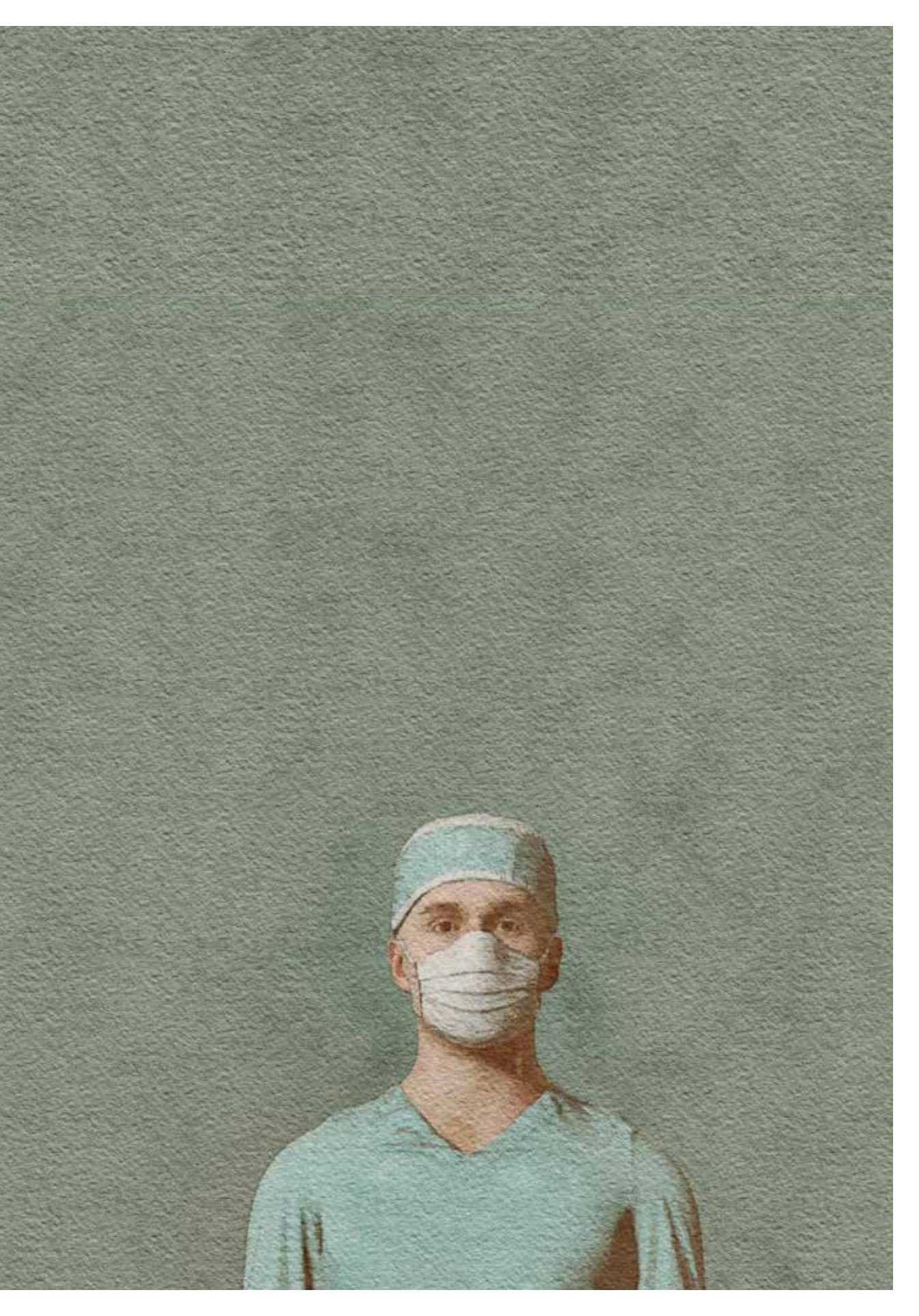
I korthet

Utvecklingsarbete i hälso- och sjukvården bedrivs ofta utifrån föreställningar som inte tar hänsyn till variationen och komplexiteten i de behov som verksamheten måste svara upp till. ■

Hälso- och sjukvården befinner sig i omvälvande tider. Coronapandemin har visat att en sektor som normalt ses som trögrörlig är förmögen till snabba förändringar under press, vad gäller både resursfördelning och arbetssätt. Antalet intensivvårdsplatser har utökats rekordsnabbt och andelen digitala vårdbesök har skjutit i höjden. Samtidigt har utmaningar synliggjorts, bland annat vad gäller fördelningen av ansvar mellan sjukvård och äldreomsorg i fråga om smittskydd och behandlingsinsatser för sköra äldre. Bland förbättringsförslagen finns både mer utrymme för individanpassning och tydligare riktlinjer att följa.

Mönstret är inte förvånande. Reformen med fokus på ömsom mer tillit till professionella bedömningar, ömsom mer standardisering och regelefterlevnad har avlöst varandra inom hälso- och sjukvården de senaste decennierna. Avvägningen är svår, speciellt på områden som präglas av snabb vetenskaplig utveckling och hög komplexitet. Är det möjligt att utveckla en styrning som beaktar hälso- och sjukvårdssystemets brister och samtidigt bygger in flexibilitet i tjänsteutövandet?

Det behövs en mångfald av perspektiv för att problematisera vedertagna begrepp och öppna för nya lösningsförslag. Under ett par års tid har vi därför sammanfört mer än sjuttio forskare och praktiker från våra nätverk i ett antal arbetsgrupper för att tillsammans diskutera och analysera transformationen mot framtidens system för hälsa, vård och omsorg. I stället för att utvärdera olika styrinstrument har vi utgått från olika slags resurser som behöver kombineras för att få till en god vård, och undersökt vilken formell och informell styrning de är föremål för. I den här artikeln redovisas våra





Hälso- och sjukvårdens ambition har under de senaste århundradena vidgats från att bota och lindra de mest akuta sjukdomarna till att även ta sig an kroniska och komplexa tillstånd”

slutsatser kring hanteringen av *data, kompetens och kunskap*. Texten bygger på boken *Moderna policies: Inspel för en framtidsinriktad hälso- och sjukvårdsdebatt*, som sammanfattar forskningsprojektet i dess helhet.

Vi har tagit avstamp i de breda utvecklingstendenserna inom hälso- och sjukvården. Vi ser att den medicinska utvecklingen inom många områden är imponerande och att den digitala revolutionen på allvar börjat slå igenom, vilket sammantaget har förändrat villkoren för hur vård kan erbjudas och konsumeras. Hälso- och sjukvårdens ambition har under de senaste århundradena vidgats från att bota och lindra de mest akuta sjukdomarna till att även ta sig an kroniska och komplexa tillstånd. Förståelsen har ökat för hur hälsa samvarierar med livsstil och miljö, vilket motiverar mer preventiva åtgärder för att minska riskerna för sjukdom. Utvecklade möjligheter för individer att själva inhämta kunskap om sitt eget hälsotillstånd har lett till förändrade relationer mellan patienter och vårdgivare, exempelvis i form av krav på en mer tillgänglig och individanpassad vård. Det är en utmaning i ett system som präglas av hårt reglerade arbetssätt och starka professionella normer. I dessa avseenden håller den organisatoriska utvecklingen inom vården inte jämna steg med samhällsutvecklingen.

Vad krävs då för att modernisera hälso- och sjukvårdssystemet? Det finns några gemensamma problem och behov. Ett sådant problem är att de som försöker utveckla styrningen av sjukvården alltför mycket betonar tämligen enkla problemformuleringar och lösningar. Alltför ofta betraktas synbara effekter som de problem som reformer ska lösa, i stället för att se dem som symptom på underliggande problem. Ett exempel är frågan om vårdplatsbrist. När man ser detta som huvudproblemet snarare än ett symptom på nuvarande systembrister, bortser man från att det går att inrätta fler vårdplatser utanför sjukhusen, satsa mer på vård i hemmet eller prioritera behandlingsalternativ som minskar behovet av inneliggande vård.

Svårigheten att se underliggande problem gör att utvecklingsfrågor behandlas enligt en logik som inte tillåter någon större anpassning till variationen och komplexiteten i de behov som ska tillgodoses. I stället har det i många fall utvecklats detaljerad styrning som strävar mot att skapa tydlighet, produktivitet och likvärdighet. Denna typ av styrning ger ofta en falsk känsla av att vårdinsatser är allmängiltigt beskrivbara, och dessutom logiskt och rationellt organiserade.

Vår analys av hur *data* behandlas inom vården visar till exempel på ett vanligt förekommande antagande om att det som mäts blir synligt och jämförbart och därmed utgör ett

bra underlag för styrning. I dag sker stora investeringar i indikatorsystem inom hälso- och sjukvården, men det faktiska lärandet på basis av siffrorna är begränsat. Det återspeglar det faktum att diskussionen traditionellt handlat mycket om vad som utgör "bra" mått, snarare än måttens användbarhet i relation till specifika beslutssituationer. Mätningarnas nytta, påverkan på verksamheter och relevans för förändringsarbete tenderar också att försämrats när data bearbetas av personer som befinner sig långt ifrån dokumentationstillfället. De missar ofta de frågetecken och brister som omger ett visst mått eller resultat. För att inte data ska användas som en mer perfekt beskrivning av verkligheten än de faktiskt är efterlyser vi satsningar på mer kvalificerad analys av de data som finns, bland annat genom snabbare återkoppling mellan datainsamling och praktiskt utvecklingsarbete. Att låta lokala vård-



Låta lokala vårdverksamheter vara med och påverka vilka mått de ska följas upp på är ett annat sätt att öka relevansen av data"

verksamheter vara med och påverka vilka mått de ska följas upp på är ett annat sätt att öka relevansen av data.

Ett andra exempel på bristande anpassning till variation och komplexitet är den dominerande synen på *kunskap* som något ganska entydigt, där vad som är "god" kunskap anses kunna frikopplas från sitt sammanhang. Ett uttryck för detta är evidensbaserad medicin och randomiserade kontrollerade studier där man "rensar" för kontext och situation. Vår analys visar att det knappast råder

brist på andra kunskaper, såsom professionellt omdöme och patientkunskap, men det behöver utvecklas strukturer för att omsätta sådan mer kontextbaserad kunskap. Bland annat behöver riktlinjer som vårdprogram för specifika diagnoser vara flexibla nog att anpassas till individers olika livssituationer. De möjligheter som digitaliseringen ger att producera och dela kunskap på nya sätt, till exempel direkt mellan patienter i diagnosspecifika "communities" på nätet, kan användas mer. Här krävs en bredare syn på vad som är relevant kunskap och en öppenhet bland vårdprofessionella att ta till sig kunskap från nya källor.

Ett tredje exempel är hanteringen av *kompetens* inom vården. Indelningen i olika yrkesroller eller professioner är av tradition mycket stark i vården. Det har påverkat vilka problem och lösningar som diskuterats. Kompetensbrist tolkas

Om författarna

Anna Krohwinkel, ek. dr, är forskningschef vid stiftelsen Leading Health Care. Hennes expertområden inkluderar frågor kring hälso- och sjukvårdens styrning, organisering och utveckling. Hon har nyligen redigerat boken *Moderna Policies*.

Hans Winberg, ek. lic, är generalsekreterare vid stiftelsen Leading Health Care. Han arbetar med att brygga akademisk forskning och praktisk utveckling inom hälso- och sjukvården, de senaste 10 åren som ledare för den akademiska tankesmedjan LHC.

Unni Mannerheim, tidigare forskningsledare vid LHC och medredaktör till boken *Moderna Policies*, är statsvetare med utredarbakgrund från bland annat Regeringskansliet och statliga myndigheter. ■

till exempel ofta i termer av att det fattas personal i en viss yrkeskategori. Samtidigt behöver medarbetarna utveckla sin kompetens på nya områden. De anställda ska kunna arbeta enligt filosofin om personcentrering, använda digitala verktyg på ett flexibelt sätt och delta i tvärprofessionellt förbättringsarbete. Det försvåras när arbetet organiseras enligt rigida professionsroller och rollbeskrivningar med små möjligheter att utnyttja individuella kompetenser utöver vad regelverket föreskriver. Nuvarande indelning i etablerade yrkeskategorier skapar gränser för samarbete och riskerar att leda till professionell protektionism snarare än gemensamt driven utveckling.

Sammantaget kan vi konstatera att de temaområden vi analyserat behandlas enligt en logik som inte tillåter någon större anpassning till sammanhanget, trots att samhällsutvecklingen accentuerar behovet av mer variation och fler alternativ. Utvecklingsåtgärder som utgår från rådande indelningar, kategorier och begrepp tenderar att skapa lösningar som passar gårdagens hälso- och sjukvårdssystem snarare än morgondagens. Vad bottnar det i, och vad är alternativet?

Standardiserade och jämförbara data, evidensbaserad kunskap och tydliga rollbeskrivningar lämpar sig väl under vissa förhållanden – nämligen då de behov vården ska möta är relativt entydiga och då de omgärdande förutsättningarna är stabila och förutsebara. Dessa kriterier var uppfyllda i den



hälso- och sjukvård som traditionellt varit inriktad mot att bota och lindra specifika sjukdomstillstånd, men de passar allt sämre givet de medicinska och digitala revolutionerna som medför nya möjligheter att hantera både fler och mer komplexa diagnoser, samtidigt som hälsa och livsstil hamnar alltmer i fokus.

Vad hindrar att styrningen av sjukvården håller jämna steg med utvecklingen i övrigt? Ett hinder är ett ensidigt fokus på produktivitet, eller att *göra saker på rätt sätt*, till skillnad från effektivitet, eller att *göra rätt saker*. Dagens styrning betonar i hög grad det förra – att data rapporteras i rätt kategorier, att kunskap produceras på rätt sätt eller att kompetensen anpassas till arbetsuppgiften. Denna form av produktivitet är inte oviktig, men problem uppstår när strävan att göra allt formellt rätt blir så stark att det går ut över verksamheten och hindrar att rätt saker görs för varje enskild patient.

En förutsättning för att öka effektiviteten och ändamålsenligheten är att bygga reformer på en adekvat problem- och orsaksanalys (jämför exemplet med vårdplatsbrist tidigare). Som vi har visat ovan behövs också en bättre förståelse för egenskaperna hos de resurser som ska fördelas och koordineras för att få till god vård, bland annat data, kompetens och kunskap. Vi vet att snävt formulerade förutsättningar, såsom strikt definierade roller, detaljerade arbetsrutiner och omfattande regelverk, leder utvecklingen i en riktning som bevarar nuvarande systemegenskaper. Därför har många aktuella utredningar betonat vikten av minskad detaljstyrning och alternativa styrformer baserade på tillit och professionellt handlingsutrymme.

Våra analyser visar dock att det inte enbart handlar om att välja rätt detaljeringsgrad för vårdens styrning. Det handlar även – och kanske än mer – om att välja rätt fokus, att reformera med ett innehåll som fullt ut tar vara på de möjligheter till individanpassning och flexibilitet i utförandet av vårdtjänster som medicinsk och digital utveckling medför. Erfarenheterna från Coronapandemin är långt ifrån färdiganalyserade men kommer säkerligen att leda till intensifierade diskussioner om lämplig och olämplig styrning. I det kommande reformarbetet måste vi säkerställa ändamålsenligheten i de insatser som prioriteras: att vi *gör rätt saker* med de resurser som står till buds. Det behövs för att vi ska få mer framtidsinriktade reformer. ■

Litteratur

Krohinkel, A. och Mannerheim, U. (red.) (2019), *Moderna policies: Inspel för en framtidsinriktad hälso- och sjukvårdsdebatt*. LHC report nr 3:2019. Stockholm: Stiftelsen Leading Health Care.

Tommy Jensen
Johan Sandström

Dokumentärfilm som företags- ekonomisk forsk- ning?





Samtidskrönika om
filmer

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S



Att dokumentärfilm kan ha vetenskapligt värde – som process och produkt – är inget nytt, men den är i dag varken etablerad eller accepterad inom företagsekonomin, eller ute i organisationerna.¹ Skulle inte samhället – om inte annat skattebetalarna – vara mer betjänta av företagsekonomisk forskning om det var accepterat att även producera och framställa forskningen som dokumentärfilm?

På en workshop i Piteå i januari 2020 berättar filmaren och klipparen Kersti Grunditz Brennan om hur dokumentärfilmen om Harry Schein, *Citizen Schein*, blev till. Brennan menar att det är en fascinerande historia om hur en person utanför etablerade makt-cirklar får *makt* och vad det gör med en människas *identitet*, fram-

¹ Vi skiljer här på dokumentärfilm och konstnärlig film. Se även M. Wood, P. Salovaara & L. Marti (2018), Manifesto for filmmaking as organisational research. *Organization*, 25(6), s. 825–835.

för allt när det även handlar om en människa på flykt, livet igenom i Scheins fall. Makt, identitet och flykt – filmarna² har från början en teoretiskt informerad idé om varför fallet Schein är intressant, och de låter denna idé genomsyra processen. "Research", det ord dokumentärfilmare använder, tar sedan vid. De genomför ett fyrtiotal intervjuer med personer ur Scheins liv framför kameran (intervjuerna transkriberas också), läser böcker, går igenom omfattande arkivmaterial (texter, stillbilder, filmer) och Scheins egna samlingar ("han sparade allt" och skänkte sitt material till Arbetarrörelsens arkiv och bibliotek) samt spårar platser där Schein befunnit sig. Ansatsen bygger på en öppenhet till materialet, där ett slags teoretisk försiktighetsprincip råder. Frågan om hur berättelsen ska formas, själva dramaturgin är oklar en bra bit in i processen. Det läggs en tidslinje, nyckelhändelser urskiljs, varpå svagheter och styrkor i materialet identifieras. Var finns luckor? Vilka röster saknas?

Filmarna bestämmer sig för fem akter som tematiskt namnges internt – alla med en början, en mitt och ett slut – och där kärlek, pengar och/eller berömmelse som signaler på makt och identitet berörs. Varje akt bygger på en liknande mix av empiriska källor (intervjuer, personer, något från Schein själv, arkivbilder, miljöbilder). Drömmar om berömmelse och kärlek, och tennis (klassperspektivet, "en vit mans sport"), växer fram som teman som bär vissa scener. Ingångar

och utgångar i akterna grundlägger poängerna som successivt leder till slutakten. Filmen hänger ihop, vi grips. De tre teoretiska teman som driver filmen skrivs dock inte på tittarens näsa. Hen ska själv kunna läsa in sig i berättelsen. Film liksom teori kan lätt bli auktoritär.

Brennan berättar att enbart klippningen av filmen, i forskningsvärlden analys- och skrivfasen, tog ett år. Början av filmen skrevs sist. Det är som vilken kvalitativ forskningsprocess som helst. Iterativ, framväxande, beroende av systematik och struktur samt en stor portion kreativitet och spontanitet. Inte minst ihärdighet. Transparensen är god i filmen, flera deltagare och Schein själv förekommer, till och med i ljud och bild. Olika empiriska källor används systematiskt i researchprocessen och filmen. Filmarna återkopplar till deltagare och nyttjar testpubliker. Liksom tolkande forskning delar filmen frikostigt med sig av empiriskt material i olika scener som bjuder in tittaren att tolka, skapa mening, samtidigt som forskaren/filmaren erbjuder tolkningsalternativ. I filmen finns nyanser, komplexitet, men också riktningar (ofta ger tolkande forskning flera riktningar, ibland paradoxala).

Vi dras mot makt och fascinerar av hur slitsamt det är att sträva mot, och hålla sig kvar i, samhällets elitskikt. Vi känner igen betydelsen av ett tidigt traumatiskt uppbrott (Schein var ett ensamkommande flyktningbarn), som blir en drivkraft för att ta sig in och bli accepterad genom yttre statusmarkörer (pengar, karriär, kvinnor). Då Schein föddes in i överklassen visar



Vi dras mot makt och fascinerar av hur slitsamt det är att sträva mot, och hålla sig kvar i, samhällets elitskikt



² Kersti Grunditz Brennan, Maud Nycander och Jannike Åhlund. Producent Rebecka Hamberger.



filmen även hur den sociala för-
mågan att föra sig spelar en avgö-
rande roll. Men insidan, då? Tiden
kommer i kapp, och oviljan att
nysta i det förflutna och jakten på
makt lämnar Schein ensam. Beho-
vet av makt knuten till tidiga upp-
levelser, den yttre och sociala för-
handlingen om vem han skulle
bli, står i bjärt kontrast till den
inre identitetsresan och identitets-
arbetet, som till slut krackelerar. Vi
läser också in den cynism som
blommar i maktens korridorer och
det åsidosättande av sig själv som
ofta krävs för att hålla sig kvar.
Men det är också en berättelse om
lust att skapa, att förändra och att
göra betydelsefulla saker, ett verk
om människans tillvaro och hur
lätt det är att i sina strävanden
tappa bort väsentliga delar av sig
själv och meningsfullheten i att
vara med andra människor.

Men i filmen redogörs inte för
metoden och teorin, och det är
inte alla som har möjlighet att
lyssna till Brennans dragning. I
dag blir det dock allt vanligare att



**En doku-
mentärfilm
som den
vi beskrivit
här kan ha
ett lika stort
vetenskap-
ligt värde**

det också släpps en dokumentär-
film om dokumentärfilmen, ett
slags backstage-version om proces-
sen bakom.³

Citizen Schein är en timme och
tjugofyra minuter lång, ungefär
den tid det tar att läsa en veten-
skaplig artikel. Men det här grun-
dar sig lika mycket i forskning som
de flesta företagsekonomiska artik-
lar vi läser (där både "research"
och teori är betydligt tunnare än i
Citizen Schein). Inte minst: vilka
möjligheter till reflektion och sam-
tal om makt-identitet-flykt med
aktörer både inom och utanför
akademin skapar inte filmen jäm-
fört med en vetenskaplig artikel?
Vi menar att en dokumentärfilm
som den vi beskrivit här kan ha ett
lika stort vetenskapligt värde, men
en betydligt större potential till
samtal med en betydligt bredare
publik än artikeln. ■

³ Se till exempel filmen som fick årets Oscar för
bästa dokumentär, *En fabrik i Ohio*, producerad
av Michelle och Barack Obama. På Netflix
finns en intervju med regissörerna och paret
Obama om tankarna bakom filmen och dess
genomförande.



Hur mycket tävlan tål vi?

I korthet

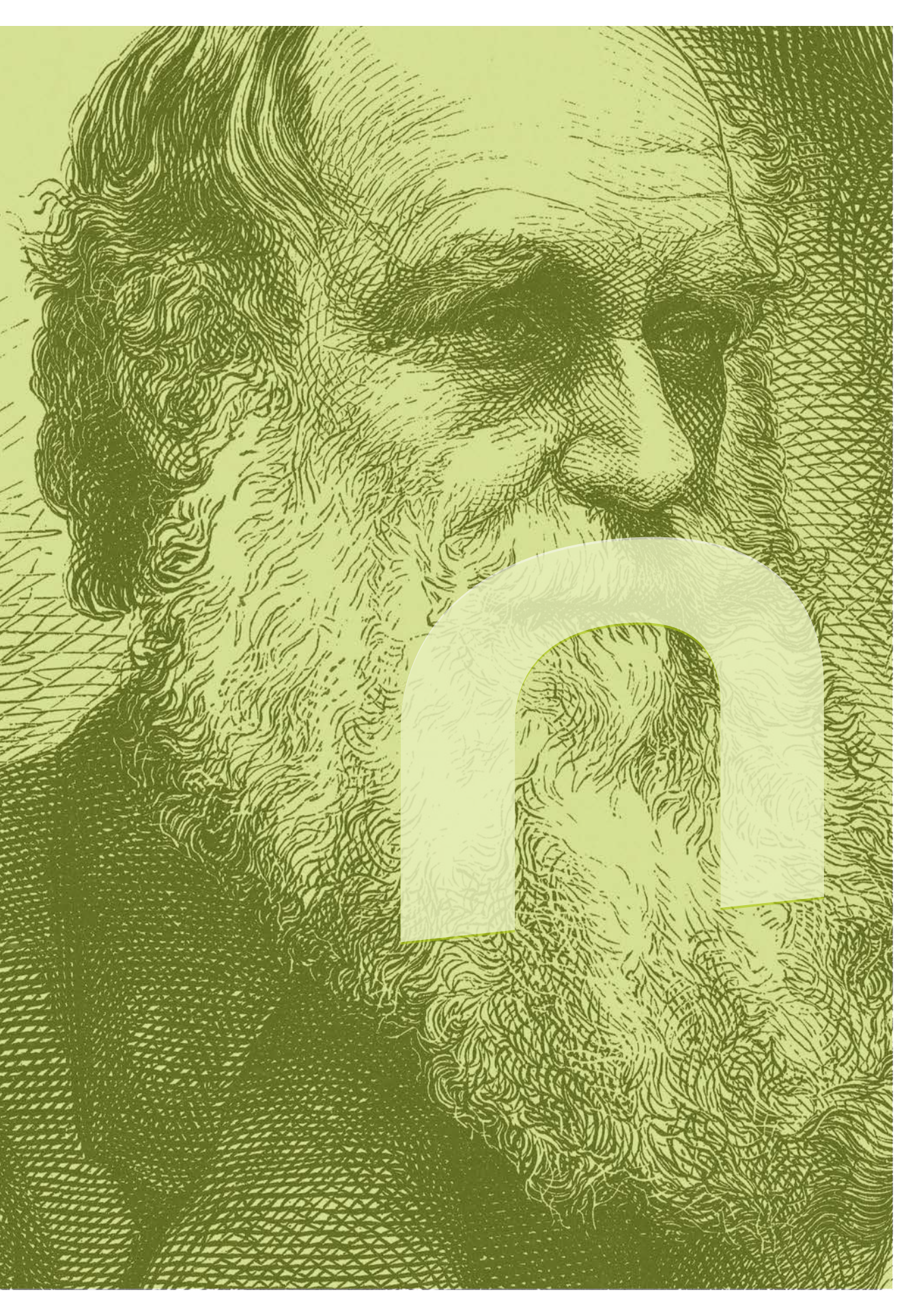
Konkurrens i bemärkelsen tävlan på marknader är vare sig en nödvändig eller rimlig utgångspunkt för organiseringen av samhället. ■

Vi lever i en brytningens tid, och det torde för många vara ett trivialt påstående att människan måste ändra sitt sätt att vara i världen. Varför? Vi kanske först tänker på miljöförstöring (inklusive men inte enbart global uppvärmning). Sedan tänker vi nog på krig (inklusive atomkrig), kronisk fattigdom och hunger samt även på andra hinder för människor att hysa skäl att uppskatta livet, till exempel sjukdom och stressande obalans mellan arbete och fritid. Vi tänker kanske också på att människan lever på *ett* jordklot, vilket innebär att vars och ens utrymme (inklusive flora och fauna) blir mindre ju fler människor det finns. Det är inte minst en social utmaning att samsas med fler människor på samma yta.

Hindren för förändring är många, verkar det som. Ett hinder som inte tillräckligt uppmärksammas är konkurrens, framför allt *föreställningen* om konkurrens. Om vi preciserar konkurrens som "tävlan" (SAOL) och lägger till "på marknader" verkar det inte finnas några gränser för den föreställda tilltron till konkurrens. Konkurrens med betydelsen tävlan på marknaden betraktas som något naturligt, och det som är naturligt tänker vi *med hjälp av* och *inte undrande, nyfiket eller kritiskt på!* Så invaderar konkurrens det sociala och individuella livets alla områden. Tävlan på marknader finns för mänskliga organ, urskogar, äldre, döende, vatten, befruktning, fattiga, förlossning, barns utveckling, utbildning, sex, krig (förstörelse, död och samhälls(åter)byggnad), naturliga substanser (koldioxid som bara ett alltför uppenbart exempel). Listan kan göras mycket längre.

Jag menar att den naturaliserade utbredningen av konkurrens i betydelsen tävlan på marknader riskerar att leda till katastrof.

Varför känns det som om jag just yttrade något blasfemiskt? Inte svära i kyrkan! Vi gör ju framsteg, eller hur? Ta





Men konkurrens som tävlan på marknader är ingen naturlag som gör att allt och alla går plus"

som exempel att årets tapp i BNP, det vill säga 2020, endast verkar ta oss tillbaka till nivåer vi hade för några år sedan. Det är bara ett tillfälligt hack i utvecklingskurvan. Framtiden är måhända inte alldeles ljus, men det går framåt och uppåt. Konkurrensen är motorn som driver på denna utveckling, är den inte?

Men vi anar något.

Vi anar att i vår teknik-ekonomiskt avancerade civilisation kan konkurrens och framtid vara en livsfarlig kombination. Det är en plötsligt gryende insikt för efter-världskrigen-människan. Så sent som i början av 1990-talet deklarerade Francis Fukuyama att Hegel hade fel – historien *har* ett slut. Tävlan på marknader hade segrat. Och det är bra. Tävlan på marknader har sedan dess blivit globalt och går under namnet ekonomisk globalism. Ekonomisk globalism är liktydigt med framsteg och förbättring för alla (och motståndarna kallas i god orwellsk anda för antiglobalister). När vi tänker med hjälp av tävlan på marknader får det formen av ett plussummespel – i slutändan vinner alla på det.

Tävlan på marknader som ett plussummespel är ett tänkesätt som inte är särskilt gammalt, men i dag ekar det i EU:s korridorer och i deras "vita papper", vid frihandelsorganisationen WTO:s förhandlingar. Det ekar även i Sverige. Som exempel kan nämnas myndigheten Konkurrensverkets webbplats: "Alla vinner på fungerande konkurrens. Konsumenterna, företagen, konkurrenterna och samhället i stort." Tusentals ekonomistudenter examineras varje år i Sverige tryggt invagade i tron att tävlan på marknader är garantin för mänskliga framsteg.

Men konkurrens som tävlan på marknader är ingen naturlag som gör att allt och alla går plus. Varken biologiskt eller ekonomiskt. Jag ger ett exempel av varje.

Vi börjar med biologi och den med Charles Darwin tätt kopplade socialdarwinismen. Det verkar nästan som en självklarhet att män är mer konkurrensinriktade än kvinnor. Det handlar om biologi och tid (vår arts utveckling). Således dna-konkurrerar männen sig till toppen, och väl där driver deras socialdarwinistiska tävlan på utvecklingen, framstegen. Det vetenskapliga beviset för detta hittar vi i hormonet testosteron och antagandet att män har högre testosteronnivåer än kvinnor. Men testosteronets ställning har försvagats, och motbevisen blir alltmer trovärdiga (att det inte har så stor betydelse visas i nyare studier av män och kvinnor samt att vi inte vet hur det testosteron samverkar med andra hormoner och "kemiska" processer). Likafullt är testosteron och skillnader mellan män och kvinnor utgångspunkten för den del av den ekonomiska teorin som tar på sig att vetenskapligt för-



Poängen är att visa att konkurrens i betydelsen tävlan på marknader inte är en naturlag

klara tävlan på marknader (Fine 2018). Inte i går utan i dag. Biologiska och socialdarwinistiska föreställningar om konkurrens lever vidare.

En annan levande föreställning är den ekonomiska "naturlagen" om ekonomisk utveckling och ojämlikhet. Den så kallade Kuznetskurvan (som nobelpristagaren Simon Kuznets började arbeta med under 1950-talet) säger att ekonomisk ojämlikhet först tilltar i utvecklande ekonomier för att sedan avta efter en viss punkt i utvecklingsstadiet (kurvan ser ut som ett uppochnervänt U, eller som en sur mun). Men att högt/lågt utvecklingsstadium är lika med hög/låg ojämlikhet är en värdering, och ekonomernas värdeteorier har enorma vetenskapliga problem. Hur värderas hög/låg utveckling, vad är det för värden som ingår i högt utvecklade ekonomier (sen 2010)? Kuznets arv är att kurvan tagits i tjänst som bevis för "naturlagen" konkurrens som tävlan på marknader. Det visar sig också att denna tilltro till Kuznetskurvan vilar på forskning som bara fragmentariskt studerat historien. Pikettys (2015) breda historiska intresse kring kapitalackumulation visar på att Kuznetskurvan inte är allmängiltig utan snarast ett uttryck för begränsad historisk förståelse.

Det finns fler föreställningar om konkurrens, men jag stannar här. Poängen är att visa att konkurrens i betydelsen tävlan på marknader inte är en naturlag och inte kan grundas i vare sig dna eller historiska bevis.

Även om plussummespelet verkar naturligt i dag har det varit omstritt. Här följer några exempel. Sociologen Ferdinand Tönnies såg med förfäran på hur samarbete, sociala band och gemenskaper löstes upp i och med det tävlingsinriktade samhällets utbredning. Nationalekonomen och revolutionären Rosa Luxemburg såg hur tävlan och plussummespelet i själva verket var liktydigt med exploatering av majoriteten. Lite senare såg den ekonomiska historikern Karl Polanyi hur sociala slitningar blev intensivare allteftersom tävlan på marknaden "bäddades in" och blev en kärna i samhällskroppen. Sociologen Max Weber såg hur människan och tävlandet skulle förstöra naturen. En av de främsta heterodoxa nationalekonomerna, och ständigt citerad när det gäller konkurrensens så kallade natur och dess fördelaktiga effekter, Joseph Alois Schumpeter, kom till samma slutsats som Karl Marx: socialism var oundviklig. Men i stället för klasskamp och revolution menade Schumpeter att tävlandet på marknader skulle göra att kapitalismen imploderade på grund av sin egen tyngd (och ur askan skulle det socialistiska samhället komma).

Dessa samhällsvetenskapliga klassiker skrevs under en tid när det feodala och lokala samhället slutligen bröts ner av det

Om författaren

Tommy Jensen är professor i företagsekonomi vid Stockholms universitet. ■

industrialiserade, storskaliga samhället och hur det blev en tävlan som till slut bröt ut i det första moderna, industrialiserade, kriget (första världskriget). Framtiden var oskriven och potentiellt väldigt farlig, men de kunde förstås inte förutse det kanske mest brutala århundradet i mänsklighetens historia, det som ibland kallas "det korta 1900-talet" (1914–1989).

Vi kan inte förutse framtiden. Men vi har något som klassikerna ovan inte hade: *deras* systematiska kartläggningar av en brytningstid! Sedan kan vi förstås själva studera historien (till exempel genom arkivundersökningar). En forskare som gör både och är Piketty (2015). Han visar övertygande att det inte primärt är tävlan på marknader som driver på utvecklingen. Det är snarare krig och politiska beslut samt arv och ränta på stora kapitaltillgångar som styr våra öden. Enligt Piketty sker i dag ett häpnadsväckande återställande av en dominerande kapitalistklass i Europa, inklusive Sverige (se också Therborn 2018), en koncentration som liknar nivåerna före 1910 (som vi lärt oss var extrema och som något som förpassats till historiens sophög). Föreställningen om tävlan på marknaden – plussummespelet – vittrar sönder, fåtalet vinner och vi får öar av överflöd i en värld med allt allvarligare störningar på ekosystemen och där skillnaden mellan dem som har och dem som inte har ökar (se till exempel FN:s rapportering om de globala målen; se också Kallis 2020).

Vi tänker *med hjälp* av konkurrens, och tilltron till konkurrens och tävlan ökar. Men vi måste *tänka på* hur mycket mer tävlan redan ojämlika samhällen tål. Hur mycket mer tävlan tål naturen? I skenet av dessa frågor måste vi även beakta att även om konkurrens fungerar för vissa varu- och tjänstemarknader så sker detta inte alltid som ett plussummespel. På vad och vilkas bekostnad sker den fungerande konkurrensen?

Svaret finns inte i ekonomernas konkurrensteori, det finns snarare i teorier om rättvisa och jämlikhet och i teorier om människans relation till sin egen planet (till exempel humanekologi). Exempel på sådana har använts i denna korta text. Den delen av bokhyllan är större än du tror, och den förtjänar en vidare läsekrets. ■

Litteratur

- Fine, Cordelia (2018), *Testosteron Rex: Myten om våra könade hjärnor*. Göteborg: Daidalos.
- Kallis, Giorgos (2020), *Nerväxt*. Göteborg: Daidalos.
- Konkurrensverket (2020), *Varför konkurrens?* <http://www.konkurrensverket.se/konkurrens/om-konkurrensreglerna/-ovrigt/varfor-konkurrens> (åtkomst 2020-08-24).
- Piketty, Thomas (2015), *Kapitalet i tjugoförsta århundradet*. Stockholm: Karneval.
- Sen, Amartya (2010), *The idea of justice*. London: Penguin.
- Therborn, Göran (2018), *Kapitalet, överheten och alla vi andra: Klassamhället i Sverige – det rådande och det kommande*. Lund Arkiv.



NÅGRA KORTA:

O&S: Vem är du?

Emelie: Jag forskar och undervisar i ekonomi på Linköpings universitet och har precis disputerat med en avhandling om visuallitetens roll inom redovisning. Visuella format blir allt vanligare överlag i samhället och jag studerade hur organisationer använder visualisering i sin styrning och rapportering.

O&S: Vad arbetar du med just nu?

Emelie: Jag fortsätter arbetet jag påbörjade i avhandlingen med att förstå det visuella funktioner i organisationer då jag gärna vill bidra till att få in det visuella medvetandet på agendan. Exempelvis finns många intressanta styrformer som bygger på visualisering, både själva processen att dela information till fler och att presentera information grafiskt för att göra det lättare att förstå vad som händer i organisationen, där finns mer att förstå och utforska. ■

INTERVJU MED **Emelie Havemo**

Vad tycker du att företagsekonomin roll i samhället borde vara?

1. Ämnet företagsekonomi borde användas både till att förstå samhället och att utmana och utveckla olika former för organisering, exempelvis genom att fungera som ett bollplank för reflektion om organisering på alla nivåer i samhället.

Vilken är den viktigaste frågan för svensk företagsekonomi just nu?

2. Den stora frågan tycker jag är hållbarhet. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv hoppas jag att vi kommer att få se fler förslag på ekonomiska styrmodeller som är hållbara både ur företagets och ur ett bredare perspektiv. Det blir snabbt en komplex, kanske rent av filosofisk fråga, så samarbeten över ämnesgränser blir också viktigt för att komma fram till nya styrmodeller.

Varför?

3. Det känns för mig inte rimligt att dagligen läsa nyheter om att människor eller miljö hamnar i kläm till förmån för andra intressen, och hållbara styrmodell borde kunna ta hänsyn till flera aktörers mål. Där kommer exempelvis det visuella medvetandet in som ett sätt att förstå organisationer bortom den finansiella logiken, som en möjlighet att utveckla ett helhetsperspektiv på organisering. ■



Foto: Johan Nymän

Jens Rennstam

Växtvärk – dags att ifrågasätta status quo

I korthet

Vi måste komma ifrån tänkesättet att tillväxt i sig är eftersträvänsvärt.

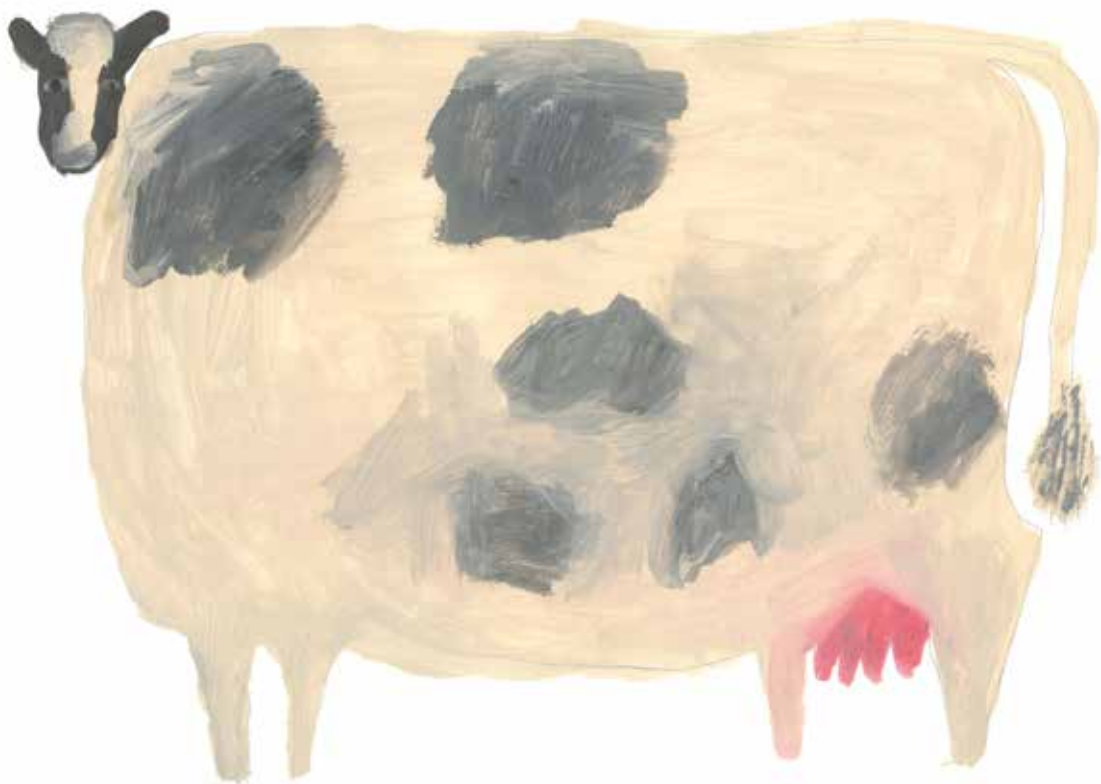
Sommaren 2020 uppstod debatt mellan filmaren Fredrik Gertten och Oatlys vd Toni Petersson. Anledningen var att Oatly – havremjölksproducenten som marknadsför sig hårt som en miljökämpe – i sin strävan att växa har tagit in riskkapitalgiganten Blackstone som finansiär. Man kan förstå att Gertten blev upprörd. Han hade just färdigställt sin dokumentärfilm *Push*, där han granskar Blackstone och visar att företaget finansierar verksamheter som utarmar bostadsmarknaden och skövlar regnskog i Amazonas. Gertten menar att Blackstone står för raka motsatsen till det Oatly säger sig representera, och genom att ta in dem som finansiärer bidrar Oatly till miljöförstörande verksamhet.

Debatten sätter fingret på ett antagande som är starkt när det gäller både företag och nationer, och som utgör en grund för en stor del av utbildningen i företagsekonomi, nämligen att ekonomisk tillväxt – i bemärkelsen ökad produktion och konsumtion av varor och tjänster – är eftersträvänsvärt. Nationers ekonomier ska växa och företag ska sträva efter att växa. Men hur är det med detta antagande? Är det klokt att betrakta tillväxtsträvan som ett generellt ideal?

Det finns en hel del forskning som visar att strävan efter ekonomisk tillväxt är problematisk. En central del av kritiken är relaterad till just miljöfrågor och gör gällande att ekonomisk tillväxt tenderar att öka koldioxidutsläppen och användningen av naturresurser. I en analys av relationen mellan ekonomisk tillväxt å ena sidan och koldioxidutsläpp och resursanvändning å andra sidan, frågar sig forskarna Jason Hickel och Giorgios Kallis (2020) om "grön tillväxt" är möjlig, det vill säga ett tillstånd där en ekonomi har ekonomisk tillväxt samtidigt som resursanvändningen och koldioxidutsläppen sjunker. Deras svar är att historiskt har det varit precis tvärtom (ekonomisk tillväxt går hand i hand med ökad re-

sursanvändning och ökade koldioxidutsläpp) och att väldigt lite pekar på att detta kommer att förändras inom en överskådlig framtid. De går igenom andra forskares scenarioanalyser och hittar förvisso ett scenario där koldioxidutsläppen håller sig inom de kvantiteter som beräknas krävas för att begränsa den globala uppvärmningen till två grader. Men detta scenario bygger dels på att bnp-tillväxten är nära noll, dels på att vi jämfört med dagens regleringar inför en betydligt aggressivare global policy för att begränsa utsläpp, och dels på optimistiska prognoser om radikalt minskad köttkonsumtion, energisnåla bilar och flygplan, radikalt förändrad teknologi för stål och cementproduktion et cetera. I korthet, grön tillväxt framstår som en väldigt optimistisk teoretisk modell snarare än som något som är praktiskt genomförbart innan det är för sent.

En bredare kritik – som diskuterar både social och ekologisk hållbarhet i förhållande till ekonomisk tillväxt – går att finna i den nyutkomna antologin *Towards a political economy of degrowth*, som är redigerad och skriven av bland andra lundaforskarna Ekaterina Chertkovskaya och Alexander Paulsson. Boken ifrågasätter antagandet att ekonomisk tillväxt är eftersträvänsvärt. Bland annat visas att kritiken mot tillväxt har minst femtio år på nacken men att den har trängts undan



av tillväxtfrämjande retorik. I boken argumenteras också för att det materiella välstånd som ekonomisk tillväxt har skapat har byggt på exploatering av kvinnors (gratis)arbete i hemmet, samtidigt som det finns ett frö till en ny typ av syn på arbete just i detta: hushållsarbete innehåller en vision om en ny ekonomi där arbete inte utförs bara för att tjäna pengar utan för att tillfredsställa grundläggande mänskliga behov. Kanske kan *oekonomia* få tillbaka sin ursprungsinnebörd: hushållning, snarare än vinstsökande tillväxtsträvan? Tillväxt problematiseras alltså, och genom boken löper en tydlig röd tråd: att förbättring av klimatet och den sociala rättvisan i världen kräver ifrågasättande av antagandet om att ekonomisk tillväxt är nödvändig, eftersom ekonomisk tillväxt hittills har gått hand i hand med ökad resursanvändning och exploatering av människor i låginkomstländer.

Towards a political economy of degrowth utgör inte bara en kritik utan indikerar också svar på den typiska kritiken mot ifrågasättandet av ekonomisk tillväxt. Till exempel: – Kan inte teknologisk utveckling rädda klimatet och stimulera ekonomisk tillväxt? Svar: Nja, teknologisk utveckling är viktig men otillräcklig, och tenderar att öka konsumtionen av just teknologi, vilket kräver energi. – Måste vi inte ha ekonomisk tillväxt för att bekämpa fattigdom? Svar: Nja, frågan handlar främst om global fördelning av resurser från rika till fattiga. – Kommer inte arbetslösheten att öka om vi inte har ekonomisk tillväxt? Svar: Nja, inte om vi ställer om till en mer arbetsintensiv ekonomi. Dessutom skapas tillväxt ofta genom att minska antalet arbetstillfällen.

Boken ger tillika stöd för argumentet att det krävs en omfördelning av resurser från globala investmentbolag som stöttar ohållbar verksamhet (som Blackstone) till lokala verksamheter och initiativ, eftersom de förra i större utsträckning bidrar till massproduktion och -konsumtion. Detta inger hopp. Samhället skulle kunna fungera – bättre, enligt författarna – utan tillväxtsträvan.

Ytterligare en källa för att begripa problemen med ekonomisk tillväxt är Andrew Sayers bok med den talande titeln *Why we can't afford the rich*. Sayers poäng är att även om ekonomisk tillväxt har ökat välståndet för många så gäller det i synnerhet dem som redan var ekonomiskt privilegierade. De ekonomiska klyftorna har alltså ökat och vi har fått en klass med människor som lever i överflöd. Denna grupp står för en oproportionerligt stor del av konsumtionen. De har helt enkelt onödigt mycket pengar och kan därför konsumera långt över vad jorden tål. "Generally, the higher your income, the higher your carbon footprint is likely to be", skriver Sayer (2015 s. 23).



Även om ekonomisk tillväxt har ökat välståndet för många så gäller det i synnerhet dem som redan var ekonomiskt privilegierade"



Om författaren

Jens Rennstam är docent vid företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet. Hans forskning handlar bland annat om varumärken och varumärkesarbete. ■

Om man bortser från miljöproblemet skulle man kunna betrakta Sayers observation som en ren rättvisefråga där lösningen ligger i att omfördela resurser från rika till fattiga. Men det skulle inte minska konsumtionen, bara fördela den jämnare, och det tål inte klimatet. Lite förenklat kan man säga att ekonomisk tillväxt har gjort oss – men i synnerhet en liten del av oss – för rika för jordens bästa. Sayer ser därför ingen annan lösning än att minska de rikas konsumtion, och det gäller inte bara den rikaste procenten, utan i välbeställda länder som Sverige handlar det om en stor del av befolkningen. Med andra ord, strävan efter ekonomisk tillväxt har skapat en ekologiskt ohållbar konsumtionsnivå som framför allt upprätthålls av de rika, och därför måste konsumtionen minska genom att de rikas resurser radikalt reduceras, vilket i sin tur innebär att vi måste acceptera minskad eller till och med negativ tillväxt.

Det finns alltså en hel del övergripande problem med tillväxtparadigmet. Vad kan vi lära oss av Oatly-fallet i detta sammanhang? Oatlys beteende vore inte ett problem om det bara handlade om att världen skulle dricka mer havremjölk på bekostnad av mindre miljövänlig mjölk. Men Oatly underordnar sig tillväxtparadigmet, antar att de måste växa, och



Strävan efter tillväxt får alltså effekten att risken ökar för att man som företag legitimerar verksamhet som går stick i stäv med den egna övertygelsen”

det var tillväxtsträvan som gjorde att Blackstone kom in i bilden. Visst kan man invända att det inte är tillväxtsträvan utan bara Oatlys dåliga omdöme när det gäller finansierer som är problemet, att Oatly bara skulle ha hittat en *annan* finansier, en ”lite snällare”. Men vi kan konstatera dels att det gjorde de inte, utan de valde Blackstone, dels att själva strävan efter att bli stor uppmuntrar små och mellanstora företag att flörta med giganter som Blackstone, vars verksamhet de inte kan kontrollera.

Strävan efter tillväxt får alltså effekten att risken ökar för att man som företag legitimerar verksamhet som går stick i stäv med den egna övertygelsen. Storleken skapar transparens- och kontrollproblem. Charles Perrow formulerade i sin essä *A society of organizations* (1991) en kritik av stora organisationer för att de absorberar lokala grupper och små formella organisationer. De tar över deras funktion. Det som skulle kunna utföras av lokala företag, som lokala havremjölkproducenter och lokala banker, utförs i stället av stora globala organisationer. En aspekt av detta är att det blir svårare att ha insikt i och kontrollera de aktiviteter som de stora organisationerna ägnar sig åt, både för organisationerna själva och för externa granskare. Att växa som organisation för alltså med sig ökade svårigheter att kontrollera villkoren för den egna produktionen. Då kan det falla sig som så att man som miljö-kämpe ingår i nätverk med miljöförstörare.

Oatly själva säger att de ska få Blackstone på andra tankar, att Blackstone ska gå över till den ”goda” Oatly-sidan och börja investera i hållbara företag. Jag tror snarare att de legitimerar Blackstone och därmed försvårar arbetet för dem som verkligen vill förändra Blackstones arbete (som Fredrik Gerten). Dessutom gör sig Oatly till deltagare i en destruktiv tillväxtorienterad ekonomi där investering inte grundar sig i ett intresse för det objekt som man investerar i, utan i ett intresse för ökning av det egna kapitalet (havremjolk – eller bostäder – är således bara intressant såtillvida att det kan generera vinst till Blackstone).

En annan effekt av Oatlys beteende är naturligtvis att det reproducerar antagandet att tillväxtsträvan är av godo. I ljuset av ovanstående diskussion framstår Oatlys vd:s påstående (i *Sydsvenskan*, 16 juli 2020) att deras ”dna” är ”att ständigt ifrågasätta status quo” för att ”knuffa världen i rätt riktning” som missvisande. Deras tillväxtstrategi liknar snarare *business as usual*: börja med en bra idé, exploatera denna med effektiv produktion och jobba hårt för att skapa positiva associationer med ditt varumärke, locka starka finansierer. Väx! Detta är inte så konstigt – Oatly är ett företag och de har lärt sig att tillväxt är en naturlig strävan. Men genom sitt varumärkes-



Övergången till exempelvis växtbaserad mjölk kan också ske genom att man verkar för att tillverkarna blir fler i stället för större”

arbete ger de intrycket att de representerar en ny hållbar ekonomi, vilket riskerar att avleda uppmärksamheten från argument för mer grundläggande förändringar, som de förändringar som indikeras av referenserna jag redogjorde för ovan.

Med inspiration från referenserna ovan vill jag påstå att så här behöver det inte gå till. Övergången till exempelvis växtbaserad mjölk kan också ske genom att man verkar för att tillverkarna blir fler i stället för större. Många små Oatlys är bättre än ett stort. Många små, lokala aktörer som inte strävar efter att bli så stora som möjligt blir inte beroende av globala investmentbolag, och bidrar inte i samma utsträckning till massproduktion och -konsumtion. Oatly skulle också kunna samverka med andra lokala producenter. Visst, stordriftsfördelar kan gå förlorade med mindre aktörer, men vinsten från stordriften kommer inte alltid konsumenter till del utan kan hamna i investmentbolagens händer, och även ett mindre Oatly kan producera havremjölk med *tillräcklig* effektivitet.

Oatlys utveckling såväl som de studier jag refererat till understryker vikten av en seriös diskussion om frågan om ekonomisk tillväxt. Detta gäller inte bara politiker och företagsledare – eller FN, som i sin Agenda 2030 har ekonomisk tillväxt som ett av målen – utan lika mycket lärare i företags ekonomi som förser företag som Oatly med kunskap. Kan vi bara köra på och utbilda studenter baserat på antagandet att ekonomisk tillväxt är eftersträvansvärt? Hur rimligt är det i dagens läge att ha kurser i till exempel brand management där vi lär studenter att ta för givet att ett företag ska ägna sig åt branding för att ta marknadsandelar och öka försäljningen och därmed produktionen av varor? Eller kurser i entreprenörskap, som till stor del vilar på idén att man ska börja litet med strävan att bli stor. Eller kurser i organisation och ledarskap, som antar samma saker som entreprenörskap men i större och mer etablerade organisationer. Om man inte redan har gjort det så är det dags att integrera tillväxtkritik i utbildningarna.

Även om ekonomisk tillväxt *har varit* en källa till ökad välfärd så tyder mycket på att det inte fungerar i dag. Att radikalt minska resursanvändningen och koldioxidutsläppen samtidigt som den globala bruttonationalprodukten ökar förefaller inte vara inom räckhåll. Ska vi ifrågasätta status quo så är det nog inte: ”Ska vi dricka komjölk eller havremjölk?” som är den stora frågan (även om det är viktigt) utan snarare: ”Ska vi fortsätta anta att lösningen på världens klimatproblem och sociala problem är förenliga med strävan efter ekonomisk tillväxt?” ■

Litteratur

- Chertkovskaya, E., Paulsson, A. & Barca, S. (2019). *Towards a political economy of de-growth*. London: Rowman & Littlefield International.
- Hickel, J. & Kallis, G. (2020). Is green growth possible? *New Political Economy*, 25(4), s. 469–486.
- Perrow, C. (1991). A society of organizations. *Theory and society*, 20(6), s. 725–762.
- Sayer, A. (2015). *Why we can't afford the rich*. Bristol: Policy Press.

Delar av artikeln har tidigare publicerats som en debattartikel i Skånska Dagbladet.

böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE



Recensioner

Om du är intresserad av att recensera så kontakta Johanna Sylvander, johanna.sylvander@liu.se, som från och med nummer 1, 2021, är ansvarig för recensionerna i O&S.

■ **Nerväxt**, Giorgos Kallis (Översättning: Joel Nordqvist). DAIDALOS, 2020.

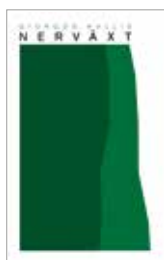
Nerväxt är ett begrepp och en forskningsinriktning som kritiserar det rådande tillväxtparadigmet och pekar på de starka samband mellan ekonomisk tillväxt och förbrukningen av icke-förnybara material och utsläpp av växthusgaser. En av förgrundsgestalterna inom nerväxtforskningen är George Kallis, som är professor vid ICREA i Barcelona. Kallis har bidragit till att flytta fram nerväxt som begrepp och forskningsinriktning. Nu har han skrivit en bok om ämnet i syfte att tilltala en bredare läsekrets och samtidigt intressera de redan initierade. Detta är en svår balansgång, men han gör det på ett sätt som bör tillfredsställa båda läsgrupperna.

Boken kretsar i det stora hela kring det

Kallis kallar nerväxthypotesen, som mynnar ut i en rad argument för nerväxt. Dessa går ut på att skala ner på produktionen och konsumtionen i samhället för att minska miljöpåverkan utan att för den sakens skull minska vare sig välbefinnandet eller välståndet. Men innan han kommer dit så introducerar han den historiska framväxten och inspirationen till dagens nerväxtforskning. Hit räknas 1970-talsklassikerna *Tillväxtens gränser* av Donatella Meadows med flera, samt *Tillväxtens sociala gränser* av Fred Hirsch. Även *The Entropy Law and the Economic Process* av Nicholas Georgescu-Roegen hör till standardreferenserna.

En central pusselbit i Kallis välskrivna bok är begreppet ekonomi och hur detta förstås. För att problematisera ekonomibegreppet refererar Kallis till moderna klassiker inom samhällsvetenskapen, inklusive George Bataille, Karl Polanyi och Marshall Sahlins. Med utgångspunkt i dessa herrars konstaterar Kallis (s. 32) att ekonomin är en "instituerad process för interaktion mellan människor och deras omgivningar, som inbegriper användningen av materiella medel för befrämjandet av mänskliga värden". Poängen här är att en ekonomi kan vara organiserad på en mängd olika sätt för att realisera en mängd olika typer av värden.

Medan varje samhälle inom sig arbetar för att garantera den sociala samhällningen och reproduktionen, så definieras värde i samhället av hur överflödet i ekonomin spenderas. Att slösa med överflödet generar mening och speglar de dominerande värdena i ett givet samhälle. Hirsch introducerade begreppet positionella varor för att visa att mycket konsumtion drivs av att värden som handlar om att slösa pengar på saker som får en själv att sticka ut. Det kan handla om kläder, bilar eller resor. Detta slöseri på statuskonsumtion drivs, kort sagt, av värden som inte leder till ökat generellt välbefinnande, men däremot till ökad belastning för ekosystem och i värsta fall till direkt miljöförstöring. En tanke inom nerväxtforskningen är därför att överflödet – som ger både mening och definierar värde i ett samhälle – ska beslutas gemensamt och medföra så lite miljöpåverkan som möjligt. Genom att närma sig ekonomibegreppet på detta sätt vill Kallis visa att ekonomin kan organiseras enligt andra värdeprinciper än de som dominerar i dag. Enligt den nerväxthypotes



**Värdet med
nerväxt**

Kallis arbetar fram i boken kommer detta att leda till en minskad ekonomisk aktivitet och en minskad förbrukning av icke-förnybara material och lägre utsläppsnivåer, men utan att välbefinnandet eller välståndet påverkas negativt.

Samtidigt finns det en växande kritik mot nerväxtforskningen. Det handlar bland annat om att begreppet är missvisande. Inom nerväxtforskningen har begreppet diskuterats en del. Å ena sidan menar en del att begreppet är svårt att använda eftersom det är negativt laddat och alltid behöver förklaras för oinitierade. Å andra sidan finns det dom som menar att just detta gör att begreppet inte kan kooperas och på så vis tömmas på sitt kritiska innehåll. En annan kritik är att nerväxt aldrig kan bli verklighet. Inget politiskt parti skulle kunna vinna ett val med en agenda som bygger på nerväxtprinciper. Kallis bemöter dessa kritiska punkter, ett i taget. Hans huvudpoäng är att nerväxt inte längre är en fråga om val, utan en fråga om nödvändighet. Detta eftersom de ekologiska och sociala kostnaderna redan gör den ekonomiska tillväxten oekonomisk. Så om inte en planerad nerväxt påbörjas inom kort finns en överhängande risk för en klimatkollaps kombinerad med en okontrollerad och kaosartad depression. I detta scenario är nerväxt att föredra, enligt Kallis.

Jag skulle rekommendera denna bok till de som är intresserade av att förstå hur ekonomisk tillväxt organiserar samhället och hur ekonomiska idéer påverkar vår relation till miljön. Nerväxtforskningen erbjuder en mängd svar på aktuella frågor kring klimatförändringar och den ekonomiska tillväxtens roll i samhället, men Kallis bok reser också en rad frågor. Själv funderar jag mest på den pågående Coronapandemin och hur nerväxtforskningen skulle kunna belysa denna och vilka lärdomar som finns att dra av denna mänskliga tragedi.

Av Alexander Paulsson

Alexander Paulsson är lektor i företagsekonomi vid Lunds universitet. ■

■ **Organization outside organizations. The abundance of partial organization in social life**, Göran Ahrne och Nils Brunsson (eds). CAMBRIDGE: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2019. 443 SIDOR.

När studenter i Göteborg ombeds gå ut och undersöka olika aspekter av organisationer och organisering, vänder de sig gärna till något av de stora företag och förvaltningar som till exempel finns på Hisingen. Vid andra lärosäten vänder sig studenterna till motsvarande närliggande sammanhang. Studenterna söker till exempel efter insikter om vem som anses tillhöra verksamheten, hur dess hierarki är utformad, hur det som görs inom verksamheten på olika sätt övervakas, hur normer för arbetets utförande sprids och normbrott sanktioneras samt hur beslut fattas. Medan organisationsstudenter gärna tänker på formella organisationer som företag och förvaltningar, är det inte alltid som vi som lärare hänvisar studenterna att även undersöka det som sker inom organisationers omgivning. Det vill säga, att undersöka organisering inom det som ofta klassificeras som resurser, marknader, institutioner, nätverk.

I "Organization outside organizations" ger trettio forskare från en rad samhällsvetenskapliga discipliner uppslag på olika sammanhang i organisationers omgivning som är angelägna att studera. Verksamheter som skapar standarder för CSR, eller om nätverket och konstruktionen bakom World Economic Forum vars årliga träffar i Davos skapar stort gehör i media, samt arbetet med att dela ut priser och nomineringar för olika syften, är exempel på sammanhang i omgivningen som utforskas och som bidrar till att reglera formella organisationer.

Även nya digitalt baserade verksamheter utforskas i antologin. "Sharing economy" med dess retoriska betoning på "sharing" har snabbt blivit en populär form där säljare och köpare möts på nya sätt. Genom Internets digitala plattformar får ägare av verksamheter som Lyft och Airbnb goda möjligheter att snabbt och lätt växa. Men kanske är ett bättre begrepp här, det som författarna lyfter fram, "algorithmic bureaucracy"? Den snabba organisering av hjälp till flyktingar som möjliggjordes genom sociala media under flyktingsituationen 2015–2016, visar hur det genom formande av Facebook-grupper gick snabbt att få ekonomiskt stöd till flyktingar i kris. Snart kom dock större krav på stabilitet att uppstå. Den inledande snabbheten kom att betona frågor om vad Facebook-gruppen skulle utvecklas till, vem som skulle bestämma, var



Är vi organiserade bortom Hisingen?

den centrala huvudinsamlingen skulle äga rum et cetera. När tekniken möjliggjorde att kontots administratörer fick mest inflytande, kom aktivisterna att marginaliseras och exkluderas på bekostnad av ett större engagemang från fler intresserade.

En annan aspekt som lyfts fram i boken rör mer oväntade konsekvenser och sammanhang. Medan till exempel kvalitetsstandarder som ISO14000 är tänkta att skapa ett oberoende, innebär deras spridning att företag och förvaltningar blir beroende av att vara med i dem. Vid närmare granskning visar sig kriminalitet vara noggrant organiserat, och förbjudna motorcykelgång som Hells Angels verkar betydligt mer byråkratiska än maffiagrundade organisationer vars medlemskap och lojalitet istället bygger på släktskap.

Analysen i denna bok tar avstamp i en av Webers idealtyper, den där organisering ses som byråkrati där regler och rutiner är beslutade på förhand. Trots denna idealtyp skapas andra, icke-beslutade, grupperingar i organisationer, då medlemmar skvallrar om varandra, det händer att ledare med grund i status eller karisma får betydande roller trots att de inte blivit utsedda till chefer. Ahrne och Brunssons bok visar på vikten av att fördjupa vår kunskap om hur byråkratin som idealtyp skiljer sig från det samtida. Studien visar att denna fråga är angelägen att ställa också till Webers andra idealtyper för organisering. Genom att med inspiration från denna bok söka efter nya fenomen i organisationers omgivning, och också analysera dessa med insikter från olika idealtyper, finns god potential för oss som organisationsforskare och våra studenter att vara synnerligen relevanta i den pågående samhällsdebatten. Med frågor om hållbarhet, klimatet och organisatoriska effekter av Covid-19-pandemin är det också högst angeläget. I sökandet efter centrala arenor för vår uppmärksamhet blir fältstudierna i Ahrne och Brunssons bok centrala – både för forskare, studenter, och för de som utgör och verkar i formella organisationer och deras omgivning.

Av Ulla Eriksson-Zetterquist

Ulla Eriksson-Zetterquist är professor i företags ekonomi vid GRI, Handelshögskolan, Göteborgs universitet. ■



Att bli
forskare

■ **Ett år av akademiskt skrivande**, David Larsson Heidenblad. STUDENTLITTERATUR, 2020.

Rent praktiskt använder jag sedan unit-metoden, vilket innebär att jag arbetar i koncentrerade 40-minuterspass. Jag ställer mobilen, lägger den utom synhåll och när den ringer tar jag paus och lämnar kontoret. Detta oavsett om jag just då har flyt eller inte. Jag dricker därefter lite vatten eller går ut och tar luft. Får jag till fyra sådana skrivpass så är det en riktigt bra arbetsdag. Men även dagar fyllda av möten, seminarier och mailande brukar det gå att få till en eller två units. (sidan 14).

Den här boken håller vad den lovar: *Ett år av akademiskt skrivande*. Efter disputationen i historia står David Larsson Heidenblad vid ett vägskäl: ska han lägga ned den akademiska banan och söka sig någon annanstans (kanske den enklare vägen?) eller ska han satsa på en karriär i akademien? David väljer det senare.

I och med detta val så bestämmer sig David Larsson Heidenblad för att utveckla sitt skrivande. Han beslutar sig även för att starta en blogg där han på ett ärligt sätt beskriver hur han tar sig an sina skrivutmaningar. Blogginläggen blir bok.

Artikelstrukturer, ansökningstexter, läsupplevelser, att vara skrivande småbarnsförälder, skriva själv och med andra, ge och få textfeedback. Blogginläggens rikedom är stor. Och det är detta som är en av bokens stora fördelar. För det visar på komplexiteten kring det akademiska skrivandet. Inläggen behandlar på så sätt många av de väsentliga frågorna som är helt avgörande i förandet av sin akademiska bana, samtidigt som de tenderar att inte diskuteras. Här tas det upp och det skapar igenkänning. Författarens erfarenheter blandas med diskussioner av andras texter om skrivande. Jag känner mig inbjuden till en viktig konversation; hur skapar vi förutsättningar för en karriär i akademien? Vilka ges den möjligheten? Vad krävs det av mig för att lyckas?

Texter om akademiskt skrivande kan för enkelt sorteras inom två kategorier: i ena kategorin har vi det planerade och på förhand kända skrivandet och i den andra det oplanerade och sökande. Det planerade handlar om att skapa en daglig skrivrytm. Här får vi följa forskare som lägger vikt vid

att skapa detaljerade planer för att säkerställa största möjliga "output" i form av publicerade verk. I den andra kategorin hittar vi texter som är skrivna utifrån utgångspunkten att skrivandet inte är något som riktigt går att planera i detalj. Där är det i stället skrivandet i sig – själva skrivprocessen – som är intressant för det kan ge insikter som vi inte riktigt visste var möjliga. I denna (falska) dikotomi av kategorier placerar sig denna bok vid det planerade skriv-paradigmet och tar sin utgångspunkt i hur man kan bemästra det akademiska skrivandet genom tidsoptimeringsverktyg. Författaren är med i "Finish on time" och texten är rik på konkreta praktiker om hur det akademiska året kan planeras och sedan brytas ned i delpplaner där enskilda textsegment länkas till större textschok som i sin tur länkas till årets plan. Det finns pedagogiska instruktioner om hur man skapar dessa planer och följer upp dem.

Hur författaren tar sig an dessa planer handlar dock inte bara om rationellt genomförda segertåg. Tvärtom, genom att dela med sig av sina erfarenheter blottar författaren sin egen sårbarhet. Han öppnar upp för att tala om det som är svårt och känsligt. Han skapar på så sätt förutsättningar för genuina samtal om vår arbetsvardag och belyser vikten av att göra det akademiska arbetet mer kollegialt. Det är här tankarna om själva skrivandet, kommer fram. På så vis gestaltar boken också den andra kategorin av skrivande, det sökande och intuitiva. Tankar om skrivandet snarare än tankar om att producera text. Skrivandet som en del av processen att bli forskare. Det som Larsson Heidenblad bestämmer sig för att bli.

Är boken läsvärd? Ja, det tycker jag. Det paradoxala är att böcker om akademiskt skrivande tenderar att bli ganska långgrändiga och tråkiga att läsa. När ett kapitel handlar om att hitta sin röst, ett annat om tilltalande inledningar och ett tredje behandlar intresseväckande titlar, så är risken att det blir statiskt. Lärorikt men trist. Men *Ett år av akademiskt skrivande* följer inte denna struktur. Här finns ingen sådan traditionell kapitelindelning. Kronologin av blogginlägg gör att frågor och teman ställs mot varandra i en oväntad följd. Vissa kopplar tillbaka till varandra och andra inte. Det skapar ett levande flöde. Och på något vis också en mer rättvis förståelse för hur det akademiska skrivandet tenderar att vara: en följd av akti-

viteter där det är det oväntade som oftast är det mest berikande.

Av Jenny Helin

Jenny Helin är docent i företagsekonomi vid Campus Gotland, Uppsala universitet. ■



Att öppna lådor med värdefullt innehåll

■ **Unboxing Marketing: Creating Value for Customers, Firms, and Society**, Benjamin Julien Hartmann, Jacob Östberg, Anders Parment, och Cecilia Solér. STUDENTLITTERATUR, 2020.

En sak som förmodligen är speciell med undervisning i marknadsföring på högskolor är att många lärare är missnöjda med innehållet i den typ av introduktionsbok till ämnet som har kommit att användas i många utbildningar: en tjock, färgglad lunta med många boxar och pilar och punktilistor och som kan heta sådant som *Marketing Management*, *Introduction to Marketing*, *Essentials of Marketing* eller kort och gott *Marketing*. Trots missnöjet väljer lärare att använda sådana introduktionsböcker. Samtidigt upplever många att det behövs kompletterande och fördjupande litteratur och därmed blir det naturligt att den måste förklaras och legitimeras i förhållande till introduktionsbokens innehåll.

Så är även fallet med boken *Unboxing Marketing: Creating Value for Consumers, Firms and Society*, vars innehåll är författarnas syn på vad som bör ligga i den framtida konsumentmarknadsförarens verktygslåda när hen väl blivit av med lådans emballage i form av den typiska introduktionsboken. Och författarna levererar ett innehåll där det mesta som är önskvärt är på plats. En viktig utgångspunkt är att marknadsföring handlar om att skapa värde för konsument, företag och samhället. Det är en modig utgångspunkt, för den kräver en diskussion av begreppet värde. Den typiska introduktionsboken skulle kanske nöja sig med att säga att ett erbjudandes värde för kunden är skillnaden mellan upplevda fördelar och priset som ska betalas. Men *Unboxing Marketing* visar att det finns en närmast gränslös mängd olika sätt att betrakta kundvärde, vilket i sin tur pekar ut många möjliga vägar för företag som vill försöka skapa värde för kunden. Med denna mångfald som bas kan man onekligen skapa intressanta diskussioner i ett klassrum.

Studenter som har läst introduktionsbo-

ken, som antagligen påstår att marknadsföring handlar om att tillfredsställa kundens behov, kan dock komma att ställa frågor om vad begreppet värde tillför bortom begreppet behov, så det behöver läraren som använder *Unboxing Marketing* förbereda egna svar på. Samma lärare kan också behöva förbereda sig på frågor om hur ett företag ska tänka för att skapa värde åt sig själv, för det kom tyvärr inte med i *Unboxing Marketing*. En sådan diskussion kan t.ex. omfatta vilken affärsmodell ett företag borde ha när det gäller varifrån strömmarna av intäkter ska komma, något som blir särskilt aktuellt att tänka på för de studenter som vill starta företag. Diskussionen bör rimligtvis också omfatta den sorts nya ekonomi som innebär att vissa högt värderade företag aldrig tycks behöva gå med vinst så länge deras erbjudande är skalbart och föremål för tillväxt.

En annan sida av att undervisa i marknadsföring som *Unboxing Marketing* väcker till liv är att läraren kan känna sig pressad att behöva berätta vad som är framgångsrikt. Det är en utmaning i sig att fastställa om en viss marknadsföringsaktivitet leder till ett visst utfall, exempelvis att en annons utan könsstereotyper har en starkare positiv påverkan på en viss kundreaktion jämfört med ett annat innehåll, men utmaningen ökar om utfallet även ska vara framgångsrikt. Om en reklamfilm till exempel leder till ett enormt stort antal visningar på YouTube, är den framgångsrik då? Om man som lärare inte vet någonting alls om andra effekter, hur ska man då berätta om effekterna av filmen? Vad händer i ett klassrum om man säger att man inte har en aning om det, men att ämnet marknadsföring innehåller teorier och metoder för att identifiera alle-

hand effekter? Räcker det? Det kan också vara problematiskt för lärare att berätta om vad som är dåligt. Om ett bilföretag vilseleder världen om bilarnas miljöeffekter, och miljoner kunder känner sig lurade och irriterade, så är det förstås dåligt. Men hur kan samma företags bilar ändå vara bland de mest sålda i Sverige?

Utmaningen ökar ännu mer om ett utfall ska vara framgångsrikt i flera olika avseenden – som i *Unboxing Marketing*, där marknadsförare uppmanas att producera resultat som inte bara skapar värde för kunder och företag utan även är hållbara och ansvarstagande i förhållande till samhället. En del företag som får exemplifiera framgång i *Unboxing Marketing*, och säkert i många klassrum, oavsett vilken litteratur man använder, känns dock inte helt klockrena. Företag där medarbetarna känner sig tvingade att ha blöjor eller där det är bäst att undvika att ta hissen, så att man inte råkar stöta på chefen som är känd för sina plötsliga utbrott, kan förvisso vara framgångsrika i termer av sådant som marknadsandelar och innovationshöjd. Men de kanske inte är de bästa exemplen på socialt ansvarstagande.

Ambitionsnivån med *Unboxing Marketing* – att marknadsföring kan förstås som en god kraft i samhället – understryker i alla händelser att såväl läraren som studenten behöver ägna mer kraft åt att tänka på vad som kännetecknar ett framgångsrikt företag och vilka värden det skapar. Att boken inbjuder till tanke och reflektion är ett värde i sig.

Av Magnus Söderlund

Magnus Söderlund är professor i marknadsföring vid Handelshögskolan i Stockholm. ■

samtal

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Organisationsförändring är ett ämne som ingalunda är nytt för organisationsforskare, men som blivit allt mer aktuellt, vilket inte minst syns i alla de kurser som erbjuds på högskolor och vid universitet.

För att inte tala om antalet konsulterbjudanden. Litteraturen inom området är också omfattande.



med Anette Hallin och Stefan Sveningsson



■ **Förändrings-
ledning**

Anette Hallin, Anna
Olsson och Maria
Widström.

STUDENTLITTERATUR, 2020.



■ **Managing change
in organizations**

Stefan Sveningsson
och Nadja Sörgärde.
SAGE, 2020

"Change management" – på svenska allt oftare översatt till "förändringsledning" – har kommit att bli ett begrepp inom näringsliv och offentlig sektor. Mot bakgrund av detta bjöd Anna Jonsson, bokredaktör på Organisation & Samhälle, in Anette Hallin och Stefan Sveningsson, två av författarna till ett par nyutkomna böcker om organisationsförändring, till ett samtal.

Anna Jonsson, O&S: Vi har bett er läsa varandras böcker och reflektera över hur ni tycker att era böcker skiljer sig åt, men också vad de har gemensamt. Vad är er läsning av era respektive böcker?

Anette Hallin: Som jag läser den är Stefan och Nadjas bok *Managing change in organizations* en lärobok som ger studenter som ska bekanta sig med organisationsförändring en god introduktion till olika sätt att förstå ämnet. Genom att boken är disponerad utifrån olika perspektiv – där perspektiven har sin grund i skilda ontologiska och epistemologiska utgångspunkter – visar

författarna hur "förändring" som fenomen kan förstås på olika sätt. De tre perspektiven är verktygsperspektivet, processperspektivet och det kritiska perspektivet; alltså hur förändring kan genomföras, vad förändring innebär för dem som påverkas, och varför förändring initieras och behövs.

Vår bok *Förändringsledning* är annorlunda eftersom den handlar om att LEDA förändring; alltså hur man faktiskt kan göra när man ansvarar för att leda människor i och genom ett förändringsarbete då människan sätts i centrum. *Förändringsledning* är alltså tänkt som en inblick i den professionella praktik som idag utövas av så kallade "förändringsledare"; en ny profession som håller på att växa fram med ett eget språk, egna modeller, föreningar och certifieringar. Som grundbok i en kurs om organisatorisk förändring fungerar boken bra – men kompletteras med fördel av vetenskapliga artiklar som ger andra perspektiv på organisatorisk förändring – eller varför inte Stefan och Nadjas bok? Genom att beskriva tre olika sätt att förstå organisationsförändring problematiserar *Managing change in organizations* ämnet på ett sätt som jag tycker är nödvändigt för en kurs i högre utbildning.

Stefan Sveningsson: Jag läser Anettes, Annas och Marias bok *Förändringsledning* som en handbok i ledning av förändring vilket innebär att den utgör ett bidrag till det perspektiv som vi i vår bok kallar för verktygsperspektivet. Det här är ett perspektiv som kan ses som ett uttryck för den sociala ingenjörskonsten inom organisationsförändring och är i särklass det område som det har skrivits mest om när gäller organisationsförändring.

I vår bok, *Managing change*, framhålls det perspektivet som centralt men kompletteras med ett tolkande och kritiskt perspektiv som vi också menar är centrala för att förstå och leda förändring framgångsrikt, dvs. vad sker i förändringsprocesser och varför göra förändring.

Dessa senare frågor dyker i viss mån upp även i *Förändringsledning*. Det som framför allt gör *Förändringsledning* unik och värdefull i förhållande till många andra böcker som har verktygsperspektivet är dess betoning på betydelsen av att förstå människor och mening i förändringsprocesser. Människor framhålls ofta som betydelsefulla i förändringslitteraturen men konkretiseras sällan på det nyanserade och levande sätt som i



I regel måste förändringsförslag ha någon form av legitimitet eller mening hos de som omfattas av dem för att kunna realiseras



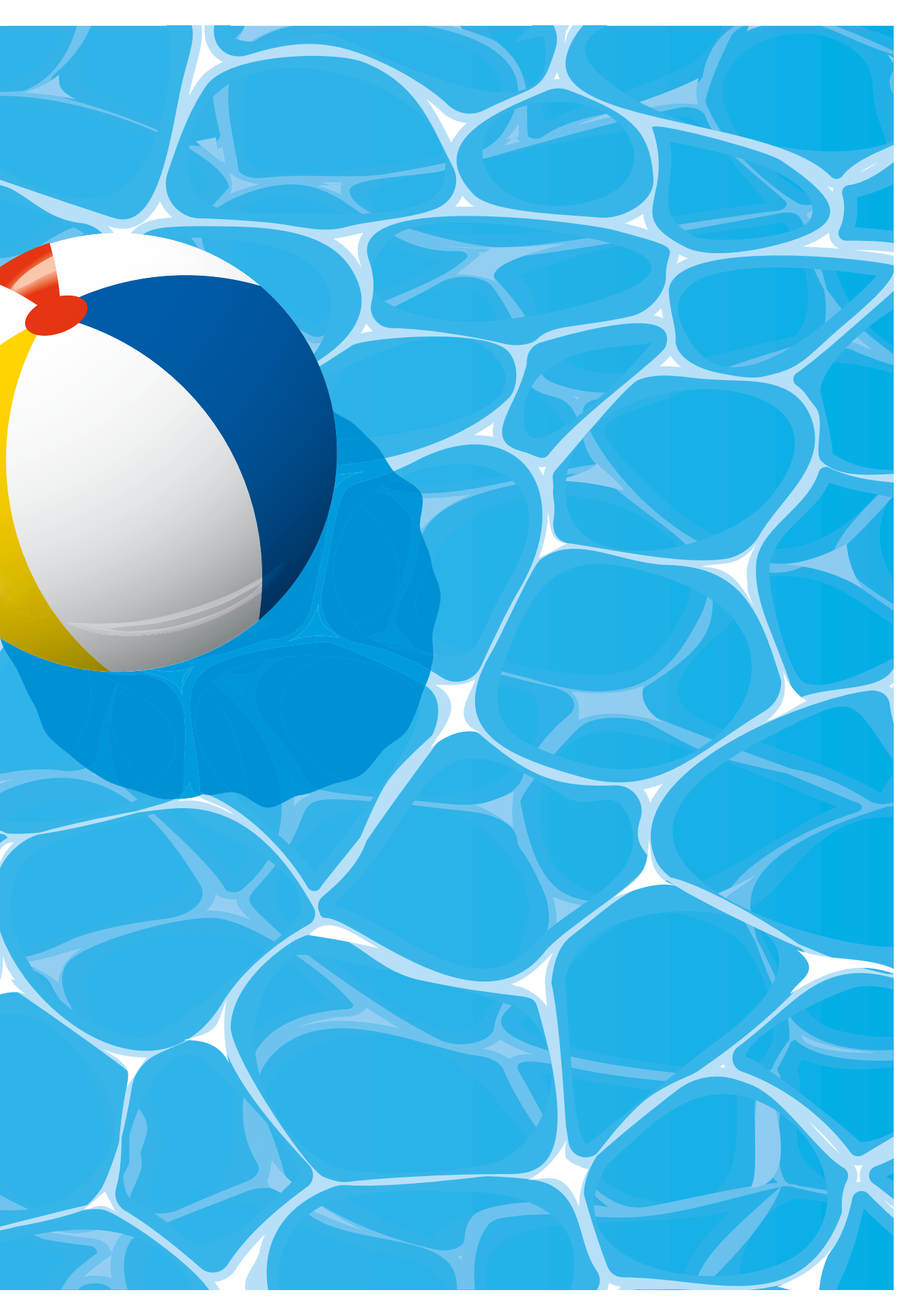
Människor måste vara i fokus för allt planerat förändringsarbete

Förändringsledning. Där beskrivs hur man kan verka för en mer inkluderande förändringsledning som också innefattar betydelsen av mening, känslor, deltagande, ägande och gruppdynamik. Sätillvida rör författarna sig i riktning mot även en tolkande syn på förändring, något som förstärks av alla de anekdoter om förändring som författarna återger och som kommer från företrädare för olika organisationer som varit med om eller lett förändringsarbete. Boken beskriver ett systematiskt tillvägagångssätt för att leda förändringsprocesser; ett tillvägagångssätt som baseras på etablerade modeller och språk. I synnerhet beskrivs förändringsledaren som övergripande ansvarig och därmed central för ett mera systematiskt organiserat förändringsarbete.

Aven om det huvudsakliga fokuset för *Förändringsledning* är de systematiskt organiserade förändringsaktiviteterna – workshops, kommunikation, roller etc. – beskrivs dessa även utifrån skilda organisationssammanhang där förhållanden såsom exempelvis strukturer och strategier framhålls som betydelsefulla. Som handbok för förändringsbenägna kan *Förändringsledning* alltså fungera både som inspirationskälla – genom att den beskriver hur man kan arbeta strukturerat mot en organisationsförändring – samtidigt som den ger konkret vägledning för hur man kan gå tillväga i mötena med dem som ska förverkliga förändringens mål och ambitioner.

Anna: Varför ville ni skriva en bok om förändring? Varför behövs era böcker, när det redan finns omfattande litteratur om ämnet?

Stefan: Organisationsförändring är ett centralt tema i både teori och praktik. Men det är också ett fragmentariskt och spretigt område med många alltför ensidiga – ibland banala – modeller och råd om hur man kan förstå och leda förändring. Ett tekniskt och normativt perspektiv dominerar i skrivelser om förändring där man ofta är fokuserad på att, liksom i Anette, Anna och Marias bok, formulera konkreta råd om hur man går tillväga. Genom att organisera dominerande litteratur i termer av tre skilda perspektiv (*hur* göra förändring, *vad* betyder förändring och *varför* göra förändring) med hjälp av Habermas' klassiska resonemang om hur skilda kunskapsintressen (tekniskt, tolkande och kritiskt) ligger bakom kunskapsutveckling om olika fenomen vill vi i stället synliggöra skillnader inom området och samtidigt peka på komplexiteten i förändring. Vår bok utgör



alltså inte en handbok i förändringsledning utan en källa till bredare kunskapsbas som kan fungera som plattform för fördjupad reflektion om betydelsen och ledning av organisationsförändring.

Anette: Jag håller med Stefan om att det finns mycket skrivet om organisationsförändring utifrån ett verktygsperspektiv, men som jag ser det finns det två problem med den existerande litteraturen. För det första är många böcker skrivna på ett sätt där en specifik förändringsmodell beskrivs, men ofta på ett abstrakt sätt, utan att konkreta beskrivningar av hur man faktiskt GÖR när man arbetar med organisationsförändring. Dessutom vilar inte alltid den här litteraturen på vetenskaplig grund. Den här litteraturen är ofta skriven av konsulter.

För det andra finns det en mängd läroböcker som kommer från USA eller Storbritannien, vilket innebär att den kontext där förändringsmodellerna beskrivs kan upplevas som främmande för dem som arbetar med förändringsledning i Sverige och Norden; kanske till och med i Europa. Att de här böckerna enbart finns tillgängliga på engelska och dessutom både är tjocka och dyra gör dem också ofta olämpliga för en kurs i organisationsförändring i en svensk kontext.

Det var de här båda iakttagelserna som gjorde att jag och mina medförfattare bestämde oss för att skriva en bok om förändringsledning. Maria Widström och Anna Olsson har båda mångårig erfarenhet av att arbeta med förändringsledning och har båda varit aktiva i ACMP, en global förening för professionella förändringsledare, och vårt samarbete initierades genom att de tog kontakt med mig eftersom de var intresserade att ta reda på vilka kurser som fanns inom området inom högre utbildning, och vilken litteratur som användes. Maria hade gjort en kartläggning för ACMP:s räkning och dragit slutsatsen att det saknades en bok av det slag som vi sedan bestämde oss att skriva. Jag, som hade undervisat om organisationsförändring på olika kurser, hade å andra sidan haft svårt att hitta en bok som på ett lättbegripligt sätt beskrev hur man faktiskt gör när man leder förändring i organisationer.

Anna: Och vad betyder förändring? Hur ska man förstå förändring som begrepp?

Stefan: Det handlar om vilket perspektiv man anlägger. Traditionellt har förändring



Jag tror att ett vanligt misstag är att alltför mycket fokus läggs på strukturer och teknik, snarare än på människor

ofta förstås som en sekventiell och rationell process som drivs av tydlig problemformulering med tydlig och gemensam målbild. Det är emellertid samtidigt en alltför idealistisk och romantisk bild av förändring. Utifrån ett tolkande perspektiv innebär förändring även hot, problem, fallgropar, utmaningar, rädsla, osäkerhet, fruktan, lidande, ångest och mycket annat beroende på vem man pratar med. Centralt i ledning av förändring är därför att fråga sig vad förändring faktiskt betyder för alla dem som påverkas eller omfattas av förändring. Om det handlar om ledningsinitierade förändringar är det centralt att förstå hur mottagarna ser på förändringen; alltså hur de skapar mening; vilka tolkningar de gör och hur de förstår förändringen. I regel måste förändringsförslag ha någon form av legitimitet eller mening hos de som omfattas av dem för att kunna realiseras. Som begrepp bör man försöka tolka ledningsinitierade – planerade – förändringar i processtermer, dvs. något som innefattar ambitioner – mål, planer etc. –, handlingar, interaktion, mottagande, tolkning, mening, resultat etc.

Anette: Jag håller med Stefan; förändring kan ha olika innebörd beroende på perspektivet. De flesta av oss har väl hört det grekiska talesättet "Panta rei" – "allt flyter", som är ett talesätt som ofta används som en intäkt för att man aktivt bör leda förändring. "Allt förändras ju ändå hela tiden, så varför inte leda förändringen på ett konstruktivt sätt", skulle vissa, kanske framförallt konsulter fråga retoriskt. Men förändring kan förstås på flera andra sätt som också Stefan framhåller.

Anna: På tal om konsulter så är "Förändra er, eller dö" ett välkänt mantra bland dessa. Är det så? Kan det finnas situationer då det tvärtom är bättre att *inte* förändra sig?

Anette: Alan Deutschman, vars bok från 2007 hette just så ("Change or Die"), hävdar att organisationer MÅSTE förändras kontinuerligt – annars riskerar de att konkurreras ut. Idén har sina rötter i modernismen, industrialismen och kapitalismen, och genom den fjärde industriella revolutionen har den fått ytterligare bränsle. Men den går förstås att ifrågasätta – vilket ju också gjorts, såväl av nationalekonomer och företagsekonomer, som sociologer och psykologer. Allt förändringsarbete är inte hållbart ur ekonomiska, miljömässiga och sociala perspektiv. Vissa

organisationer kan också ha mer att förlora på ständig förändring. Organisationer såsom till exempel finansiella institutioner såsom banker, och offentliga organisationer, behöver fungera stabilt över tid, och bör kanske akta sig för managementmoden.

Stefan: Jag delar Anettes uppfattning att det finns många situationer där man verkligen måste fråga sig om man bör försöka jobba med förändring. Ett rationellt förhållningssätt till förändring innebär i regel att man frågar sig vad problemet är och vad man vill uppnå med en förändring. Särskilt om man tror att en specifik förändring faktiskt löser de problem och når de mål man formulerat. Detta kräver normalt rätt mycket inkluderande och dialogbaserad problemidentifiering. Även om detta är något vi traditionellt varit rätt bra på i Sverige kan man emellertid också notera att många organisationer idag – kanske särskilt offentliga men även privata – väljer att förändra sig utifrån rådande normer, politiska krav och moden, utan att ha reflekterat så mycket över vare sig problem eller vad man vill uppnå med förändringarna. Normer som exempelvis handlar om värdegrunder, PR, samordningspåfund, ackreditering eller andra så kallade kvalitetssäkringsaktiviteter syns idag bli allt vanligare i många organisationer vilket knappast bidrar till att vidmakthålla kvaliteten i kärnverksamheterna. Rätt många förändringsinitiativ som sker i samtida organisationer tycks oftare handla om image – att framstå som god och duktig utifrån tillfälliga och tidstypiska normer – snarare än långsiktig verksamhetssubstans. Vi ser detta i bland annat högre utbildning. Det blir då allt viktigare att fråga sig varför förändring och även på vilket sätt de som omfattas av förändringarna faktiskt förstår och tolkar dessa.

Anna: Och till slut, frågan som många – såväl i teorin som i praktiken – ställer sig: Varför lyckas vissa organisation genomföra organisationsförändringar, och andra inte?

Anette: För att svara på den frågan måste man först fråga sig vad man menar med "lyckas" eller "misslyckas". Ibland sägs att "50–70% av alla förändringsinitiativ misslyckas" men det finns faktiskt inga tillförlitliga vetenskapliga studier som belägger detta.... Men om du med frågan menar varför man misslyckas med att uppnå de mål som ställts upp för ett planerat förändringsarbete, så kan det finnas många olika orsaker, till exem-

pel att tidplanen varit orealistisk, att inte tillräckligt med resurser skjutits till, att målen inte var lämpliga i förhållande till organisationens utmaningar, kultur eller kontext, att det inte funnits kompetens att driva förändringen, eller att förändringsarbetet organiserats på ett bristfälligt sätt. Jag tror att ett vanligt misstag är att alltför mycket fokus läggs på strukturer och teknik, snarare än på människor. Människor måste vara i fokus för allt planerat förändringsarbete – det är ju ändå vi som berörs som behöver göra något annorlunda för att förändringen ska komma till stånd.

Stefan: Jag håller med om att det är svårt att enkelt bara peka på några enskilda saker men man kan väl framhålla några förhållanden som särskilt viktiga, utifrån vad vi vet idag. Vi har varit inne på tydliga problem- och målformuleringar ovan och det bör nog upprepas här ytterligare. Man bör veta vad man vill åstadkomma och detta bör helst vara både gemensamt och realistiskt för de flesta som omfattas av förändringen. Det är viktigt att inte fastna i klyftan mellan orealistiska visioner och konkret vardagsarbete. När det gäller ledningsinitierade förändringar så är det nog också så att en del lyckas bättre på grund av att de som står bakom förändringen själva förkroppsligar och uttrycker förändringen. Man är som ledare en god förebild för andra. Centralt är också, som jag nämnde ovan, att förändringen upplevs som legitim och meningsfull. Det finns åtskilliga exempel på nya chefer som försökt genomföra förändringar, ofta för att visa handlingskraft, som inte har varit vare sig legitima eller särskilt meningsfulla hos personalen och det slutar för det mesta med att cheferna själva tvingas lämna organisationen i fråga. Som följd av det bör man nämna att det är centralt att beakta rådande normer och befintlig organisationskultur. Detta betyder att framgångsrik förändring ofta bygger på människors förståelse och meningsskapande. Det handlar om att förstå människor och befintlig gruppdynamik för att undvika att underminera trovärdigheten i förändringsförslag. För att åstadkomma detta krävs i regel övertygande berättelser – så kallade narrativ – som är kopplade till mottagarnas egna erfarenheter och därmed meningsfulla.

Anna: På tal om berättelser så tycker jag att det här blev en meningsfull berättelse om förändring, som väcker nyfikenhet att läsa era böcker! Tusen tack!



**Utifrån ett
tolkande
perspektiv
innebär
förändring
även hot,
problem, fall-
gropar, ut-
maningar,
rädsla, osä-
kerhet, fruk-
tan, lidande,
ångest**



Daniel Ericsson och
Monika Kostera

Att organisera hopp i en brytningstid

I korthet

Det är dags för företagsekonomin att utveckla alternativa tolkningsstrategier som öppnar för alternativa samhällsbyggen. ■

Många av samhällets strukturer och institutioner har under de senaste decennierna sakta men säkert urholkats på såväl kraft som mening. Den systemiska stabilitet som en gång togs för given – nästan som om den vore en lag given av naturen som vakade över oss som en i det närmaste osynlig hand – har kommit att ersättas av det sociologen Zygmunt Bauman (2000) kallade för det "flytande" eller "likvida" samhället. Ett samhälle centrerat kring den autonoma individen och de allsmäktiga marknaderna. Och denna likvidisering bara fortsätter och fortsätter, tills vi äntrar den period då det gamla systemet dör, utan att det finns ett nytt i dess ställe.

Mellan det gamla och det nya befinner vi oss, enligt Bauman (2012), i *interregnum*. Det är ett tillstånd av institutionell kollaps utan några garantier för en snabb lösning. I värsta fall kan denna kollaps bestå över flera decennier, rent av århundraden – som i fallet med romarriket. Det är dock inte en ny regent eller monark vi väntar på, som begreppet antyder. Det som vi hoppas ska kunna upprätta den kollapsade ordningen är nya fungerande strukturer och institutioner.

I minnet av det som en gång var, i väntan på det nya, tenderar reaktionära intressen att frodas sida vid sida med en i det närmaste gränslös girighet, vilket bidrar till att ytterligare erodera kollektiva och gemensamma värden i en nedåtgående spiral. Men det finns ett alternativt förhållningssätt till *interregnum*: att medvetet betrakta tillståndet som ett vakuum att fylla med eftertanke och nya idéer om hur ett bättre och mer hållbart framtida samhälle kan skapas.

I det gamla systemet var det universiteten som stod som garant för sådan eftertänksamhet och nyfikenhet – jämte den oberoende och kritiska granskningen av ihåliga argument, falsarier och historierevisionism. Men mitt i *interregnum*



Det var bättre förr,
ekar allt oftare i de
alltmer tomma univer-
sitetskorridorerna”

num står nu även universiteten. Värdet av akademisk bildning ifrågasätts alltmer högljutt, kunskapsanspråk relativiseras och politiseras, och forskningsresultat förväntas endast duga någonting till om de är nyttiga, antingen på de kommersiella marknaderna eller genom att svara an mot snävt definierade samhällsutmaningar.

I detta perspektiv framstår dagens universitet som ett i grunden hopplöst upplysningsprojekt. Ett moment 22 av motstridiga intressen och måttstockar. Och denna hopplöshet tenderar att hålla universitetsanställda i ett järngrepp, tyngda som de är av new public management, rankingar, jakt på citeringar och hårdnande konkurrens om forskningsmedel. Den akademiska verksamheten ter sig för allt fler som utan mål och mening, och slagordet "publish or perish" har för många blivit till "publish and perish". "Det var bättre förr", ekar allt oftare i de alltmer tomma universitetskorridorerna.

Vi vill dock gärna tro att universiteten och universitetsanställda – vid sidan av att kritiskt granska sin samtid – spelar en mycket betydelsefull roll i den brytningstid vi befinner oss i. Denna roll handlar dock inte nödvändigtvis om att mejsla ut de framtida institutioner som bör finnas på andra sidan interregnum eller utforma de strategier som tar oss över den avgrund vi står inför, och den handlar inte heller om att ingjuta hopp i och genom nya forskningsrön. Det är det andra samhällsaktörer som har i uppgift att åstadkomma. I stället ser vi universitetens roll som en fråga om att öka den kreativa föreställningsförmågan i samhället. För att bygga nya institutionella ordningar krävs att vi kritiskt granskar det som varit, men det krävs framför allt att vi förmår tänka nytt och annorlunda – och att vi förmår "omtänka" själva det sätt på vilket vi tidigare tänkt och agerat. Ska vi bygga något tidigare

Om författarna

Daniel Ericsson är ekonomie doktor från Handelshögskolan i Stockholm och verksam som professor i organisation och ledarskap vid Linnéuniversitetet. Han forskar företrädesvis om organisation och entreprenörskap med en särskild inriktning mot kreativitet och kulturens fält.

Monika Kostera är professor vid Kulturinstitutet, Jagiellonska universitetet i Kraków, Polen, och gästprofessor vid Södertörns högskola. Hennes forskning handlar om alternativ organisering och organisatorisk föreställningsförmåga; hon publicerar dikter på polska, engelska och svenska. ■

otänkt bör vi inte enbart ha tillgång till tidigare otänkt byggmaterial och ritningar – själva byggnadsställningen måste också i grunden tänkas om.

I antologin *Organizing hope: Narratives for a better future* (Ericsson & Kostera 2019) har vi samlat ett antal forskare, alla företagsekonomer eller verksamma inom det företagsekonomiska fältet, som på olika sätt beträder det otänkta marker i syfte att skriva fram berättelser som skulle kunna fungera som hoppfulla intellektuella ledsagare i och bortom interregnum. Några av våra medförfattare har sökt inspiration från filosofins och teoriernas världar, medan andra har sökt inspiration från nydanande och utmanande praktiker. Vid en närmare betraktelse tycks det som om de gjort gemensam sak vad gäller det sätt på vilket de tagit sig an uppgiften att tänka nytt och annorlunda om interregnum och vad som skulle kunna vänta på andra sidan avgrunden. Som vi ser det kan tre olika "tolkningsstrategier" identifieras.

För det första tycks *konstens* många olika intryck och uttryck vara en omistlig del av tänkandet – och för den delen även skrivandet. Relationen till konsten går dock bortom att enbart vara av empirisk art. Snarare tycks konst och företagsekonomi vara oupplösligt sammanflätade, två sidor av samma mynt. Konstens värld blir därför inte enbart ett mål att sikta emot, bortom interregnum. Konsten blir också ett medel för att bryta dödläget.

Ett tydligt exempel på denna sammanflätning är hur skönlitteratur, science fiction och poesi glider samman med filosofiska och företagsekonomiska resonemang. Ursula Le Guin, Emily Dickinson, Hesiodos, Vilhelm Moberg, Václav Havel, Bernard de Mandeville och Patti Smith har helt enkelt lika mycket – om inte mer? – att tillföra det akademiska samtalet som vad forskare inom den företagsekonomiska kanon har.

För det andra tycks det oss som om en särskild sorts föreställningsförmåga, det som Charles Wright Mills (1961) en gång benämnde *sociological imagination*, är närmast oundgänglig. Denna föreställningsförmåga innebär att man, i stället för att fästa sig vid det uppenbara och det partikulära, lyfter blicken och försöker se "det stora i det lilla" – hur människor, organisationer och institutioner hänger ihop på de mest intrikata sätt. Utan en sådan förmåga att föreställa sig hur samhällen konstrueras blir det svårt, för att inte säga omöjligt, att i grunden reformera dem. Det kan handla om att drömma sig in i nya, hittills otänkta framtida världar, att fantisera sig bort från det som "är" in i något som "kan vara" – eller till och med "bör vara" – och att utforska de många myter som tenderar att hålla oss i ett järngrepp, samtidigt som de hårbärgerar potential för det osedda och oavsedda.

Den tredje strategin handlar om att tänka annorlunda kring *vad en organisation är* och vad den syftar till. Företaget som den dominerande organisationsformen måste plockas ner från sin piedestal, och likaså vinst och tillväxt som allena-rådande och övergripande intressen. De olika narrativ som måste få ta plats kan i stället centreras kring vad som skulle kunna kallas för alternativa organisationer och alternativa sätt att organisera samhället. Denna strategi handlar alltså om att radikalt bryta med den neoliberala världsåskådning som Storbritanniens premiärminister Margaret Thatcher gav uttryck för i början av 1980-talet, och som gått till historieböckerna som TINA, *there is no alternative*.

För visst finns det alternativ till de kalkylrationella företagen och marknaderna, och de är faktiskt så pass många och vanliga att de kanske till och med borde utgöra norm i såväl



För visst finns det alternativ till de kalkylrationella företagen och marknaderna”

teori som praktik. Detta blir inte minst uppenbart när man betänker den uppsjö av organiseringsformer som Martin Parker radar upp i sitt bidrag till vår tidigare antologi: producentkooperativ, arbetstagarfonder, lokala utbyteshandelssystem, sociala företag, separatistgrupper, anarkister, B-corps, slow food-rörelsen, ekobyar, konsumentkooperativ, återbrukssystem, lokala valutasystem, fackföreningar, delningsekonomier, mikrofinans och så vidare.

Tillsammans bildar dessa tre ”tolkningsstrategier” ett slags metanarrativ över den roll som vi tror att universiteten har att spela i den brytningstid vi, enligt Bauman, befinner oss i. Och kanske är protagonisten i detta narrativ företagsekonomen? Men inte vilken företagsekonom som helst, utan den som i sitt tänkande och handlande lierar sig med konsten, intar en utzoomande inställning för att bättre kunna förstå hur samhället är konstruerat och därigenom kan föreställa sig alternativa samhällsbyggen och, till sist, ställer TINA-retoriken på huvudet. För så länge det finns alternativ så finns det hopp. Och vem vet, i en sådan berättelse blir kanske företagskonomen hoppets apostel. ■

Litteratur

- Bauman, Z. (2000), *Liquid modernity*. Cambridge: Polity.
 Bauman, Z. (2012), Times of interregnum. *Ethics and Global Politics*, 5(1), s. 49–56.
 Ericsson, D. & Kostera, M. (2019) (red.). *Organizing hope: Narrative for a better future*. Cheltenham: Edward Elgar.
 Mills, C.W. (1961), *The sociological imagination*. New York: Grove Press.

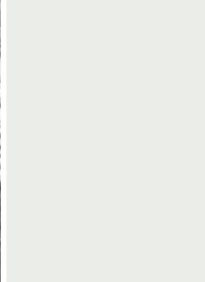


Foto: Patrik Svedberg

Daniel Möller och
Mattias Nordqvist

Tillfällets ekonomi: Hur skönlitteratur kan ge nya perspektiv på företagande

I korthet

Skönlitteraturens beskrivningar av tillfällen kopplade till ekonomisk verksamhet ger oss möjlighet att sätta frågor om hållbarhet och ansvarstagande i ett bredare perspektiv. ■

Företag och andra organisationer av olika slag har länge varit viktiga fenomen och aktörer i världslitteraturen. Därför har vi ansenligt att lära oss av olika former av skönlitteratur, inte bara romaner och noveller utan även dramatik och lyrik. Sökandet efter kunskap över ämnesgränserna, inte minst mellan företagsekonomin och litteraturvetenskapen, ger också möjligheter till nya insikter och fördjupad förståelse av hur företagande och organisering fungerar och har fungerat genom historien. Forskning har exempelvis visat att läsning av skönlitteratur och tolkningsnycklar från litteraturvetenskapen kan ge oss som praktiker, beslutsfattare och akademiker en bredare förståelsehorisont för ekonomiska frågor (Morrison & Schapiro 2018) samt en möjlighet att utveckla vår emotionella intelligens och empatiska förmåga när vi organiserar oss tillsammans med andra människor (Kidd & Castano 2013).

För att konkret visa hur skönlitteraturen kan hjälpa till att utveckla vår förståelsehorisont introducerar vi i denna essä begreppet *tillfällets ekonomi*. Vi beskriver vad begreppet innebär, ger exempel från skönlitteraturen samt ger förslag på tre aktuella områden där vår ansats skulle kunna vara särskilt relevant. Med tillfällets ekonomi avses ett fokus på skönlitteratur som beskriver viktiga och formerande tillfällen, situationer och händelser kopplade till organisering och företagande och som har ekonomiska implikationer för individer, grupper eller organisationer. Vi ser alltså att ett tillfälle här kan handla om beskrivning, analys och dekonstruktion i skönlitteraturen



av specifika och betydelsefulla händelser som påverkar människor och organisationer i ett ekonomiskt sammanhang. Det finns flera exempel på hur skönlitteraturen och, via den, litteraturvetenskapen intresserat sig för hur tillfället i denna bemärkelse kan användas för att illustrera, gestalta och utforska komplicerade relationer och konflikter – både människor emellan och mellan människor och samhällsstrukturer såsom företag, organisationer och institutioner. Tillfallets ekonomi har inte minst fungerat som ett slags intrigskapare, kring vilken olika förvecklingar i skönlitterära texter spinner.

Låt oss helt kort nämna några exempel. Hjalmar Bergmans roman *Chefen fru Ingeborg* (1924) är en skildring av varuhusägarinnan Ingeborg Balzars och hennes familjs utmaningar i den situation som uppstår när det blir aktuellt med ett generationsskifte i familjeföretaget. Boken är full av



Ekonomiska verkningar har alltid präglat människors liv, något som speglas inte bara i prosa utan även i poesi”

förvecklingar som alla mer eller mindre har ekonomiska incitament. Carl Jonas Love Almqvist beskriver i romanen *Det går an* (1839) hur huvudpersonen Sara Videbäck vid det tillfälle som uppstår efter faderns bortgång vill utveckla dennes företag. Sara lanserar flera innovationer men måste också kämpa mot dåtidens skrålagar som begränsade kvinnans möjligheter till företagande. I Victoria Benedictssons novell ”Giftermål på besparing” (1884), som författaren Lina Wolff behandlar i en essä i *Sydsvenska Dagbladet*,

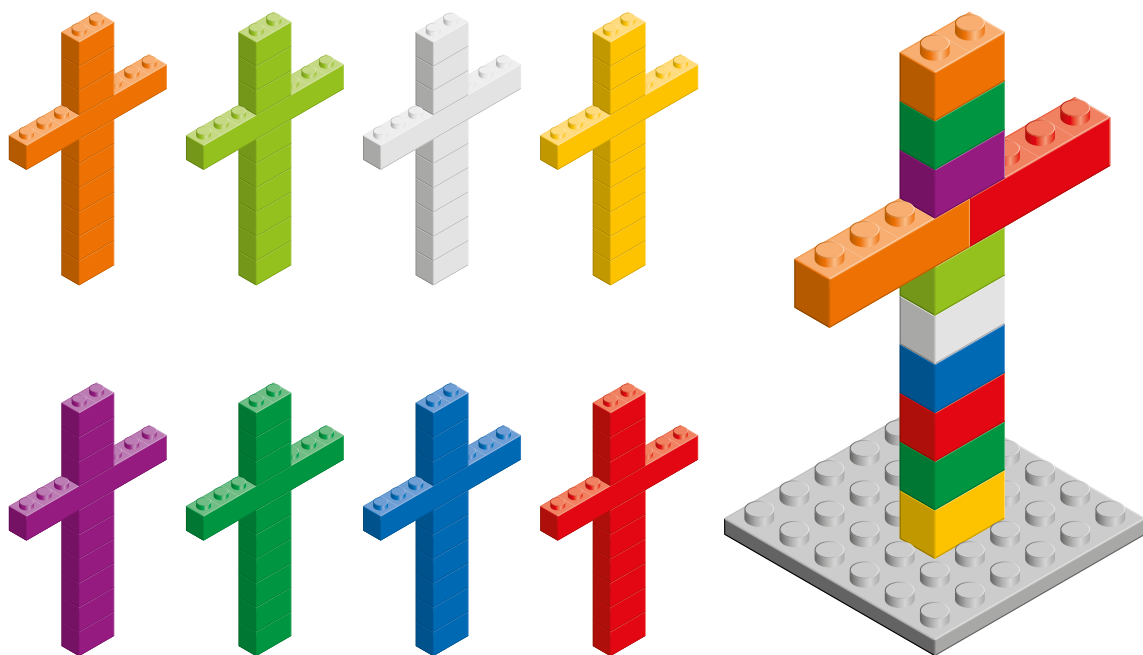
berättas om ”En karl och tvenne fruntimmer från den fattigare allmogeklassen” som infinnet sig hos en pastor för att ändra sina bröllopsplaner eftersom den tilltänkta bruden fått ett fint erbjudande om att jobba som piga mot fritt husrum. Ändringen blir dock inte av: ”Vi tycka att det är bra styvt med tio kronor, så att då gifta vi oss hellre.” Tillfallets ekonomi dyker upp i skönlitteraturen (explicit eller implicit) där man minst anar det. Ekonomiska verkningar har alltid präglat människors liv, något som speglas inte bara i prosa utan även i poesi, vilket leder oss in på ytterligare ett exempel från den svenska litteraturen, nämligen tillfällesdikter.

Tillfällesdikter från inte minst 1600- och 1700-talen hade radikalt annorlunda funktioner än vad poesi och övrig skönlitteratur har i dag. Tillfällespoesi är samlingsbeteckningen

för dikter som – precis som tillfällets ekonomi – kan knytas till specifika tillfällen, situationer och händelser. Per S. Ridderstad (1980 s. 25) menar att ”Tillfällesdiktningen hugfäste stora och små händelser, skänkte ära och glans – understundom dömde den i stället sitt föremål till evig nesa”. Lovord, liksom smädelser, kunde med andra ord inom tillfällesdiktningen bidra till att en persons namn levde vidare genom seklerna.

I inte så få av 1600- och 1700-talens tillfällesdikter brister författaren (särskilt i bröllops- och begravningsdikter) mer eller mindre spontant ut i beskrivningar av sammanlänkade familjers (brudparets eller den avlidnes/avlidnas) företag- och näringsverksamheter. Varje tema och ämne i tillfälleslitteraturen var nämligen nära kopplat till samhällets struktur och hierarkier, den levande offentligheten och den sociala och ekonomiska organisationen. Såväl vertikalt som horisontellt – såväl i dikt som i liv – gällde detta. Det satte sin prägel på litteraturen *och* på livet.

För att utveckla resonemanget om begreppet tillfällets ekonomi genom tillfällespoesin följer här ett exempel. I denna tillfällesdikt belyses en handelsmans goda renommé i 1700-talets Sverige. Dikten ger – i samband med tillfället att denne gått bort – en inblick i handelsmannens liv, skrå och verksamhet (ungefär som våra dagars döds- eller minnesrunor). Det är enligt poemet en både strävsam och gudfruktig handelsman, grosshandlaren Anders Bær i Åbo, som år 1770



gått hädan. Författaren till dikten är okänd. Den citeras och kommenteras i Lindqvist (2002 s. 239 ff.) och är skriven i så kallad stenstil, en antik diktart med punkt efter varje ord, vilket gör läsningen långsam och eftertänksam. Bærs bedrifter var – får vi veta – av följande art:

lfrån.
En. Ringa. Början.
Arbetat. Sig. Up.
Til. Anseende. Och. Välmåga
Til.
En. Hedersman. I. Sitt. Stånd.
Och. Utan. Fåfäng. Ärelystnad.
Gjort. Mycket. Godt.

Den anonyme diktaren inskräper att Bærs företagande inte bara renderat honom själv nytta utan att det även varit till gagn för andra. Bær har vid kortare eller längre perioder eller tillfällen fungerat som arbetsgivare:

Hans. Anstalt.
Vanckade. På. De. Aflägsnaste. Haf.
Men.
Var. Ej. Eller. Sysslöslös. Hemma.
At.
Uplifva. Gagnande. Näringar.
Upodla. Öde-Land.
Och.
Upresa. Lutande. Murar.
Att.
Pryda. Stad. Och. Land.
Han.
Skaffade. Under. Egen. Trefnad.
Många. Munnar. Bröd.

Efter detta betonande av företagarens förtjänster och gärningar följer något som Lindqvist karakteriserar som en *areto-logia* – en dygdekatalog:

Han. Var.
Nitisk. I. Sin. Gudsfruktan.
Flitig. I. Sitt. Arbete.
Behjertad. I. Sine. Värf.
Upmärksam. På. Sine. Plikter.
Huld. Emot. Sin. Omvårdnad.
Sedig. I. Sitt. Omgänge.
Rättvis. Emot. Hvar. Man.
Ömhjertad. Emot. Nödlidande.
Frikostig. Utan. Skryt.
Försonlig. Emot. Ovänner.
Sannfärdig. I. Sitt. Tal.
Ordfast. I. Sine. löften.

Och.
Oföränderlig. I. De. Beslut.
Som. Voro. Grundade. På. Hans Öfvertygelse.

Hyllningen avslutas med följande konklusion:

Med. Få. Ord.
Dygdig. Människa.
Och.
Nyttig. Medborgare.

Grosshandlare Bær beskrivs med andra ord som ett slags prydnad för sitt skrå, och de rent tillfällesekonomiska förhållandena kan man genom vidare personhistoriska studier få fler nycklar till. Det gäller även ökad kontextuell förståelse av handelsidkarnas allmänna situation i det tidigmoderna Sverige, som det går att få mer kunskap om, dels i studiet av andra tillfälleslitterära texter, dels genom att tränga in i samtida historiska dokument av annat slag. I ett par gravdikter av barockpoeten Johan Runius från början av 1700-talet prisas föremålen, två döda näringsidkare, på liknande sätt som Bær. De blir bägge "ett mönster i fråga om arbetsamhet" (von Platen 1954 s. 333). I dikten över den ene, Lars Hansson, prisas vederbörande för god affärsmoral.

Tillfallets ekonomi fokuserar alltså på specifika situationer, tillfällen och händelser som är viktiga och formerande för organisationer och andra verksamheter av ekonomisk art samt för de människor som är kopplade till dessa. Vi föreslår att skönlitteraturens olika former, i denna essä kortfattat exemplifierade genom romaner, en novell och tillfällesdiktning, ger möjlighet att utveckla begreppet tillfallets ekonomi. Syftet med detta är att genom fördjupade studier av skönlitteratur bidra med nya insikter och ökad förståelse för dagsaktuella och samhällsrelevanta utmaningar inom företagsekonomins områden.

Som nämndes inledningsvis finns i dag flera studier som visar att läsning av skönlitteratur och anammande av litteraturvetenskapens perspektiv kan ge oss – som praktiker, beslutsfattare och akademiker – en bredare tolkningshorisont i ekonomiska frågor och dessutom öka vår empatiska förmåga och emotionella intelligens, inte minst när vi organiserar oss tillsammans med andra människor. Nedan följer därför tre exempel på områden som vi uppfattar som särskilt relevanta för praktiker, beslutsfattare och akademiker att fokusera på med målet att utveckla denna ansats och samtidigt öka betydelsen av begreppet tillfallets ekonomi i såväl praktik som teori.

Tillfället som möjlighet. Inom entreprenörskapets teori och praktik söks ofta kunskap om hur individer och organisatio-



Romanen kan ge oss som arbetar i och med företagande och organisationer inspiration”

ner kan identifiera och utveckla nya möjligheter till affärer, förändringar och förbättringar – ofta mot bakgrund av en omvärld i ständig förändring. Dessa möjligheter kan med fördel ses som tillfällen för att utmana det existerande och skapa någonting nytt och annorlunda. Skönlitteratur och tillfällesdiktning kan ge oss nya perspektiv på entreprenörskap genom kopplingen mellan specifika tillfällen och händelser och de möjligheter till förändring och förnyelse som uppstår däri. I *Det går an* är det exempelvis intressant att se hur Almqvist beskriver de möjligheter och begränsningar som Sara Videbäck möter när hon efter faderns bortgång vill utveckla familjeföretaget. Det handlar både om en detaljerad beskrivning av en historisk kontext för företagande och om en kritisk inlaga mot några av dåtidens dominerande institutioner som Almqvist ville förändra, bland annat skråväsendet och äktenskapet. Romanen kan ge oss som arbetar i och med företagande och organisationer inspiration till att våga utmana och fånga möjligheter till förändring och förbättring i de sammanhang där vi verkar.

Företagande och privatliv. Tillfälleslitteraturen kan erbjuda insikter för att bättre förstå och hantera kopplingen mellan företagande och privatliv, inte minst hur företagandelivet och ekonomiska förhållanden påverkar familjelivet och vice versa. Inom företagslivet har normen varit att dra strikta gränser mellan vad som är företaget och vad som är privat- och familjelivet, när det gäller både arbete och ekonomi. De senaste åren har dock forskning visat hur sammanflätat företagslivet och familjelivet faktiskt är i många företagssammanhang – ibland på gott, ibland på ont och stundtals på både gott och ont, beroende på omständigheterna. Skönlitteratur som utspelar sig i detta gränsland, och som till exempel beskriver situationer som generationsskiften, organisationer i kris eller byggande av företagsdynastier, kan ge nya kunskaper om denna för många praktiskt viktiga, men ofta svårhanterade, balansgång. *Chefen fru Ingeborg*, som vi nämner ovan – och där exempelvis huvudpersonen Ingeborg Balzars förälskelse i sin blivande svärson får förödande konsekvenser för både företags och protagonistens liv – är ett exempel på en skönlitterär text som beskriver detta på ett både realistiskt och emotionellt engagerande sätt.

Etik och ansvarstagande. Som framgår av resonemanget kring de omtalade tillfällesdikterna kännetecknas mycket av den svenska tillfällespoesin under 1600- och 1700-talen av etiska och moraliska aspekter. Detta framgår både av dikternas ursprung och av deras tematik. Det kan handla om vad som anses vara god affärsmoral vid en viss tid och i ett visst samhälle. Etik, hållbarhet och ansvarstagande är i dag cen-



Om författarna

Mattias Nordqvist är professor i företagsekonomi, House of Innovation, Handelshögskolan i Stockholm.

Daniel Möller är docent och forskare i litteraturvetenskap vid Lunds universitet. Han har bl.a. skrivit en bok om djurepitafier från 1600- och 1700-talen (2011, engelsk övers. 2015) och forskat om Gunnar Ekelöfs och Olof von Dalins pekoraltastischer. ■

trala frågor i samhällsdebatten om företags och andra organisationers roll i samhället. För att sätta dessa frågor i bredare tidsmässiga, rumsliga och samhällseliga sammanhang är det möjligt att lyfta fram de litterära, både historiska och kontemporära, perspektiv som erbjuds av skönlitteraturens beskrivningar av tillfällen i betydelsen situationer och händelser kopplade till företagande eller annan ekonomisk verksamhet. Dessa beskrivningar kan exempelvis fungera som underlag för samtal och debatt med olika intressenter som representerar skilda intressen i en viss fråga där etik, moral eller ansvarstagande aktualiseras. Don DeLillos roman *Vitt brus* (1986), med dess skildringar av vad som händer i ett antal personers liv när ett dödligt svart kemiskt moln plötsligt uppstår efter en industriolycka, är ett modernistiskt exempel på en sådan beskrivning i en roman. Den skulle kunna vara underlag för diskussion och reflektion om företags ansvar för miljö och hållbarhet. ■

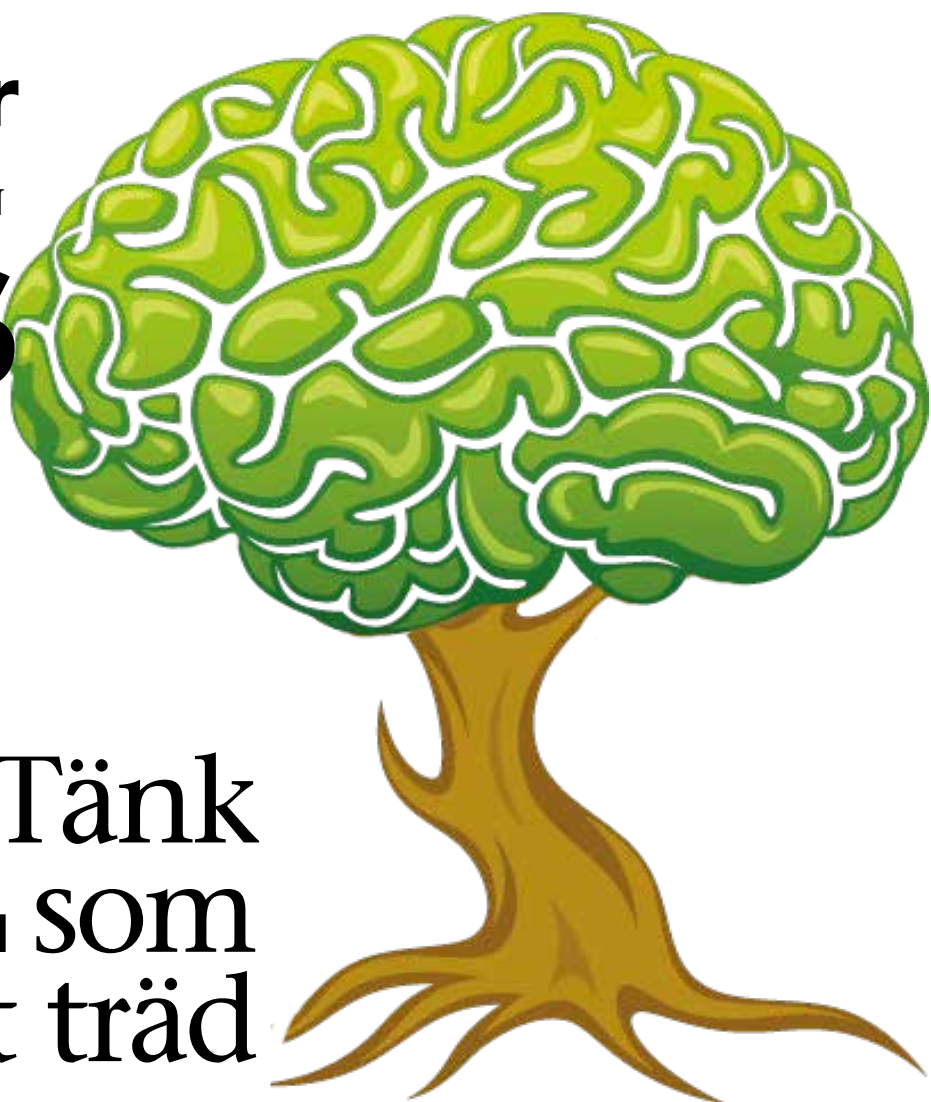
Litteratur

- Kidd, D.C. & Castano, E. (2013), Reading literary fiction improves theory of mind. *Science*, 342, s. 377–380.
- Lindqvist, J. (2002), *Dygdens förvandlingar: Begreppet dygd i tillfällestryck till handelsmän före 1780*. Skrifter utgivna av Litteraturvetenskapliga institutionen vid Uppsala universitet, 38. Avhandling. Uppsala.
- Morson, G.S. & Schapiro, M. (2018), *Cents and sensibility: What economics can learn from the humanities*. Princeton University Press.
- von Platen, M. (1954), *Johan Runius: En biografi*. Avhandling. Stockholm.
- Ridderstad, P.S. (1981), Vad är tillfällesdiktning? En kort översikt. *Personhistorisk tidskrift*, s. 25–41.
- Wolff, L. (2020), "Vår by är full av ärr". *Sydsvenska Dagbladet*, 28 mars.

böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S



Tänk Matilda Dahl som ett träd

"Jag ligger och tittar ut genom fönstret på trädet i min trädgård. Hela dagarna, många dagar. Det har liksom blivit min huvudsysselsättning. Jag har egentligen två lägen: ligga i sängen och titta på trädet eller halvligga i soffan och titta ut på samma träd." *(ur min dagbok)*

Gillar du att sitta i skogen och göra ingenting? För i så fall kan vi prova det innan vi sätter in någon medicin, det har nämligen samma effekt för hjärnan" säger läkaren på vårdcentralen då han utfärdar diagnosen "utbränd". "Jo absolut, om jag bara hade tid, men när ska jag hinna det?" svarar jag stressat. Jag fick tid, en massa tid. För att min hjärna skulle repa-

rera sig. När orken fanns gick jag ut och satte mig under en tall. Och bara tittade. På en annan tall. Jag minns hur jag tyckte att skogen "rörde sig för fort" emot mig då jag promenerade, då blev det för många intryck. Helst ville jag bara sitta still och titta på ett enda träd. Det var liksom lagom. Trädtittandet hjälpte. Hjärnan fick vila och kroppen reparerade sig själv, och hela jag blev klokare på kuppen.

Några år senare, en sommardag 2020 läser jag den nyss utgivna boken "Tänk som ett träd" av Jacques Tassin, sittandes under mitt träd i trädgården. Boken är liten och vacker, skriven av en fransk forskare inom växtekologi och musikaliskt översatt av Astrid Hjort till svenska. Här argumenteras stringent och poetiskt med såväl naturvetenskapliga som humanistiska referenser att vi människor borde lära oss av träden, och börja tänka som träden.

Titta på träd i all ära, men tänka som ett träd? Hur då? Varför? Helt enkelt för att de är så smarta, långt smartare än vi människor, argumenterar Tassin på ett övertygande sätt. Till skillnad från människor lever träden i samklang med sin omgivning, anpassar sig efter den men tar inte från den utan berikar den. Stundtals får de oväntade jämförelserna mellan träd och människor som löper igenom boken (där träden alltid är överlägsna) en att skratta till: "Vi skulle utan tvekan tjäna på att tänka mer som ett träd när vi går in i en affär för att köpa produkter som kommer bli avfall" (s. 96). Andra gånger behöver man verkligen stanna upp, då en enda mening väcker existentiella frågor: "Att hitta tillbaka till träden är framförallt att hitta tillbaka till det som är annorlunda; inte en projektion av oss själva, utan ett annorlunda som vi accepterar som en okänd och nästan onåbar entitet" (s. 113).

Boken landar i resonemang om hållbarhet som gör det som är så svårt: kopplar ihop naturvetenskapliga fakta med samhällets och människors hållbarhetsproblem med poesin och litteraturen som kitt. Ett finstämt, melodiskt och samtidigt

rakt sätt att närma sig hållbarhetsproblematiken med träden i fokus, beskrivna som vår planets lågmälda superhjältar.

Som forskare och lärare i företagsekonomi upplever jag ett skriande behov av texter som berör, som hjälper oss att knyta an till oss själva, våra kroppar, våra tankar, våra samhällen, till den jord, den värld vi lever av och på. Texter som knyter ihop utmaningar som företag och organisationer står inför med dagens miljökris och kan visa oss hur vi kan tänka på nya sätt.

Läsningen av "Tänk som ett träd" vidgar mina perspektiv på världen och på min plats i den, en värld där trädet är en "levande och flytande kraft" som "visar de mänskliga samhällena ett sätt att vara". Författaren tar tydligt avstånd från en mystifiering av träd, tvärtom är det genom en djupdykning i trädens ekologi och en översättning av denna till ord som väcker bilder: till exempel så lever trädet "i ett samboförhållande med döden och tränger inte ut den", och det förklaras sakligt varför det är så.

Min egen personliga hållbarhetskollaps skedde medan jag var ansvarig för en kurs i företagsekonomi med fokus på hållbarhet. Ironin i det hela slog mig först långt senare. Nu ställer jag mig frågan, hur ska jag bli lika smart som ett träd? Hur ska jag få in träden i min forskning och undervisning i företagsekonomi? Jag tror de kan göra stor nytta, steg ett får nog bli att läsa Jacques Tassins lilla vackra bok tillsammans med studenter i företagsekonomi och bedriva covidssära litteraturseminarier under träden utanför mitt campus. ■



Som forskare och lärare i företagsekonomi upplever jag ett skriande behov av texter som berör



NÅGRA KORTA:

O&S: Vem är du?

Niklas: Jag är docent i företagsekonomi på Lunds universitet. Jag disputerade 2008 i Lund på en avhandling om strategisk prissättning och konkurrensfördelar. Sedan dess har jag forskat och undervisat inom strategic management i Lund.

O&S: Vad arbetar du med just nu?

Niklas: För närvarande leder jag ett större forskningsprojekt om organisatoriskt lärande i komplexa avtalsrelationer. Avtalsrelationer, exempelvis relationer mellan kund och leverantör, har tidigare primärt förklarats med hjälp av olika modeller inom ekonomisk teori som bygger på starka rationalitetsantaganden. Det gör det svårare att förklara varför det finns sådan variation i hur företag organiserar sina externa relationer och hur lärande i dessa relationer påverkar företags val mellan olika organisationsformer.

O&S: Ekonomisk kontraktsteori har länge intresserat dig – vad betyder den för företagsekonomi?

Niklas: Min stora passion i livet är transaktionskostnadsteori och ekonomisk kontraktsteori. Detta "kluster" av ekonomiska teorier utgör ett av företagsekonomins fundament. Grundfrågan i dessa teorier är varför aktörer väljer att organisera sina ekonomiska transaktioner på ett visst sätt. Detta innefattar mer specifika frågeställningar som exempelvis varför företag existerar och är av en viss storlek, varför man väljer att outsource vissa aktiviteter men inte andra, varför man ibland väljer att äga en tillgång istället för att hyra den, etc. Detta är breda frågeställningar som tar oss till kärnan i det företagsekonomiska ämnet som jag ser det. ■

INTERVJU MED **Niklas Hallberg**

Vad tycker du att företagsekonomins roll i samhället borde vara?

1. Som ämne på universitet är företagsekonomins framtid osäker. Det är ett brett ämne och den starka tendensen till specialisering inom forskning som vi sett under senare år har gjort det svårt att hålla samman det. I detta avseende tycker jag att frågan är svårbesvarad. Vi lever i en tid där allt mer tycks styras av känslor. Företagsekonomins roll bör vara att stå för rationell analys.

Vilken är den viktigaste frågan för svensk företagsekonomi just nu?

2. Hur man organiserar ekonomisk verksamhet på ett sätt så att det stödjer framväxten av ett välfungerande samhälle. Beslut fattas allt högre över huvudet på folk i ständigt växande byråkratiska (mass)organisationer samtidigt som vi trängs på de små ytor där jobben finns. Frågan är om detta är rätt väg fram för att bygga ett välfungerande samhälle. Covid-19 pandemin har visat hur sårbart ett sådant samhälle kan vara, men också på teknologiska möjligheter för att strukturera arbete på nya sätt. Jag tror en viktig fråga för företagsekonomi är hur vi med bibehållet välstånd kan organisera ett mer decentraliserat, fritt och organiskt samhälle där människor genom sitt arbete känner sig delaktiga i det lokala samhällsbygget. ■



debatt:

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Debattartiklar får innehålla

högst 6 000 tecken inklusive blanksteg. Välkommen också att kommentera publicerade debattartiklar. Kommentarer-na får innehålla högst 3 000 tecken inklusive blanksteg och skickas till redaktionen.

Vi kommer att publicera utvalda kommentarer på tidsskriftens hemsida i en särskild debattavdelning. ■

Välkomna till debatten!

I föregående nummer av Organisation & Samhälle öppnade vi för intern debatt inom det företagsekonomiska ämnet, samlad i en särskild avdelning här i slutet på tidskriften.

Debatten kan handla om ämnets innehåll och utveckling, om utbildning och undervisning, om företagsekonomisk forskning eller om företagsekonomins roll i samhället.

Välkommen med dina inlägg!



MAIRA BABRI, PER CARLBORG & CHRISTINA ÖBERG,
Örebro universitet

Bildningspraktika för ekonomer

Är dagens ekonom utbildad men obildad? Styrts hen av kapitalets kortsiktiga sockerchocker? Finns det något hopp? Och hur ser bildningsidealet ut för dagens – och framtidens – ekonomer? Med tanke på att ekonomutbildningen sett till antalet studenter är en av Sveriges största utbildningar, och att det bland befolkningen i allmänhet – men även självpåtagat bland ekonomerna – finns en gnagande misstro mot just ekonomer, finns ett stort behov av att belysa frågan om bildning och inte minst att fundera på utbildningspraktiska utvecklingsidéer inom ekonomutbildningarna. Ekonomutbildningarna som balanserar mellan professions- och akademisk utbildning utan att nödvändigtvis se dessa som distinkta motsatser, väcker tankar kring vad vi refererar till som bildningspraktika – hur bildningen omsätts också i sina praktiker.

Att vara bildad behöver inte handla om att ha läst Shakespeare eller tillgodogöra sig en svensk litteraturkanon. I stället fångar bildning en personlig inställning till det obekanta, viljan till lärande och förståelse av det på förhand gåtfulla och främmande. Att vara bildad innebär att kunna lite om mycket – att vara beläst, medveten och finna ett engagemang kring frågor som spänner över vidsträckta områden. Det utesluter inte djupkunskapen kring ett enskilt ämne, men fönstret ut till de bredare frågeställningarna

står alltid öppet. Bildning är något annat än allmänbildning – bildning liknas inte sällan vid en resa som kan hjälpa individen till en intellektuell och spirituellt frigörelse, men bör för den delen inte ses som något franskt från omvärlden; en normativ ådra kring demokratins roll, planetära perspektiv och medborgerliga rättigheter ligger i bildningens natur.

Vad innebär då bildning som ideal för den högre utbildningen? Frågan är lika otymplig som den är brännande aktuell. Betänk alla samhällsproblem av gränsöverskridande karaktär: klimatet, migrationsströmmar, skenande social ojämlikhet, pandemier. Beakta även det förändrade politiska landskapet i Europa och stora delar av västvärlden, där alltfler kritiska röster höjs mot frihetsbejakande, liberala demokratier. Samhällsutmaningarna vi ställs inför fordrar i regel en bred ansats för att bli begripliga och motsvarande ansats för att hanteras, och på sikt lösas. Med en alltför snäv definition av vårt utbildningsuppdrag inom ekonomutbildningar finns risk att studenter efter genomgången utbildning står svagt rustade för yrkes- och samhällsliv. Bildning kan utgöra en viktig kil genom utbildningen och vidare in i samhället som en bärare av etik och trovärdighet, en injektion för engagemang för samhällsutmaningar, och som en yttersta vaktpost för värdet av den fria tanken och den fria människan. Men det kräver också att kunskap om ekonomi inte bara byts ut mot instuderade idéer om klimat, utan att det väcker tankar och frågor.

Bildning utifrån en ekonoms perspektiv handlar om både ideal och processer där den

inre mognaden vägs in. Istället för att eftersträva en högeligen litterärt bevandrad ekonom – ett scenario som vi tror i bästa fall kan vara svåruppnåeligt och i värsta fall motivationsutplånande – ser vi ett bildningsideal som innefattar ett engagemang och en förståelse för samhällsutvecklingens komplexitet. Dessutom kan det tillföra flera positiva följd effekter för dagens ekonomutbildningar som alltmer tenderar att likrikas med siktet inställt på att producera homogent tänkande individer med en övertro på det ekonomiskt rationella.

Vår inlaga i debatten eftersträvar inte likriktning och konvergens bland ekonomutbildningarna – snarare är vårt syfte att stimulera dialogen om bildning och balans mellan olika intressen i utbildningen av framtidens ekonomer. Mot bakgrund av detta presenterar vi sex insatser för den högre utbildningen som vi tror skulle kunna bidra till en förbättrad grogrund för en bildad – inte bara utbildad – ekonom. På ett sätt påminner detta inlägg om en praktika – en samling med råd och tips för hur bildningsinsatserna kan stimuleras i ekonomutbildningen.

1. Breddad läsning. Genom att introducera ekonomen till en bredare repertoar av litteratur kan ekonomens förmåga att relatera till problem utifrån en bredare bas utvecklas. Det kan i sin tur stimulera kreativiteten och upptäckarglädjen för frågor som inte direkt finns i den företagsekonomiska huvudfåran, en aspekt som även är viktig för läraren och forskaren.

2. Den professionella etiken. Att studera moraliska moras i kölvattnet av företags- och

miljöskandaler och skapa reflektion kring effekter på kort och lång sikt medför förhoppningsvis en ökad beredskap och motivation i utvecklandet av en yrkesetik och yrkeskår som står upp för värderingar och politiska påtryckningar i större utsträckning.

3. Ansvar för jordens ekologiska och sociala tillstånd. För en bildad ekonom krävs en större känslighet för hur naturen och ekonomin är intrikat sammanflätade. Här krävs reflektion, men också alternativ i beräkningsmodeller och ett fokus på kontextuella konsekvenser, en känsla av delaktighet och diskussioner kring ansvar.

4. Värna det internationella perspektivet. Att se samhällsproblem ur ett systemperspektiv som inte låter sig begränsas av nationella gränser är avgörande för att kunna finna lösningar på svåra samhällsfrågor.

5. Självinsikt, dialog och mod. Medvetenhet om de allmänmänskliga kognitiva bristerna men även mod att våga tänka kritiskt och utmana starka normer och föreställningar skapar självinsikt och förutsättningar att göra annorlunda där dialogen kring det som tagits för givet blir central.

6. Beredskap för det otänkbara. Utöver att utmana sinnet med vad som kan inrymmas inom den egna föreställningsvärlden, är beredskapen för det oförutsedda och otänkbara viktig. I det snäva perspektivet handlar detta om hur ekonomens yrkesroll förändras. I det vida perspektivet handlar det om när det otänkbara händer och beredskap för kriser på samhällsekonomiska plan. ■





NILS BRUNSSON, Uppsala universitet och Score

Examination utan korruption

I Hjalmar Bergmans burleska roman Markurells i Wadköping från 1919 beskrivs hur värdshusvärden Markurell oroar sig för hur det ska gå för sonen i studentexamen. På den tiden och fram till 1968 bedömdes gymnasisternas kunskaper av tillresta professorer från universitetet. Inte sällan hände det att någon kandidat underkändes. Markurell får idén att bjuda censorerna på en överdådig lunch innan beslutet om godkänd eller ej ska fattas – ett mutförsök som väcker skandal i hela Wadköping. Numera är vi inte lika känsliga för korruption.

I vår tid är det ungefär lika många som tar doktorsexamen som de som tog studentexamen i mitten av 1900-talet och de är många fler än studenterna 1919. Men det är ytterst sällan någon underkänns av de betygsnämnder som dyker upp på disputationdagen; i företagsekonomi känner jag inte till något fall under 2000-talet. Det kan ju bero på att det bara skrivs bra avhandlingar i vårt ämne. Det kan också bero på hur examinationen går till.

Examinationen utförs av en betygsnämnd som i bästa fall innehåller endast ledamöter som inte arbetar vid doktorandens institution (att någon från den egna institutionen är med är vanligt men svärmotiverat). Betygsnämnden förväntas fatta beslut om godkännande eller ej vid ett kort sammanträde direkt efter disputationen. I det läget är det svårt att inte godkänna avhandlingen. Ett underkännande innebär antingen att fyra

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

debatt



års arbete varit förgäves eller att hela disputationen får tas om vid ett senare tillfälle med allt arbete det innebär. Det har också blivit tradition att doktoranden redan i förväg bjudit in släkt och vänner till en fest för att fira sin nya titel (en variant på Markurell som är tradition och därför inte väcker samma reaktioner som innovationen i Wadköping). Ett underkännande i det läget blir närmast en social katastrof. Det hela öppnar för korruption – det blir extremt mycket lättare för betygsnämnden att godkänna än att underkänna avhandlingen.

Som förspel till detta förekommer det till och med att de som tillfrågas att delta i betygsnämnden först granskar avhandlingen och om den är för dålig tackar nej till att delta, varefter nya mer positiva ledamöter kan rekryteras.

Systemet ger lätt akademien dåligt rykte hos utomstående. Jag har på många disputationer träffat föräldrar eller andra släktingar som sagt sig förstå att det här med disputation och godkännande är en tom ceremoni. Många av dessa möter för första gången akademien eller återser den många decennier efter de att de själva tagit grundexamen. Och vad möter de – inte en spännig, kritisk miljö med höga kvalitetskrav – utan av vad de med viss rätt uppfattar som gamla ceremonier. Tala om att försvara akademins ära och heder (eller varumärke som det kallas numera)!

Varför har vi då ett så egendomligt system? Den ordning som jag beskrivit ovan beslutades inte av akademien utan av riksdagen på 1980-talet i tron att den skulle skärpa granskningen av avhandlingar – ett exempel på att

det är skillnad på amatörers vackra förhoppningar och en mer komplex verklighet. Riksdag och regering har dock sedan länge släppt denna detaljreglering och det är numera vi själva som får besluta om hur examinationen ska gå till. Men som så ofta annars har det visat sig att professionen inte klarar av att fatta beslut utan fastnar i gamla dåliga traditioner; för att fortsätta som förut anses det ju inte behövas något beslut.

Om vi inom akademien för en gångs skull skulle fatta ett beslut i denna viktiga fråga – hur skulle det se ut? Mitt förslag är att göra som en del andra ovana beslutsfattare – satsa på imitationslogik och härma våra kollegor i våra grannländer Norge och Danmark.

Också där granskas avhandlingar av utomstående bedömare. Betygsnämnden utses innan avhandlingen är klar och den enskilda bedömaren kan därför inte tacka ja eller nej utifrån någon närmare kunskap om avhandlingen; bedömarna anlitas för att de förväntas förstå ämnet för avhandlingen. Nästa steg är att avhandlingen när den är färdig skickas till nämnden, som ska besluta om huruvida den ska framläggas vid disputation. Vid ett positivt besked öger disputation rum. Vid ett negativt besked kan doktoranden få ett antal månader eller ett halvår på sig att förbättra avhandlingen. Nämnden motiverar sitt beslut men håller distansen till doktorand och handledare – det är viktigt att nämnden inte blir några slags extra handledare. Nämndledamöterna får heller inte bytas ut inför nästa granskning.

Detta system gör det lika lätt för nämnden att godkänna som att underkänna avhand-



lingar. Det leder till att avhandlingar faktiskt blir underkända; dessutom till att dessa underkännanden inte blir särskilt dramatiska. Prövningen blir på riktigt, korruption undviks och akademins heder behålls.

Införande av ett sådant system behöver inte innebära särskilt dramatiska steg. Det är ändringar som kan införas på institutionsnivå. Inget i nuvarande regler hindrar att man inhämtar betygsnämndens besked om de tycker att avhandlingen ska läggas fram innan man spikar datum för disputationen.

Men det är klart: de som vill bevara nuvarande ordning har ju tillgång till det tyngsta argument som finns i akademien: "så har det alltid varit så varför ska vi ändra det" (även om "alltid" brukar betyda sedan personen började sina akademiska studier). Då behövs inget jobbigt beslut. Eller så kan väl någon annan fatta beslut – riksdagen, UHÄ, eller administrationen på det egna universitetet – så slipper vi. Och ska dessa instanser besluta kan vi vara ganska säkra på att det hela fortsätter som vanligt. ■

debatt:

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Intervju med Jan Lindvall av KARIN BRUNSSON, Uppsala universitet:

”För en pragmatisk företags-ekonomi; filosofi och moral bör prägla utbildningen”

Bland företagsekonomer har olika filosofer (eller sociologer) varit populära vid olika tidpunkter – tänk Aristoteles, Foucault och nu senast Heidegger. Undervisningen i företagsekonomi har dock påverkats marginellt av dessa strömningar. Där dominerar nytto-tänkandet, som en självklarhet.

Uppsaladocenten **Jan Lindvall** menar att studenterna ska utbildas för ett yrkesliv där de förutsätts kunna ta ansvar. De måste vara filosofiskt och moraliskt medvetna. Men de får föga hjälp av utbildningen i företagsekonomi. Jan Lindvall talar sig varm för *den amerikanska pragmatismen*. Frågan inställer sig genast: På vilket sätt kan denna pragmatism förbättra utbildningen i företagsekonomi?

Karin: Varför pragmatism?

Jan: – Jag menar att den amerikanska pragmatismen passar särskilt väl som grundläggande förhållningssätt – filosofi – för företagsekonomer. Det finns redan stora likheter mellan just denna filosofi och ämnet företagsekonomi.

Liksom företagsekonomin är pragmatismen handlingsorienterad. Historiska sammanhang är betydelsefulla, men bara genom att de kan få konsekvenser för ett framtida agerande. Företagsekonomer talar om *sunk costs* – icke återvinningsbara kostnader – som inte bör påverka aktuella beslut.

Pragmatismen har kallats för ”ett hus med många dörrar”. En situation eller en händel-

se kan tolkas på många sätt. I organisationer grundas viktiga beslut på bedömningar, förhandlingar och kompromisser.

Det betyder inte att vare sig pragmatismen eller företagsekonomi är relativistisk. Att tänka sig att vad som helst duger är fel. I botten finns genuina moraliska ställningstaganden. Det handlar om både relevans och nytta: en pragmatiker vill bidra till ett bättre samhälle. Företagsekonomer talar om att "skapa värde". Att det är bra med ekonomisk tillväxt och jämlikhet är typiska moraliska värderingar.

Karin: Hur kan pragmatismen inspirera företagsekonomer?

Jan: – Utbildningen är full av abstrakta, extremt rationalistiska modeller över hur människor fungerar och bör resonera. Typexempel är contingency- eller agencyteorierna. Samtidigt kan de som läser företagsekonomi stöta på enkla, skönlitterärt inspirerade berättelser om hur "Kalle och Lotta" lär sig grundläggande ekonomi.

Pragmatismen innebär ett mellanting mellan det abstrakta – och orealistiska – och det banala. Det är just ett sådant mellanting jag saknar i undervisningen. Alla behöver förstå sig på hur arbete går till: hur människor använder sig av rutiner och processer och interagerar med tekniken för att successivt utmejsla sina roller och skapa gemensamma uppfattningar i olika frågor.

En pragmatiskt sinnad person inser att det inte finns någon skarp gräns mellan det subjektiva och det objektiva. Studenterna behöver förstå att fakta, känslor och värderingar hänger ihop. Det räcker inte med aldrig så avancerade kalkyler eller modeller – det finns sällan någon absolut sanning.

Utbildningen i företagsekonomi pendlar mellan två extrema förhållningssätt: antingen gäller eviga sanningar – som att alla företag behöver en vision och en budget – eller så hamnar man i *anything goes*, allting beror på, och det finns egentligen ingenting av värde att lära ut. Detta går stick i stäv

med ett pragmatiskt förhållningssätt, där sammanhanget avgör hur en händelse tolkas och insikter används.

Karin: Vad innebär den pragmatiska metoden för företagsekonomi?

Jan: – Särskilt Dewey betonade språkets och språkutvecklingens betydelse för att skapa ordning och ge mening åt olika samhällsfenomen. Jag menar att företagsekonomer måste behärska det ekonomiska språket. Frågan är om de ekonomistuderanter som utexamineras verkligen gör det. Jag har märkt att det finns ganska stor okunskap om hur t.ex. avskrivningar påverkar resultat- och balansräkningar eller kassaflöden. Få tycks klara av att bedöma de långsiktiga konsekvenserna av olika antaganden om diskonteringsräntan. Förstår studenterna vilka värderingar som finns inbäddade i en algoritm? Blir de tillräckligt analytiska?

I sina examensarbeten skulle studenterna ha stor nytta av Deweys anvisningar för hur forsknings- eller utredningsverksamhet går till. Dewey menade att en undersökning måste börja med dissonans; det är något som inte stämmer, det finns en fråga som behöver besvaras. Hans metod är inledningsvis induktiv, därefter deduktiv för att sluta med bedömningar om samband. Deweys lilla häfte *How We Think* kom ut 1910, men beskrivningarna av en forsknings- eller utredningsprocess är fortfarande överlägsna dem som finns i de omfattande metodböcker som dagens studenter förväntas ta sig igenom.

Karin: Vad utmärker en pragmatisk utbildning?

Jan: Samhällsnyttan. Att många vill läsa företagsekonomi och att studenterna har lätt att få jobb efter examen är ett ytligt framgångsmål. Samhällsnyttan borde mätas som förmågan att tänka analytiskt. Instrumentell rationalitet och rent nyttotänkande räcker inte – studenterna behöver utveckla professionell kompetens och en förmåga att ta ställning i moraliska frågor. Företagsekonomer ska vara *reflekterande praktiker*. ■



Företagsekonomer ska vara reflekterande praktiker"

Chefredaktör



Johan Alvehus är docent i tjänsteveten-skap vid Lunds universitet. Hans forsk-nings handlar främst om ledning och styrning i professionsorganisationer, och hans undervisning rör sig inom samma fält.

Redaktion



Susanna Alexius är docent i företagseko-nomi vid Stockholms universitet och verksam som forskare vid Score (Stock-holms centrum för forskning om offent-lig sektor).



Pernilla Broberg är docent i företagseko-nomi vid Linköpings universitet. Hon undervisar i revision och redovisning och forskar bl.a. om revisorers arbete och välmående samt om revisionsbran-schens utveckling och professionalitet.



Nils Brunsson är professor i företagseko-nomi och verksam vid Uppsala universi-tet och Score. Han forskar bland annat om konkurrens, metaorganisationer och organisation utanför organisationer.



Cecilia Cassinger är fil. dr i företagseko-nomi och lektor i strategisk kommunika-tion 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 tjugofem år för-läggare för akademisk litteratur inom fö-retagsekonomi och inom metodområ-det. Han arbetar på Studentlitteratur, som är Sveriges största förlag för akade-misk 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 univer-sitet, närmare bestämt professor i företagseko-nomi, 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 fö-retagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forsk-ning handlar om redovisningens roll och deras koppling till samhället.

Maria Grafström är docent i företagsekonomi och verksam vid Score, Handelshögskolan i Stock-holm och Stockholms universitet. Marias forsk-ning handlar om medier och organisationer.

Bengt Jacobsson är professor i företagsekonomi vid Södertörns högskola och har forskat om refor-mer, styrning och förändring i offentliga organi-sationer.

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 bolags-styrningsforskning vid Linnéuniversitetet.

Anna Jonsson är docent i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Anna fors-kar 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 företags-ekonomi och forskningsledare vid Uppsala uni-versitets Centrum för Teknik- och Vetenskapsstu-dier.



I DETTA NUMMER:

PANDEMI OCH POLITIK: NÅGRA MISSFÖRSTÅND

RISK FÖR KORRUPTION I KOMMUNALA BOLAG

VÄRDEBASERAD VÅRD – RÄDDNING ELLER ÅTERVÄNDSGRÄND?

MOT EN MODERN STYRNING AV VÅRDEN

HUR MYCKET TÄVLAN TÅL VI?

VÄXTVÄRK – DAGS ATT IFRÅGASÄTTA STATUS QUO

FÖRETAGSEKONOMEN SOM HOPPETS APOSTEL?

TILLFÄLLETS EKONOMI: HUR SKÖNLITTERATUR
KAN GE NYA PERSPEKTIV PÅ FÖRETAGANDE

LÄS OSS PÅ NÄTET:



org-sam.se



[@Org_Samhalle](https://twitter.com/Org_Samhalle)



facebook.com/organisationochsamhalle