

Nr2|2015

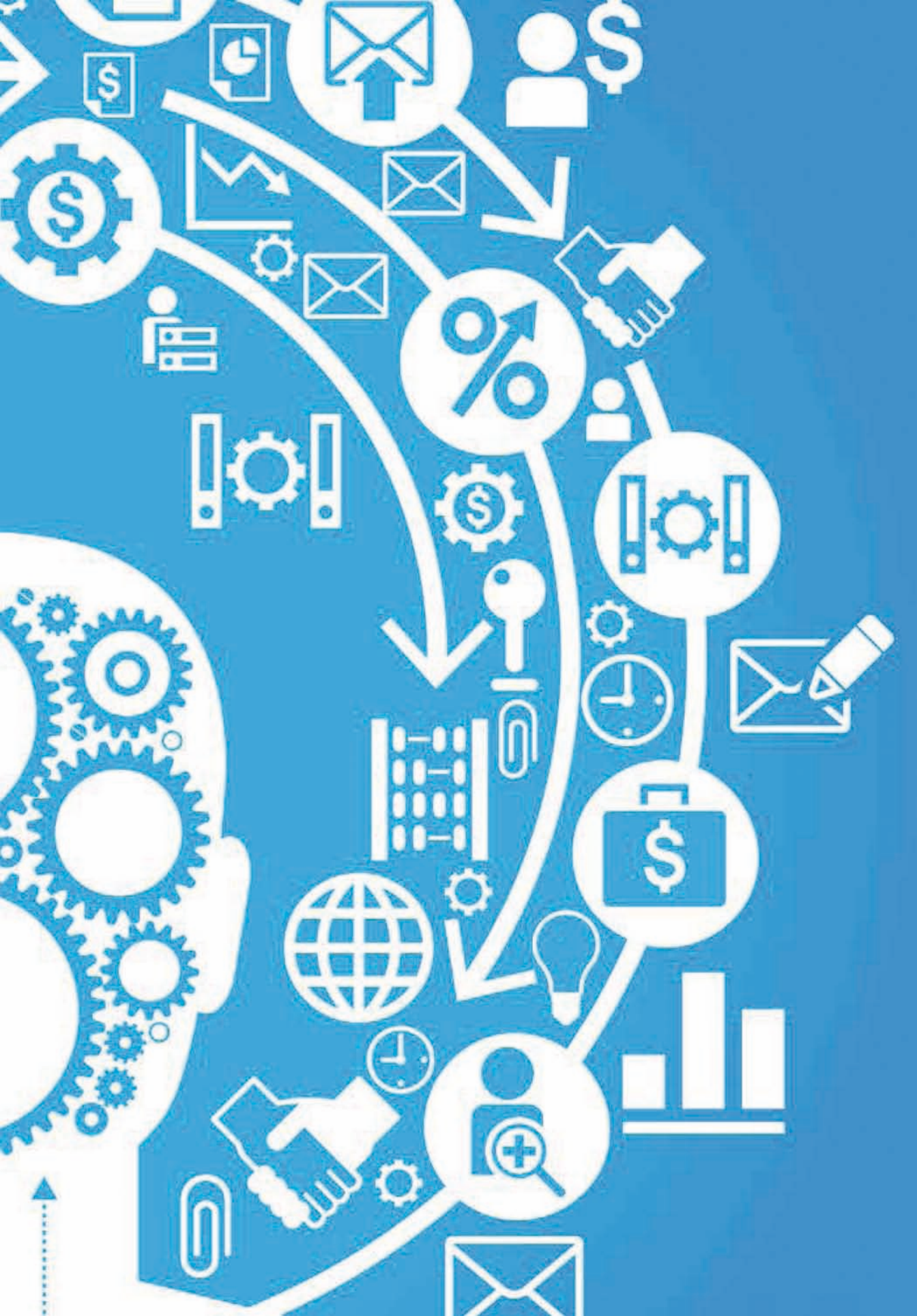
ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Magiska bankregler

Hälsokonsumtion ...!

Mätandet
som kompensation
för bristande
självförtroende



– Organiserat den.

Det betyder – nå ja – det är
det som man gör med
en Jakt, när inte alla letar på
samma plats på en gång.

KANIN FÖRKLARAR I A. A. MILNE:
NALLE PUHS HÖRNA (1928)



Innehåll

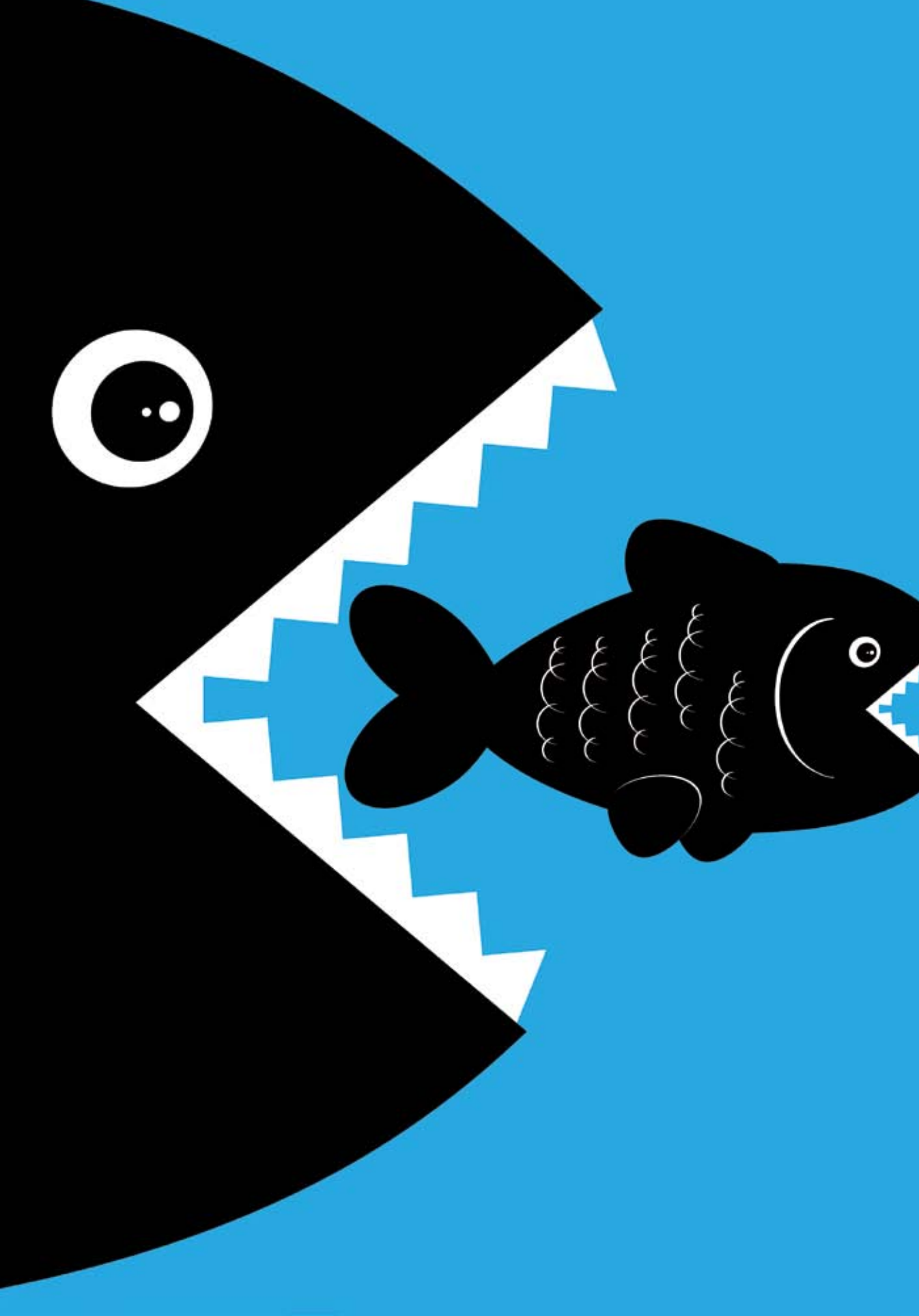
Nr2|2015

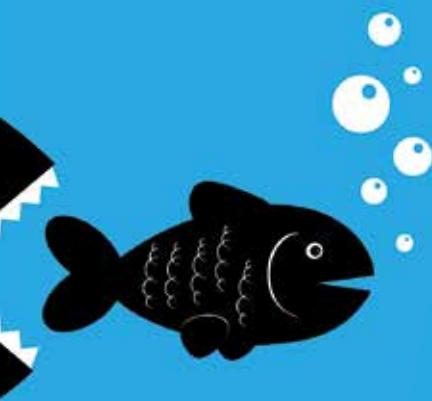
ORGANISATION
& SAMHÄLLE



Ansvarig utgivare Professor Ulla Eriksson-Zetterquist, ordförande för Föreningen Företagsekonomi i Sverige. GRI, Box 603; 40530 Göteborg. **Telefon** 031-786 1000. **Adress och kontaktuppgifter** Stefan Ljungdahl, Stockholm Business School, Roslagsvägen 101, Kräftriket 3B, 106 91 Stockholm. Telefon 070-322 10 82. E-post: Stefan.ljungdahl@sbs.su.se
Hemsida www.fekis.se **Tryck** JMS Reklamgården, Vellinge **ISSN** 2001-9114 **Redaktion** Pernilla Broberg, Nils Brunsson, Kristina Genell och Ola Håkansson.
Formgivning Mats Mjörnemark, Community Works
Upplaga 2000 ex. **Organisation & samhälle** är utgiven med stöd från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse samt Tore Browaldhs Stiftelse.

INLEDNING	3
SKA VI KONSUMERA OSS TILL HÄLSA? <i>Anna Fyrberg Yngfalk och Carl Yngfalk</i>	4
ÄLDRE ENTREPRENÖRER – EN LÖSNING FÖR SAMHÄLLE OCH INDIVIDER? <i>Carin Holmquist och Elisabeth Sundin</i>	8
Vem är du? Intervju med Elin Funck	13
MÅTTLÖST MÄTANDE I KUNSKAPSSAMHÄLLET <i>Karin Brunsson</i>	14
Företagsekonomiska böcker: Uppslukad. En berättelse om konsumtionssamhället Pamela Schultz Nybacka	20
REDOVISNING – TEKNIK ELLER MEDEL ATT FÖRSTÅ SAMHÄLLET <i>Per Forsberg</i>	22
EBA OCH DE MAGISKA BANKREGLERNA <i>Anna-Karin Stockenstrand</i>	28
SEGER FÖR DEN SVENSKA FÖRVALTNINGSMODELLEN I EUROPA <i>Svenne Junker</i>	34
ORGANISATIONERS KONTROLL ÖVER KROPPEN <i>Emilie Reinhold</i>	38
FÖR FÅ FÖRVÄRV <i>Svante Schriber</i>	44
Recensioner Organisatorisk resiliens: Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga?	50
När ledarskapet krackelerar	50
Nätverksorganisationer – outsourcing, partnerskap och nya organisationsformer	51
Vårdchefens etiska dilemman – strategier för bättre praktik	52
Portföljstrategier – varumärket som lagspelare	52
Företagsekonomiska filmer: Bros before hoes – manlig homosocialitet på film Nanna Gillberg	54
Redaktion & redaktionsråd	57





Den stora flyktingtillströmningen till Sverige under hösten har aktualiserat frågor om organisation. De handlar om hur omhändertagandet ska organiseras i stort men framför allt om hur svenska myndigheter, kommuner och företag kan anpassa sig till den nya situationen; vi har redan sett exempel på hur svårt det är att snabbt ändra arbetssätt i stora byråkratier. Företags-ekonomiska kunskaper kan användas både för att förstå problemen och för att föreslå lösningar.

I detta årets andra nummer av *Organisation & Samhälle* diskuteras en rad andra viktiga om än inte lika akuta samhällsfenomen. Hit hör hur konsumentmarknadsföretag engagerat sig i att övertyga människor om att satsa på sin hälsa och hur organisationer och individer intresserar sig alltmer för allsköns mätningar och verkar fästa allt större tilltro till enkla mått av komplexa företeelser. Oavsedda och oväntade effekter av organisationers beslut och verksamheter behandlas i två artiklar med anknytning till EU: nya bankregler hotar att öka riskerna i banksektorn och EU-myndigheter stärker den svenska förvaltningsmodellen. Nya data visar på oväntade samband: äldre människor som ofta framställs som ett ekonomiskt problem visar sig vara en del av den mest populära lösningen – entreprenörskapet. I en annan viktig artikel illustreras redovisningens centrala roll för hur samhället fungerar. Och så får vi veta mer om företagsförvärv och om hur organisationer påverkar de anställdas kroppar. Dessutom presentationer av böcker och filmer och vår traditionella intervju. En bred palett av företagsekonomiska ämnen, kunskaper och analyser!

Trevlig läsning!

Pernilla Broberg, Nils Brunsson, Kristina Genell och Ola Håkansson



Anna Fyrberg Yngfalk Carl Yngfalk

Ska vi konsumera oss till hälsa?

I korthet

Företag uppfostrar medborgarna

Om författarna

Anna Fyrberg Yngfalk är lektor och fil. dr i företagsekonomi vid Centrum för tjänsteforskning, Karlstadsuniversitet. Hennes forskning handlar om marknadsföring och servicekulturens utveckling i gränslandet mellan kommersiella och ideella organisationer. ■

Carl Yngfalk är fil. dr i företagsekonomi vid Score, Stockholms universitet. Hans forskning handlar om relationen mellan konsumentkulturen och välfärdsstaten med fokus på hur makt, motstånd och identitet kommer till uttryck på och kring marknader. ■

Hälsokonsumtionen har fullkomligt exploderat de senaste åren. Under 2014 omsatte exempelvis marknaden för kosttillskott, viktkontroll och sportnutrition 4,5 miljarder kronor, vilket utgör en ökning i Sverige med 27 procent på fem år enligt statistik från branschföreningen Svensk Egenvård. Anmälningarna till idrottsevenemang och löpartävlingar ökar kraftigt, allt fler tränar återkommande på gym och vi ser hur det blir allt mer populärt för människor att ägna sig av olika former av extremsport som t.ex. triathlon. Vi bär alla till synes på en potential att hela tiden bli hälsosammare och det verkar som om vi inte bara kan men också borde ta ansvar för att också bli det.

Samtidigt ser vi uppkomsten av en ny form av ohälsa där allt fler människor upplever ångest och stress över hur de mår. Känslan av att inte "passa in" eller att man inte "gör tillräckligt" för att ta hand om sig och sin kropp gör sig påmind via människor i omgivningen, medier, och till och med arbetsgivaren. Företag ser i dag personalens hälsa som en möjlighet till högre ekonomisk produktivitet och som anställd förväntas man att under arbetstid styrketräna och motionera regelbundet. I somras gick det exempelvis att läsa i *Dagens Nyheter* om trenden att "jogga när man jobbar", där personalen får löpband utplacerade under skrivborden. Men denna utveckling där företag uppmanar folk att se efter sin hälsa mer aktivt stäcker sig bortom arbetsplatsen och in i vardagen och *konsumentkulturen*. Som konsument erbjuds man ständigt exempelvis fler och bättre dieter, viktminskningsprodukter och träningstjänster som ska bana väg för en sundare livsstil.

Folkhälsan har förvandlats från att vara en kollektiv angelägenhet till att vara en dygd för den enskilde konsumenten där man dagligen måste visa prov på disciplin, kunskap och kompetens när det gäller att ta hand om sin hälsa. Omsorgen

” Att ”sälja
folkhälsa”
har blivit en stark
trend.

om den egna hälsan ska styra vad och hur man konsumerar. Statens roll har ändrats från att vara en direktverkande välfärdsinstans till att istället verka indirekt, och understödja utvecklingen av fler och effektivare marknader där människor ges möjligheten att *konsumera* sig till en bättre livsstil. Företagen vill i sammanhanget ge *alla* möjligheten att förändras på sitt alldeles egna, personliga sätt, och i dag stoltserar allt fler företag med hur de bidrar till folkhälsan genom sina verksamheter: att ”sälja folkhälsa” har blivit en stark trend. Allt fler företag i olika branscher agerar *hälsorådgivare*.

Exempelvis har den svenska livsmedelsjätten ICA under hösten haft en marknadsföringskampanj där man uppmanat människor att ta ansvar för sin hälsa och må bättre genom att handla hos dem.

”Vi på ICA vill hjälpa dig att må ännu lite bättre, på ditt alldeles egna sätt. Att ta trapporna i stället för hissen. Eller att bestiga ett ganska högt berg. Vi vill ge dig en lätt knuff i ryggen och hjälpa dig till nya vanor när det gäller mat och motion. Satsningen kallar vi *Var med och må bra*.” (www.ica.se, 2015-09-09)

ICA vill alltså inte bara sälja matvaror, de vill ge oss en ”knuff i ryggen” och få oss att ta trapporna istället för hissen, till och med ”bestiga ett berg” för att uppnå en bättre hälsa.

Ett annat exempel är mjölkbondekooperativet Arla som marknadsför folkhälsa genom att initiera och finansiera tv-programmet och sajten *Vardagspuls* i TV4. Här kan tittarna se kända människor, kostrådgivare, livscoacher och psykologer delge sina bästa råd om hur man kan jobba med sig själv med hjälp av olika varor och tjänster. *Vardagspuls* driver en kampanj som inte verkar avse produkterna i sig utan är inriktad på att ”bota” aktuella folkhälsoproblem som övervikt, migrän, glutenallergi, allmän psykisk ohälsa etc. Rekommendationerna framställs som rent vetenskapliga och är stöpta i det positiva tänkandets ideologi. Det kan exempelvis handla om hur man ”bäst” hanterar konflikter inom familjen som annars lätt kan leda till negativa beteenden och ohälsa. Detta blandas friskt med diverse livsstilsfrågor med tips på träningsmode och motionsövningar för den stilmedvetne hälsoentusiasmen.

När detta skrivs finns till exempel att läsa hur till och med cancer kan hanteras genom att ”lura hjärnan” via ett starkare engagemang och en mer medveten konsumtion. Idén är att vem som helst bli sin egen hälsoentreprenör och därigenom utveckla en mer eftertänksam och *klok* konsumtion. Samtidigt signalerar misslyckande okunskap, brist på engagemang och oförmåga att förändras.

Denna utveckling där konsumtion blivit ett viktigt sätt att visa kompetens i förhållande till hälsan har många likheter med den franska filosofen Michel Foucaults idéer kring makt

” Makten över
 individen
 går genom
 henne och hennes val-
 frihet på marknader.

och självidentitet i det moderna samhället. I senare arbeten beskrev han hur den "valfrihet" som de neoliberala idéströmningarna till synes för med sig i marknadsekonomin snarare bör förstås som en annorlunda och effektiv form av maktutövning på distans. Mot bakgrund av hans idéer kan kommersialiseringen av folkhälsan förstås som ett exempel på hur makten över individen går *genom* henne och hennes valfrihet på marknader. En neoliberal konsumentkultur betonar *frihet* och *ansvar* för konsumenten, det vill säga *rättigheter* och *skyldigheter* att konsumera. Folkhälsan har därmed till stor del kommit att bygga på hur individer internaliserar och till och med *eskalerar* dominant normer kring hälsa i samhället och sedan kommer att beakta dessa som viktiga personliga ändamål och "sanningar" för att nå sina hälsomål.

Makten i konsumentkulturen kommer alltså till uttryck som krafter vilka uppmanar till självkontroll, disciplin och prestation via konsumtion. Vi utsätts för ett "individuellt tvång" att arbeta med oss själva och förändra vårt utseende,



vår vikt och till och med vårt känslomässiga tillstånd. I samhället som uppstår blir det viktigt att *alltid* ställa sig frågor som *hur* man äter "rätt", *vilken* utrustning eller vilken träningslitteratur man behöver, samt *hur* man bäst kan agera för att "inte ge upp" eller "verka svag". Konsumtionen har så att säga blivit ett "arbete" i sig självt samtidigt som det ingår i marknadsföringens dna att göra dominanta samhällsnormer kring hälsa mer attraktiva och få dem att framstå som genomförbara för individen, där människor oavsett kön, klass eller etnicitet till synes har lika möjlighet att konsumera sig till "ett bättre" och "mer hälsosamt jag".

Satsningar som Arlas *Vardagspuls* är en del av ett större sammanhang som inte bara speglar utan också sträcker sig bortom Foucault beskrev om makt, kroppen och självidentitet i det moderna samhället. Folkhälsan har utvecklats till en konsumtionsdriven idé och marknadsekonomisk angelägenhet: den bygger på en konsumentkultur som sammanfogar idéerna om den hälsosamma kroppen med marknadsekonomi och tillväxt via konsumtion. Hos företagen kommer denna utveckling till uttryck i arbetet med marknadsföring och i neoliberala strategier för att hantera konsumenters "ohälsa", där kommersiella intressen bland annat vill i) *skapa medvetenhet i konsumtionen*, genom vilket konsumtionen relateras till hälsorisker; ii) *"kvantifiera" kroppen*, genom vilket konsumtionen visualiseras i förhållande till kroppen och hälsoutvecklingen; iii) *inspirera till förändring*, genom vilket det privata konsumtionsvalet ifrågasätts till förmån för det kollektivt normativa.

Ett resultat är att det bland ansvarstagande konsumenter föds en osäkerhet om hur man ska "göra rätt", något som kommer till uttryck i en ökad och mer radikal form av prestationsinriktad konsumtion. Denna osäkerhet föder ett samhälle med mer extrema former av självkontroll och ibland överdriven medvetenhet och konsumtion. Folkhälsan har förvandlats till en fråga om kompetent konsumtion och "rätt" inställning till livet: kroppen ska "odlas" på livstid och kampen för en mer hälsosam livsstil får aldrig upphöra. Paradoxen i detta är att hälsomarknaden som den ser ut i dag bara kan överleva i ett samhälle där risken att verka "ohälsosam" alltid är närvarande. ■

Referenser

- Dagens Nyheter**, "Ny hälsotrend på kontoret – jogga när du jobbar", (publicerad online 2015-07-01).
- Foucault, M.** (1997). "The birth of biopolitics." in *Essential works of Foucault, 1954–1984*, vol. 1: Ethics. New York, The New Press. 73–79.
- Yngfalk, C, & Fyrberg Yngfalk, A.** (2015). "Creating the cautious consumer: Marketing managerialism and bio-power in health consumption." *Journal of Macromarketing*.





Äldre entreprenörer – en lösning för samhälle och individer?

I korthet

Ålderismen bygger på vanföreställningar ■

Om författarna

Elisabeth Sundin är professor em. i företagsekonomi samt forskningsledare vid Helix, Linköpings universitet. Organisatorisk förändring ur ålders- och genusperspektiv är några av hennes forskningsintressen. Projektet Äldre som företagare har bedrivits med stöd från Handelsbankens Forskningsstiftelser. ■

Carin Holmquist är professor i entreprenörskap vid Handelshögskolan i Stockholm. Hon forskar om kvinnors företagande, om hur man organiserar entreprenörskap samt om internationalisering.

I forskningsgruppen ingår också Elisabet Cedersund, professor vid NISAL (Nationella Institutet för forskning om äldre och åldrande), docent Martin Klinthäll (EI) och ek. mag Gunilla Rapp, IEI alla vid Linköpings institut. ■

Äldre entreprenörer är en grupp som ger motsägelsefulla associationer – äldre associerar till problem och entreprenörskap till lösningar. Vi studerar denna grupp i ett forskningsprojekt med namnet "Äldre som företagare – en lösning för individer och samhälle?". Vi söker svar inte bara på frågor om hur många de äldre företagarna är, var de bor och vad de gör utan också om varför de är egna företagare och vad deras verksamhet betyder för samhället och politiken. Hög ålder väcker både individuella och kollektiva rysningar. Det finns, som Bodil Jönsson uttrycker det "många spontana negativa associationer med åldrande". Både i Sverige och i andra länder ses äldre som ett problem och dessutom förväntas de bli ett ännu större problem. Den främsta orsaken är att de äldre är för många. Även om det i officiella sammanhang som i Framtidskommissionens rapport "Framtidens välfärd och den åldrande befolkningen" (Ds 2013:8) betonas att det är positivt att människor blir äldre än tidigare – det är en följd av bättre hälsa, bättre sjukvård och bättre mat – så dras ändå slutsatsen att det stora antalet äldre är ett problem. Det ger för stor försörjningsbörda för dem som arbetar – en verklighetsbeskrivning som utgår från att de äldre inte bidrar. Äldre människor kostar både genom sina pensioner och genom att de kräver hälso- och sjukvård och omsorg. Även om många äldre har bra hälsa så ökar demenssjukdomarna. Som om inte det vore nog så antas att de äldre kommer att kräva högre standard på välfärdstjänsterna. Med detta synsätt är det inte konstigt att äldre ses som ett stort problem. Hittills har forskningen kring äldre varit främst medicinsk, med ett stort inslag av geriatrik som är inriktad på de äldres problem.

” På arbets-
marknaden
finns en markant
åldersdiskriminering.

Utredningar och problembeskrivningar både i Sverige och utomlands drar samtidigt en något annorlunda slutsats: att det är viktigt att friska äldre fortsätter arbeta längre än som nu är fallet. "Active ageing" är ett uttryck som används i sammanhanget. Det låter rimligt och bra men är för många äldre inte så lätt att förverkliga. På arbetsmarknaden finns en markant åldersdiskriminering som, särskilt i vissa branscher, går långt ned i åldrarna. En fyrtioårig datakonsult (för att nu inte tala om fotbollsspelare) kan bedömas som för gammal. På arbetsplatserna är det vanligt att äldre medarbetare ses som problem – de beskrivs inte sällan som förändringsovilliga. Eftersom de snart ska lämna får de inte del av vidareutbildning. Det finns många spektakulära exempel på att personer har tvingats lämna sina anställningar enbart för att de uppnått en viss ålder. Sådana åtgärder och de negativa associationerna har fått beteckningen "ålderism". Trots att det finns brist på kompetens i vissa branscher så tycks satsningar på så kallad "age management" inte vara vanliga.

Det finns självklart äldre som är sjuka och i behov av vård och omsorg. Men de personer som betecknas som äldre på arbetsmarknaden tillhör sällan den gruppen. Däremot är det de som utsätts för negativt bemötande på arbetsplatserna, något människor ofta är väldigt känsliga för. Känner man att arbetskamraterna gärna vill att man ska stanna kvar så gör man det – visar de att de vill att man ska sluta så slutar man. Det visar både tidigare forskning och våra egna intervjuer.

Sammantaget så framstår alltså hög ålder som ett problem både för samhälle, organisationer och individer. De äldre är för många, för sjuka och arbetar inte nog länge kan man sammanfatta diskussionen. Men de individer och grupper som diskuteras är inbördes mycket olika. Innebörden av "hög ålder" och "äldre" är starkt varierande med sammanhanget – det gemensamma är att ålder och äldre ses som problem. Det är en betoning som är i bjärt kontrast till fenomenet entreprenörskap.

Vi lever i entreprenörskapets tidsålder, det visas av såväl det politiska som det mediala intresset. Politiker och andra följer undersökningar som GEM (Global Entrepreneurship Monitor) och i Sverige och andra länder försöker man ständigt öka antalet entreprenörer, det vill säga antalet personer som startar och driver företag. Entreprenörskap har gjort ett veritabelt segertåg både i det akademiska och i den allmänna och politiska debatten. Förklaringen ligger i att entreprenörskap ses som en universallösning av samhälls- och organisationsproblem – det antas leda till utveckling, förändring och internationell konkurrenskraft.

Det finns en stark politisk önskan att stimulera och öka entreprenörskap. Därför är det viktigt med kunskap om vilka



” För dem
som är
äldre än 73 år är före-
tagande den domine-
rande sysselsättnings-
formen.

som kan tänkas starta eget och varför de väljer att starta. Helst vill man uppmuntra positiva skäl, som att entreprenören förverkligar en idé eller ser en affärsmöjlighet. De positiva skälen innebär att entreprenören kan välja och då föredrar eget företagande framför andra inkomstkällor. I realiteten, framförallt i utvecklingsländer, är det dock inte sällan negativa skäl som dominerar – individen känner sig tvungen att starta eget i brist på annat arbete. En orsak till att entreprenörskap är så omhuldat är att det tycks bra för allt och alla – en framgångsrik entreprenör har inte bara lyckats själv utan bidrar också till utvecklingen i den ort och det land där han (entreprenör är ett begrepp med tydlig manlig könsstämpel) är verksam. För enskilda personer kan företagande vara såväl en lösning på ett försörjningsproblem som ett sätt att bedriva en meningsfull och viktig verksamhet.

Äldre ger alltså associationer till problem och entreprenörskap till lösningar. De tycks alltså långt ifrån varandra. Att äldre inte finns på den politiska agendan då det gäller entreprenörskap och att inte entreprenörskap finns på agendan då det gäller äldre är ett uttryck för denna diskrepans. Och ändå finns dessa företagare och verkar bland oss. Det har vi redan siffror på genom vårt forskningsprojekt

För att ta fram grundläggande uppgifter om gruppen äldre som företagare har vi haft tillgång till databasen LISA som innehåller uppgifter om alla svenskar, deras sysselsättningar och inkomster. Databasen ger möjlighet att följa individer över tid och deras rörelser mellan sektorer och inkomstslag. Vi har dragit gränsen för att betecknas som äldre vid 50 års ålder efter diskussioner med arbetsmarknadsforskare som menar att diskriminering av äldre i arbetslivet är tydlig från denna ålder. Det är också en vanlig gräns i studier av andra länder vilket underlättar jämförelser.

En fråga vi i forskargruppen ofta får är om de äldre företagarna är många? Kort kan sägas – ja, de är många. Den relativa betydelsen av företagande ökar faktiskt över åren. För dem som är äldre än 73 år är företagande den dominerande sysselsättningsformen. Särskilt under åren kring 65–67 år ser vi en markant ökning av antalet företagare. I Sverige är det vanligt med pensionsuttag kring just denna ålder och det är många som förbereder ett fortsatt aktivt yrkesliv genom att starta eget företag i samband med detta. Många av dessa får i statistiken beteckningen ”konsulter” även om de inte tidigare betecknats som konsulter. Den stora gruppen ”konsulter” bland de äldre bedriver alltså företag med många olika inriktningar. Det kan vara sådana som fortsätter att arbeta för sin tidigare arbetsgivare eller med sina gamla kunder men efter pensionen som sina egna men det kan också vara sådana som byter inriktning. Det absolut vanligaste är dock att man fort-

sätter att utnyttja den kompetens man fått genom att långt yrkesliv. Det förekommer alltså en ökning av företagande i flera branscher men vi kan se en kontinuerlig minskning över tid som börjar tidigt i andra. Det gäller till exempel verksamheter som är fysiskt krävande och tär på hälsan – som exempel kan nämnas företagare inom hårvård och inom byggindustri.

Det finns alltså skillnader i äldres företagande som beror på vilken verksamhet företagen har. Det finns också andra skillnader inom gruppen äldre företagare. Bland dem vi intervjuat finns företagare som bestämt hävdar att det de gör "kräver en livstid" att lära sig. Därför är det viktigt både att de själva fortsätter och att de sprider sina insikter till andra. Vi har också träffat äldre som startar "ett nytt liv" och använder företagandet som en viktig del av en ny livsstil.

Våra resultat hittills tyder på att många föreställningar om äldre utmanas av företagarna och att föreställningar om företagande och entreprenörskap utmanas av de äldre företagarna. Vid våra delstudier har vi flera gånger blivit förvånade och gått tillbaka till materialet för att kontrollera att vi gjort rätt – det är faktiskt inte så att alla äldre inom jordbrukssektorn är gamla jordbrukare. Och äldre som företagare inte bara är pålitliga – de är också flexibla. Företagande i alla åldersgrupper kräver resurser. En resurs är erfarenhet som ökar med åldern men som också kan bli obsolet. Ålderismen finns och skapas också på marknader. Kunder, leverantörer och finansärer är ibland skeptiska till äldre företagare – synen på äldre och deras förmåga medför att det kan vara svårare att få låna pengar eller finna investerare.

Kan äldre företagare vara en lösning på några av de demografiska problem som många länder sägs stå inför? Ja, det kan de bevisligen eftersom de själva förlänger sitt arbetskraftsdeltagande. Antalet skulle förmodligen öka om företagandet bland äldre uppmuntrades och underlättades.

Det finns många offentliga insatser som riktas till yngre men inga som riktas mot äldre trots att potentialen där är betydande. En positiv bieffekt av sådana insatser skulle vara en mera nyanserad bild av gruppen äldre och kanske en reell insikt om att det inte är en homogen grupp utan många olika. En mindre stereotyp syn på äldre skulle också leda till mindre fördomar i organisationer – vill man ha kvar entreprenöriella individer på arbetsplatserna måste man visa det och inte behandla äldre som obsoleta.

Forskningen om äldre som företagare är ännu i sin linda. Det återstår mycket, faktiskt det mesta, att undersöka om äldre som företagare. Resultaten är av stor betydelse för politiken men även för alla organisationer som behöver behålla och utveckla kompetens. ■

Referens

Statsrådsberedningen

(2013). *Framtidens välfärd och den åldrande befolkningen: delutredning från Framtidskommissionen*. Ds 2013:8. Norstedts Juridik AB.



korta – 3 långa:

Elin: Jag är docent i företagsekonomi med inriktning ekonomistyrning vid Linnéuniversitetet, Växjö. Min forskning är inriktad mot beteendenaspekter av styrning och hur nya styrverktyg påverkar och påverkas av den kontext som det förs in i. Jag har främst studerat offentlig sektor.

O&S: Vad arbetar du med just nu?

Elin: Förutom ett bokmanus som håller på att avslutas är jag involverad i arbetet med att förnya och utveckla ett av Ekonomihögskolans masterprogram samt bygga upp forskargruppen Centre for Management Accounting Research (CMAR). Vidare är jag engagerad i ett forskningsprojekt där ett 10-tal forskare arbetar med att utifrån ett professionsteoretiskt perspektiv kartlägga hur olika professionella yrkesgrupper har förändrats under de senaste decennierna nyliberala regim. Slutligen arbetar jag med forskningsansökningar till några nya forskningsprojekt.

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

Elin: Jag tävlingssimmade i fjorton år. Vanan av att mata längder i en bassäng tror jag har sina fördelar även inom forskningen. Jag kan vara extremt envis och målinriktad, påstår min omgivning i alla fall. ■

Intervju med Elin Funck

Vem är du?

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

Kunskapen om hur organisationer fungerar, styrs, växer och kan effektiviseras är centralt för samhällsutvecklingen. Trots detta är våra forskningsresultat inte lika synliga i samhällsdebatten. Företagsekonomi som ämne borde bli mer synligt, anser jag.

2. Vilken är den viktigaste frågan för svensk företagsekonomi just nu?

Inom företagsekonomi är vi otroligt duktiga på att lära ut tekniker och modeller för mätning, granskning och styrning. Däremot diskuterar vi i mindre omfattning vad dessa modeller och system kan leda till för beteende. Detta tror jag vi kan bli bättre på.

3. Varför?

I en tid där nya styrmodeller ständigt är på mode och där allt fler system uppbyggda av mätningar, rankinglistor och granskningar ligger till grund för beslutsfattande, inte bara inom företag utan också inom politiken och för den enskilde individen, tror jag att det är väsentligt att vi företagsekonomer kritiskt granskar, men också förmedlar resultaten och effekterna av utvecklingen till våra blivande ekonomer och till samhället i stort. Mer kritisk tänkande kring olika styrmodeller både i samhället och inom företag hade inte skadat. Här tror jag att vi företagsekonomer har en viktig roll. ■



Måttlöst mätande i kunskapssamhället

I korthet

Med siffror verkar verkligheten verkligare ■

Det är mätandet som ger resultat (*What you measure is what you get*) påstår managementforskarna Robert Kaplan och David Norton (1992). Det är ett påstående som svenska företagskonomer gärna citerar, antingen för att de instämmer eller för att det tycker att detta är ett ovanligt fånigt påstående. Oavsett inställning är många dock överens om att det mäts mer än någonsin tidigare. Det gäller globala och nationella förhållanden lika mycket som organisationer och individer. Inte minst gäller det individer i organisationer. Mätteknikerna blir också alltmer avancerade och måtten alltmer komplicerade.

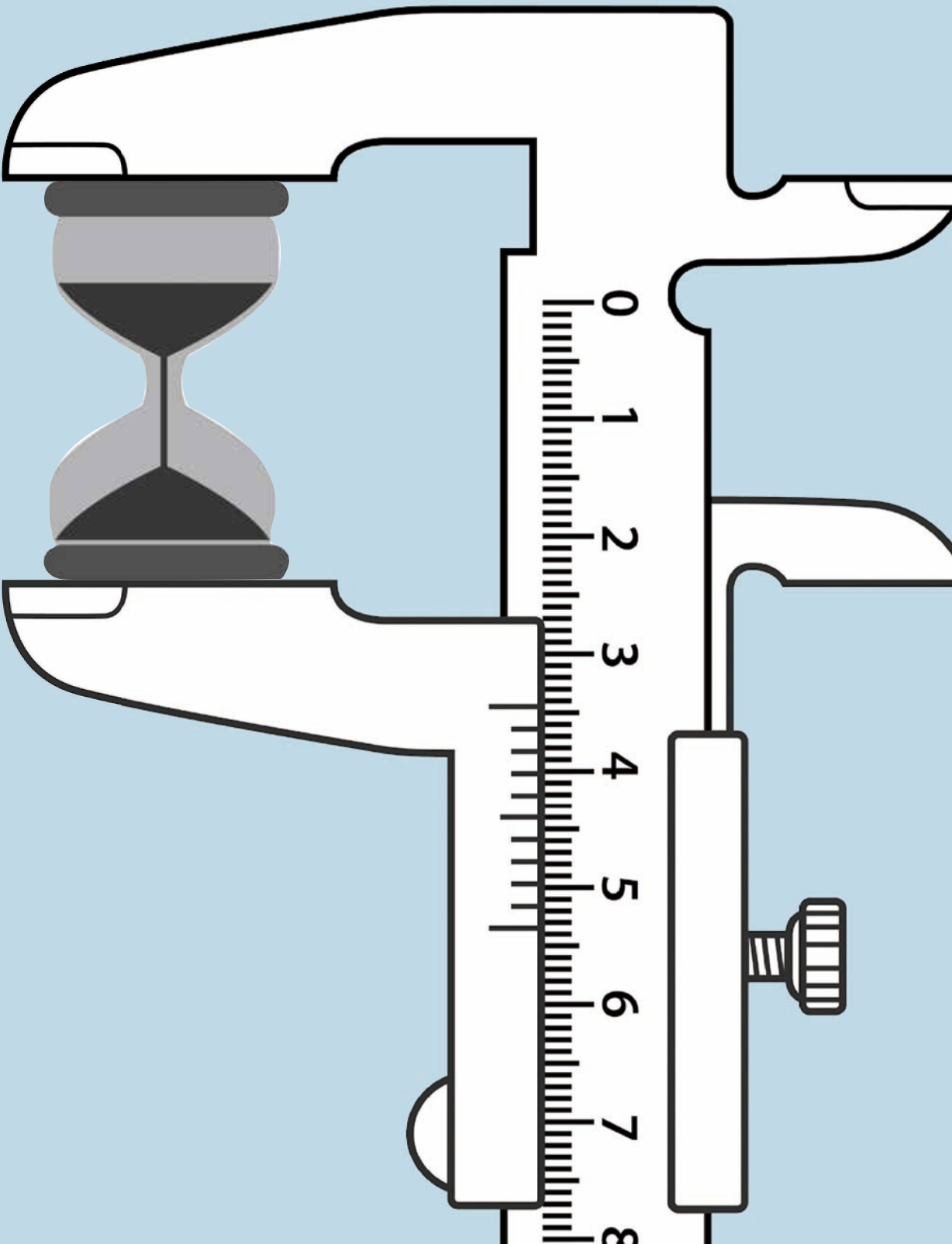
I boken *Det mätbara samhället* (1988) beskriver idéhistorikern Karin Johannisson hur den politiska aritmetiken först utvecklades i 1600-talets England. Man började med att beräkna Londons folkmängd utifrån antalet hus och antalet skorstenar. Eftersom London stod för en elftedel av landets skatteintäkter borde hela landets befolkning vara elva gånger så stor. Värdet av människors arbete beräknades genom att den beräknade sammanlagda konsumtionen reducerades med inkomsterna från nationens beräknade fasta kapital. Det gav ett kapitalvärde per individ på 69 pund. Men vissa var förstås mer produktiva än andra; resultatet blev att en arbetare värderades till 138 pund och en arbetslös till 0. Dessa beräkningar gav i sin tur upphov till en rad förslag, som att vidta åtgärder för att hindra pesten från att sprida sig, ta hand om barnen till ogifta mödrar, eller ta ut straffavgifter från barnlösa kvinnor i fertil ålder.

Aritmetikerna ville göra mätandet till samhällsvetenskap. De utgick från att samma principer gäller för samhället som för fysiken och ville använda naturvetenskapliga metoder för att skapa ordning och upptäcka förbättringsmöjligheter. Syftet var att bidra till samhällets välstånd. Den politiska aritmetiken var både analytisk och normativ.

Med dagens teknik och utvecklade rutiner för mätande ter

Om författaren

Karin Brunsson är docent i företagsekonomi. Hon undervisar vid Uppsala universitet, Internationella Handelshögskolan i Jönköping och Karlstads universitet. Hennes senaste böcker är *Läran om management* och *Beslut* (tillsammans med Nils Brunsson). ■



sig aritmetikernas beräkningssätt emellertid tafatta och primitiva. Dagens politiker använder sig av betydligt mer komplicerade mått, exempelvis

bruttonationalprodukter – ett mått på alla ekonomiska aktiviteter i ett helt land, ofta använt som ett ungefärligt mått på välstånd. Måttet, som delvis bygger på enkäter till företag, består av beräknade förädlingsvärden i olika sektorer, alternativt av beräkningar av konsumtion, investeringar och utrikeshandel. Det är allmänt känt att måttet innehåller förhållanden som knappast kan räknas som välstånd, som kriminalitet. Lika välkänt är att storleken på bruttonationalprodukten ändras långt efter det att det är beräkningen gäller har passerat.

utvecklingsindex – ett mått som bättre än bruttonationalprodukten ska mäta välbefinnandet i ett land. Bruttonationalprodukten, mätt som köpkraft per capita, sammanvägs med förväntad livslängd och genomsnittligt antal skolår, faktiska och förväntade. Av 187 länder kom Sverige år 2013 på tolfte plats.

eller

konsumentprisindex – ett mått som visar hur de priser konsumenter betalar i genomsnitt utvecklas. Måttet, som används för att beräkna inflationen, utgör underlag för bland annat Riksbankens beslut om räntor. Det bygger på stickprovundersökningar av hur priserna på vissa varor har förändrats och på bedömningar av förändringar som kan ha betydelse för konsumenters uppfattningar av kvalitet. Att måttet är känsligt för hur sådana bedömningar görs visas av att Statistiska centralbyrån 2008 tvingades räkna om index för att man hade överskattat prisförändringarna på skor (detta kom att omtalas som "skofelet").

” Fakta
blir
mer faktaliknande
om de kvantifieras.

Hur mätandet mer exakt går till behöver varken politiker eller medborgare förstå sig på; det sköts av experter (som dock kan ändra sig eller själva upptäcka att de har räknat fel). Men syftet är likartat det som de politiska aritmetikerna hade: att kontrollera, skapa ordning och en god samhällsutveckling.

En skillnad jämfört med dåtidens aritmetik är att individer numera har ambitioner att kontrollera och utveckla sig själva; de ser sig själva utifrån och uppifrån, ungefär som chefer i ett företag betraktar sina underordnade eller rikspolitiker ser på medborgarna. Även individer förlitar sig på ett allt intensivare mätande. De skaffar sig avancerade mätinstrument: stegräknare, cykeldatorer och appar som mäter kondition, sömn, näringsintag och en hel del andra privata aktiviteter och förhållanden. Måtten kan också vara förhållandevis komplicerade. Exempelvis nöjer sig de som vill undersöka om de har blivit magrare eller tjockare knappast längre med en spegel; de beräknar sitt *body mass index*.

I samhällen som beskrivs som moderna står vetenskap högt i kurs. Där är det kunskap som räknas, inte fördomar, känslor eller allmän skrock, eller ens karismatiskt ledarskap. Nu ska beslutsfattare grunda sina beslut på fakta. Det är en av de allra viktigaste principerna i den populära managementmetoden erfarenhetsbaserat management (*evidence-based*

” När enkät-
svaret
gjorts om till mått
tenderar många att
glömma de stundtals
diskutabla frågorna.

management; se Pfeffer och Sutton 2006). Denna metod är liksom den politiska aritmetiken naturvetenskapligt inspirerad, även om inspirationen denna gång kommer från den medicinska vetenskapen. Fäblessen för fakta, som återfinns också i andra managementmetoder, ökar efterfrågan på mått, eftersom fakta blir mer faktaliknande om de kvantifieras och uttrycks med hjälp av siffror. Jämför följande utsagor:

”Jag tycker nog att du kunde anstränga dig lite mer.”

”Förra månaden kom du upp i 63 procents måluppfyllelse; på hela enheten var måluppfyllelsen i genomsnitt 82 procent.”

”De flesta på företaget är ganska nöjda med sina chefer.”

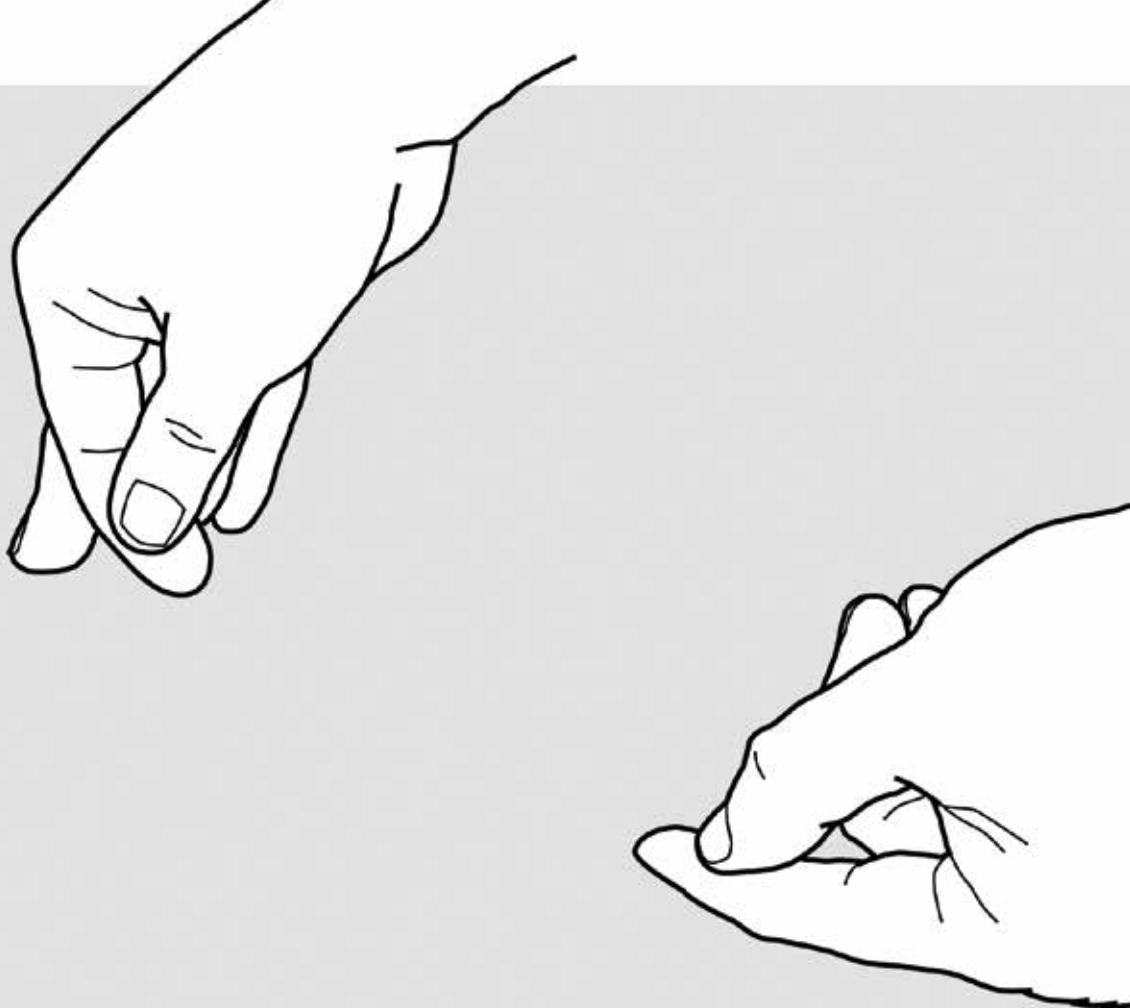
”På företaget har 63 procent av de anställda stort eller ganska stort förtroende för chefen; genomsnittet är 6,2 på en sjugradig skala.”

Det är ett misstag, anser förespråkarna för erfarenhetsbaserat management, att tro att arbetsliv och privatliv bör hållas isär. Och chefer blir mycket riktigt alltmer kreativa när det gäller att skaffa uppgifter om sina underordnades privatliv. Exempelvis förekommer det att man ordnar tävlingar i sunt leverne. De anställda får poäng när de äter frukt eller tar långpromenader. De registrerar sina privata aktiviteter på företagets och myndigheternas intranät och mäts och jämförs med varandra.

Att summera likadana företeelser, som skorstenar, steg, hjärtslag eller antal uppätta äpplen är enkelt jämfört med en aritmetik där förhållanden som från början är artskilda läggs ihop. Många – viktiga, rentav livsavgörande – förhållanden är därtill påfallande svåra att mäta. Inte nog med att förväntad livslängd och antal skolår inte kan summeras på något enkelt sätt, vissa saker kan man bara få reda på genom att fråga människor och systematisera och summera deras svar. Det gäller förutom allting som har med framtiden att göra till exempel det mångtydiga begreppet lycka – går lycka över huvudet taget att mäta?

Svaret är nog nej; man kan bara få reda på vad människor svarar när de får frågan hur lyckliga de är. Trots det finns uppgifter om att Sverige har halkat ner från femte till åttonde plats bland 138 av världens länder, att människor i Panama och Costa Rica är betydligt lyckligare, och att danskarna inte längre är världens lyckligaste folk, utan hamnar först på tredje plats. (Men kanske har frågeställarna hakat upp sig på fel begrepp; *glädje* borde vara viktigare än ”lycka”.)

Att enkäter ger skakiga mått är ingen hemlighet; det inser de flesta. Resultaten beror på vilket humör de som besvarade enkäterna för tillfället var på. Det är inte säkert att olika personers tillfälliga humörsvängningar tar ut varandra; vare sig vid ett enkättillfälle eller vid två tillfällen som ska jämföras



med varandra. I olika situationer uppfattas frågorna på olika sätt. Huruvida människor är angelägna om att avslöja sina innersta känslor – eller om de snarare vill göra frågeställarna nöjda – varierar också.

Men när enkätsvar väl har gjorts om till mått (och kolumnerna "i ganska hög grad" och "i hög grad" påfallande ofta har slagits ihop) tenderar många att glömma de stundtals diskutabla frågorna. Siffrorna får egen lyster och kommer att uppfattas som fakta. Hur dessa fakta ska värderas kan mycket väl bli föremål för diskussion, men få orkar ta sig igenom själva beräkningarna. Så här säger historikern och ekonomen Deirdre McCloskey (1998, översatt från engelska):

De flesta ekonomer tror att den som en gång har reducerat en fråga till siffror har fört den bortom mänsklig påverkan.

Ett allt intensivare mätande – mellan och i organisationer och bland individer – ger feedback och jämförelsemöjligheter. Bland annat bidrar placeringen på olika rankinglistor till att skapa bilden av Sverige. Det spelar mindre roll då om måttet mäter något annat än vad som framgår av benäm-



”... tycks
mätandet
fungera som kompen-
sation för allt sämre
självförtroende ...

ningen. I en artikel i Dagens Nyheter i november 2015 menar t.ex. Linköpingsforskaren Per Frankelius att svenska politiker gläds åt att Sverige ligger i topp vad gäller innovationsförmåga, trots att denna förmåga inte mäter innovation, utan teknik, produkter och affärsmodeller.

I organisationer kan chefer använda mått som underlag för att berömma eller anmärka på sina underordnade och – inte minst – för att höja eller inte höja löner. Där leder mätandet samtidigt till en starkare betoning av hierarkier, för nu råder det ingen tvekan om att cheferna vet bäst.

Individer får information om sig själva, via sina chefer, men också tack vare sitt eget myckna mätande. Detta borde ge underlag för självkänedom och självsäkerhet, men i praktiken tycks mätandet fungera som kompensation för allt sämre självförtroende och möjligen även allt sämre integritet. Man *vet* verkligen inte om man har tagit en lång promenad, eller om backen var brant förrän man har mätt. Spegeln ger till skillnad från BMI bara en subjektiv bild av hur man ser ut. I organisationer leder uppföljningsrapporter och frekventa utvecklings- och planeringssamtal till att det blir svårare att känna sig nöjd för att man själv vet att man har gjort ett bra jobb – för god arbetstillfredsställelse krävs att chefen har sett siffrorna och kommit med beröm.

För 350 år sedan använde sig de politiska aritmetikerna av siffror för att skapa en fantasivärld, en egen verklighet vid sidan av den verkliga. Karin Johannisson ser det som en förklaring till att den politiska aritmetiken misslyckades. Kalkylerna blev alltför verklighetsfrämmande. De som skulle använda siffrorna var antingen ointresserade eller öppet ifrågasättande: *Vad skall man med siffror som inte kan användas?*

I 2000-talets Sverige är den politiska aritmetiken däremot utbredd, självklar och okontroversiell. Där är det uppenbart att siffror *kan* användas. Måtten konstituerar i själva verket en betydande del av den verklighet som betraktas som ”verklig” och till vilken människor fogar sig. Jämfört med 1600-talets skeptiska kritiker verkar kunskapssamhällets invånare påfallande trossvissa. ■

Referenser

- Frankelius, Per** (2015). Sveriges topplacering i innovation är missvisande, *Dagens Nyheter* den 4 november 2015.
- Johannisson, Karin** (1988). *Det mätbara samhället, Statistik och samhällsdröm i 1700-talets Europa*, Stockholm: Norstedts.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P.** (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review* 70(1): 71–79.
- McCloskey, Deirdre N.** (1998). *The Rhetoric of Economics*, Madison, WI: The University of Wisconsin Press.
- Pfeffer, Jeffrey, Sutton, Robert I.** (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Knowledge. Profiting from Evidence-Based Management*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Företagsekonomiska
böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S



Vad har iPhones med könssjukomar
och neo-marxism att göra? Är produkt-
manualer den bästa litteraturen?
Konsumtionssamhället skildras i en
sällan skådad råhet i en ny roman.

En berättelse
om konsumtions-
samhället

Uppslukad

Pamela Schultz Nybacka

Litteraturen är inte enbart en spegelbild av samhället och dess värderingar. Litteraturen kan vara ett lackmuspapper som reagerar på närkontakten med tidens tand. Litteraturen visar nyanser av fenomen som inte ens kamerans känsliga skärpedjup förmår att fånga.

David Cronenberg är filmregissören bakom kultfilmerna *Crash* (1996), *eXi-*

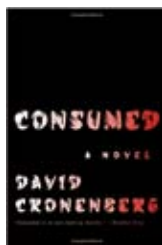
stenZ (1999) och bioaktuella *Maps to the Stars* (2014) och som nu debuterar med sin första roman, *Consumed* (2014). Berättelsen ingår i den filmiska tradition som kallas *body horror* (eller *venereal horror*), som utforskar människors känslor inför kroppslig åverkan. Amputationer, implanterat och självskador är teman där Cronenberg väver ihop sin fascination inför

teknologiska landvinningar och kroppen som ett organiskt och levande material. Det är också i denna oheliga förening som konsumtionen blir en ödesfråga.

Konsumtion handlar i romanen om begär, vilket speglar människans grundläggande livsvillkor. När begäret släcks väntar döden, och då är till och med begäret efter de simplaste produkter tillräckligt för att hålla människan vid liv. Produktmanualen är den mest nyskapande litteraturen sedan 1900-talet. Så resonerar en av huvudpersonerna, den franska neo-marxistiska filosofen Célestine Arosteguy, som i berättelsens början har hittats mördad, styckad och tillredd. Maken tillika samarbetspartnern står som huvudmisstänkt och hennes död tycks vara en del av ett vederstyggligt konsumtionsfilosofiskt projekt.

Jakten på mysteriets förklaring leder ett ungt journalistpar, Naomi och Nathan, till olika världsdelar. Undersökningen går grundligt till väga, och de skyr inte erotiska medel för att nå ökad kunskap. Genom konsumtionsritualen *unpacking* framställs människan som en begärlig konsumtionsvara samtidigt som informationen nystas upp. (Kanske gåtan fått en tidigare lösning om bara Naomi tackat ja till Hervé Blomqvist och hans vanställda penis.)

Sexet är alltså inte bara en del av händelseutvecklingen, utan ett slags kunskapsfilosofiskt tillvägagångssätt – låt vara att könssjukdomar kommer på köpet. Händelserna länkas till sist samman i ett infernaliskt projekt med koppling



till Nordkorea. Längre än så tycks den empiriska undersökningen inte kunna penetrera, men det antyds att Célestines död är iscensatt för att dölja hennes avhopp till den slutna diktaturen. På så vis realiseras hennes manifest från början av romanen: när konsumtionssamhället inte längre utövar tillräcklig lockelse så väntar "döden".

Konsumtionssamhället i romanen är högteknologiskt, kroppsligt och stundtals vämjeligt, men icke desto mindre fascinerande. Begäret som konsumtionens främsta drivkraft, starkare än behov och önskemål, är något som konsumtionsforskningen redan uppmärksammat. Naomi till exempel går till sängs med alla sina kameror och telefoner, och hennes plötsliga byte till en iPhone signalerar ett annalkande uppbrott i relationen till Nathan. Begäret driver konsumenten att skapa och återskapa sin identitet genom allehanda produkter och relationer, både till sig själv och andra.

Det som utmärker Cronenbergs litterära vision av konsumtionens begär är den grad till vilken människan också konsumerar sig själv på köpet. Konsumtionen som ett slags livsuppehållande och erotiskt laddad självstympning. Begäret att förtära och låta sig uppslukas inför andras blickar. Allt sker under noggrann observation och dokumentation. Filmregissören Cronenberg låter även ljudbilderna träda fram i romanen på ett särpräglat sätt.

Consumed är med andra ord ingen simpel produktmanual, utan en gränsöverskridande och sinnlig guide till konsumtionssamhället. ■



Redovisning – teknik eller medel att förstå samhället

I korthet

Utbildningen döljer redovisningens centrala roll i samhället ■

Redovisning i form av bokföring och bokslut i företag och förvaltningar uppfattas av många som tråkigt och ovidkommande och ses ofta som exempel på onödigt pappersarbete. Men redovisning är både intressant och viktigt; hur redovisning utformas påverkar centrala funktioner i samhället.

En av redovisningens viktigaste funktioner är att hålla ordning på skulder och fordringar, men redovisning involverar även makt och påverkar vad som tilldelas värde och hur saker mäts. Varken organisationers gränser eller skulder och dess effekter på sociala relationer är möjliga att tala om utan redovisning. Redovisning är inte något som bara angår en minoritet med mörka kostymer i avlägsna kontorsrum.

En förklaring till ointresset för redovisning är den undermåliga utbildningen inom ämnet. Som dagens undervisning i redovisning ser ut på högskolor och universitet skiljer den sig från de flesta andra ämnen. Inslag av forskning, reflektion och kritiskt tänkande är i princip obefintligt. För studenterna presenteras redovisning som ett snävt tekniskt system där det handlar om att flytta runt siffror i fyra olika kategorier. Begrepp definieras på ett liknande sätt som i uppslagsböcker eller utifrån det snäva systemet i sig självt, till exempel "en tillgång är motsatsen till skuld". I de värsta fallen presenteras ämnets teoretiska rötter som en uppenbarelse som munken Luca Pacioli hade i slutet av 1400-talet om att den mångfaceterade, ständigt föränderliga verkligheten med sina komplexa relationer kan ersättas av ett geometriskt och logiskt redovisningssystem. Pacioli sägs ha skrivet den första läroboken i redovisning och författarna till de efterföljande läroböckerna söker legitimitet genom att visa på samband med Paciolis lärobok. Detta upplägg är inte förenligt med kunskapsmål som rör kritiskt tänkande och inte heller med forskning och teorier om redovisningens funktion i organisationer och samhälle. Men framförallt bidrar det till att framställa redovisning som något irrelevant och tråkigt.

Om författaren

Per Forsberg är docent och anställd som universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll i olika typer av organisationer och deras koppling till samhället. Hans pågående forskning i redovisningshistoria omfattar bruksföretag och brukssamhällen, byorganisering, föregångare till aktiebolag och kloster. ■

” En förklaring till ointresset för redovisning är den undermåliga utbildningen.

Redovisning är inte något som är isolerat från sitt sociala-, ekonomiska- och politiska sammanhang. Den har stor betydelse för individer, organisationer och samhället i stort.

Att redovisning har effekter märks inte minst i vår samtids ekonomisering och den betydelse som finansiella marknader spelar. Det finansiella språket och kalkylerna genomtränger en allt större del av det privata och offentliga livet. Dagens internationella redovisningsstandarder (IFRS) spelar en central roll i det neoliberala projektet där strävan är att omvandla allt till ett finansiellt värde och göra kapitalet rörligt. Standarderna syftar till att värdera tillgångar utifrån ”marknadsmässiga värden”. Det anses göra kapitalet mer flytande mellan organisationer och länder, därför att det gör det möjligt för investerare runt om i världen att snabbt avgöra var de kan investera med högst återbäring.

Men det neoliberala tankesättet präglar inte bara professionella investerare. Såväl individer som organisationers beslutsfattare använder sig av finansmarknadens formler för att få maximal ersättning för det de lånar ut. Redovisning påverkar vårt sätt att tänka och hur vi uppfattar oss själva. En av de intressantaste effekterna av standarderna enligt IFRS är att de ökat investerarnas makt och ökar möjligheter att styra och kontrollera från distans. En allt större del av företag och förvaltningar finansieras genom finansmarknaden och den som skuldsätter sig får vara beredd att rätta sig efter sina finansärer. IFRS-standarderna är ett exempel på hur redovisning påverkar sociala relationer.

Men det finns flera olika varianter av redovisningssystem och de har olika effekter. Ta exemplet med redovisning av skulder. Förr fanns nätverk bestående av ömsesidiga krediter som låg till grund för byar och andra samarbeten, där redovisning användes för att fördela resurser och överskott på ett egalitärt sätt. En tjänst eller vara skulle alltid ersättas med ett motsvarande värde och rättigheter skulle balanseras mot skyldigheter. Även den redovisningen påverkade tänkesätt och sociala relationer. Det är just de otaliga varianterna i hur redovisning utformats vid olika tider och olika organisationer som gör redovisning så intressant.

Att skuld har betydande funktioner i vårt samhälle och att dagens redovisning är en variant bland flera möjliga varianter framkommer i böcker som Margaret Atwoods *Payback: Debt and the Shadow Side of Wealth* och David Graebers *Skuld. De första 5000 åren*. Sådan litteratur borde vara obligatoriska inslag i solida ekonomutbildningar. Inte bara för att skuld är avgörande för att förstå vad redovisningen handlar om utan även för att det gör redovisning roligt och gör det möjligt att synliggöra och diskutera redovisningens funktioner.

Både Atwood och Graeber uppmärksammar sina läsare på

” Skuld är avgörande för att förstå vad redovisning handlar om.

att skuld hänger samman med balans – den urgamla principen att det finns något som heter balans är det som ligger till grund för att vi kan prata om skuld (det är alltså inte i bokföringslagen som skuld först definierats, men det är en aspekt av samma balans och skuld som funnits åtminstone de senaste 5000 åren). Genom historien har balans ofta porträtterats som en våg med två skålar. I Egypten placerade ordningens Maat en strutsfjäder i den ena skålen och den dödes hjärta i det andra; i Grekland bar Astrea runt på en våg som nu finns att se som stjärntecken. I kristendomen är det ofta ärkeängeln Mikael som avbildas med en våg. Men allra vanligast är kanske vågen som Justitia mäter rättvisan med. I vår samtid är det framförallt i ekonomernas balansräkningar som skulder definieras och vägs.

I historien finns flera exempel på hur olika typer av skulder har sin utgångspunkt i balans: blodskuld uppkommer när någon räddar livet på dig; en livsskuld går ut på att ett liv ska betalas med ett liv; karmaskuld som utgår från att våra synder blir skulder; mjölkskuld som handlar om att inga pengar räcker för att betala igen modersmjölken; sociala skulder har vi till staten som skapat oss och gett oss utbildning; moraliska skulder uppkommer vid ömsesidig hjälp som leder till ömsesidig skuld. Ömsesidiga skulder kan göra banden mellan människor starkare men andra typer av skulder kan ha andra effekter.

Skulder påverkar kontroll, styrning, makt, moral, demokrati och flera andra relationer mellan individ, organisationer, samhälle och natur.

Skuld kan legitimera kontroll och styrning på distans. Galdenären anses ha behov av att både kontrollera och försöka påverka den skuldsattes beteende. Det förekommer även att skuldsättning används för att ge de styrande mer makt. Kontrakt upprättas i en organisation och den anställde har plötsligt en skuld – hon är skyldig att arbeta ett visst antal timmar. Att få människor att känna skuld är tyvärr ett alltför vanligt sätt att styra verksamheter.

För att en skuld ska kunna existera krävs att vi kan minnas. Som hjälp för minnet har ibland berättelser använts men vanligare är inskriptioner, i form av inristningar i sten, trä och papper eller digitalt som i dagens redovisning. Ofta är inskriptionerna kopplade till något slags kontrollsystem som gör att inskriptionerna inte kan ändras. Det är genom inskriptioner som skulder blir något påtagligt och kan konkurrera med andra inskriptioner och listor. Behovet att minnas och kontrollera ligger till grund för dagens omfattande redovisningssystem i nutida stora organisationer.

Skulder säger en hel del om vem som har makt i organisationer. Vilka är finansörerna och vad ställer de för krav?



Vad får de för ersättning för att de lånat ut pengar? Banker får ränta, ägare får ränta eller ersättning i form av utdelning. Vad betyder det att ett företag står i skuld? Bland annat att företagsledningen legitimerar sin, från samhället, kritiserade hållning: 'vi har ju skulder mot aktieägarna som kräver högre avkastning ...'. En synnerligen intressant fråga är om organisationers överskott kan ses som en skuld som ska betalas tillbaka till någon. Några kräver ju att friskolor ska föra överskottet tillbaka till verksamheten. Den som har något att inkräva brukar oftast vara den som har mest att säga till om.

Ur ett demokratiskt perspektiv är betydelsen av redovisning och skuldrelationer vid överläggningar särskilt intressant. I en by där alla har skulder till alla sker demokratiska överläggningar. Där medlemmar betalar avgifter till en organisation ställs krav på ledningen eftersom organisationen har en skuld till sina medlemmar.



Ur ett moraliskt perspektiv har skulder en positiv effekt genom att de kan fungera som ett kitt mellan människor. Men det finns även negativa effekter. Skulder kan legitimera våld. Att betala sina skulder verkar vara den starkaste moraliska skyldighet som finns och den står ofta över andra moraliska skyldigheter. Det händer dessutom att den som står i skuld inte drar sig för att använda moraliskt tveksamma metoder för att skaffa sig pengar för att bli kvitt sina skulder.

Men även om moralen kräver återbetalning av skulder krävs gäldenärerna inte alltid på hela sin skuld. I Sverige och andra länder har många upprörts av att finanskriser inneburit att de stora bankerna inte behövt betala tillbaka sina skulder samtidigt som många privatpersoner och företag satts i konkurs. Detta aktualiserar frågan vem som behöver betala tillbaka sina skulder och vem som inte behöver det, och framförallt vem som bestämmer hur en skuld ska värderas. Aktiebolag är särskilt intressant ur denna aspekt därför att dess kontrakt bygger på att ägarna inte kan bli skuldsatta utan att det är deras företag som har en skuld till ägarna.

Moderna företag redovisar inte bara sina affärer i sin finansiella redovisning utan de har också en redovisning av effekter på miljön och en så kallad social redovisning. Det är intressant att jämföra dessa olika redovisningar. Värderas skulder olika i olika redovisningar? Och, vilka av de här skulderna kan betalas tillbaka och inte? Några typer av skulder som aktualiserats i samhällsdebatten är vår skuld till naturen, till dem som arbetar utan rimlig lön, till dem som berövats sin barndom för att de stängts in i smutsiga fabriker, till de kulturer som förstörts när gruvbolag tvångsförflyttat byar eller när staten drivit bort folk från landet och placerat dem i städer för att bättre kunna kontrollera dem. Lån i pengar kan betalas tillbaka i pengar, men att återgälda en skuld för utrotning av växter eller djur, en kultur som förstörts eller en förlorad barndom, det är svårare. Hur skulder värderas och vilka värdemätare som används har effekter på hur skulder kan återbetalas och vem det är som kan betala sina skulder.

Redovisning är självklart tråkigt om man tror att redovisning endast handlar om att reducera världen till endast en variabel (vinst) och om redovisningens logik och geometri ses som ett självändamål. Det finns olika typer av redovisning och de olika typerna har alla sina begränsningar och möjligheter, men det finns ingen redovisning som är isolerad från sitt sammanhang. Det är redovisningens mångfacetterade effekter i organisationer och samhälle som gör redovisning spännande. Kunskaper om dessa effekter är viktiga inte bara för ekonomstudenter utan för alla som vill förstå hur samhället fungerar. ■



Anna-Karin Stockenstrand

EBA och de magiska bankreglerna

I korthet

Ökar riskerna i banksektorn? ■

Efter senaste finansiella krisen har en våg av rapporteringskrav sköljt över svenska banker. Många av kraven kommer från EU. Finansiell stabilitet ses, nu mer än någonsin, som en grundläggande förutsättning för en fungerande samhällsekonomi. Trots att åsikterna om vad som egentligen orsakade krisen går isär, har svaret varit entydigt när det gäller vilka satsningar som krävs för att främja den finansiella stabiliteten – det behövs fler regler, mer rapportering och mer transparens i banksystemet. Samhället lägger nu rekordstora resurser på att utfärda bankregler och se till att de följs. Sedan 2009 har Finansinspektionen fördubblat både sitt anslag och antalet anställda, och en ännu större satsning har gjorts på europeisk nivå. Tanken är att en mer omfattande och europeiskt harmoniserad myndighetsrapportering ska ge en stor mängd jämförbar information som kan möjliggöra bättre kontroll av risker i systemet som helhet, men även kunna få enskilda banker med dåliga beteenden att rätta in sig i ledet. Det är en fin tanke, men tyvärr inte så realistisk.

I Sverige har regelgivning och tillsyn hört till Finansinspektionens viktigaste uppgifter. Förutsättningarna för arbetet med dessa uppgifter har nu dock kraftigt förändrats.

Den första förändringen gäller de regler som styr hur den finansiella rapportering som ska lämnas in till Finansinspektionen ser ut. Stora delar av dessa regler har den senaste tiden inte utvecklats av Finansinspektionen utan av den Europeiska bankmyndigheten EBA. Europeiska bankmyndigheten är en europeisk myndighet som tillkom 2011. Den fick långt större befogenheter än sin föregångare, den Europeiska banktillsynskommittén (CEBS). Ett exempel är att uppdraget inte bara är att ange riktlinjer för reglering i de europeiska länderna utan att också utforma egna regler och standarder. Detta som ett led i att utveckla det som brukar kallas "en enda europeisk regelbok", där en harmoniserad uppsättning regler

Om författaren

Anna-Karin Stockenstrand är universitetslektor i företagsekonomi, särskilt externredovisning och finansiering vid Uppsala universitet. Hon doktorerade på Handelshögskolan i Stockholm och har arbetat på Finansinspektionen. Anna-Karin bedriver forskning kring hur svenska banker påverkas av internationella redovisningsregler. ■



görs direkt tillämpliga och bindande i alla EU-medlemsstater. Finansinspektionen deltar i olika arbetsgrupper inom EBA men har ett begränsat inflytande. Jämfört med de tidigare kraven för myndighetsrapportering i Sverige är de nya europeiska kraven inget annat än en jättelik skapelse som krävt en ombyggnad av hela det elektroniska system som Finansinspektionen använder för inrapportering. Bankerna ska nu rapportera fler och mer detaljerade uppgifter till myndigheterna. Paradoxalt nog är instruktionerna samtidigt mer abstrakta och man har utvecklat helt nya begrepp för att beskriva vissa delar av den finansiella information man vill ha inrapporterad – begrepp som lämnar stort utrymme för tolkning.

I den nya ordningen för rapportering finns därmed fundamentala områden där bankerna själva kommer att behöva bedöma vad de ska rapportera. Anmärkningsvärt är dock att Finansinspektionen inte får göra egna tolkningar som de svenska bankerna kan utgå ifrån utan tvingas hänvisa till EBA som i sin tur lämnar standardiserade och ofullständiga svar efter en alldeles för lång svarstid. EBA menar att de många tolkningsmöjligheterna är nödvändiga eftersom man annars inte skulle kunna skapa en rapportering som kan bli enhetlig i hela EU. Och det finns forskning som tyder på att de antagligen har rätt – det krävs stor flexibilitet om rapporteringen ska kunna harmoniseras över flera olika länder. Men samma forskning visar också att jämförbarheten i vad som då kommer att rapporteras troligtvis inte blir så hög, vilket ju motsäger det syfte EBA hade med sina rapporteringskrav från början. Dessutom innebär abstrakta regler och rapporteringsbegrepp att tillsynen över efterlevnaden blir ännu svårare; det kommer att krävas stor lokal kunskap för att förstå och kontrollera rapporteringen i enskilda banker.

Den andra förändringen handlar just om hur tillsynen ska utövas framöver. I den tillsyn som Finansinspektionen länge utövat har man utgått från egna bedömningar av varje situation och därefter fattat beslut kring hur tillsynen ska bedrivas. Myndigheten har använt flera olika metoder såsom intervjuer, dialoger, platsundersökning och rapporter. Men även tillsynen är nu föremål för europeisk harmonisering. Europeiska bankmyndigheten menar att en av dess nyckeluppgifter är att skapa så kallad "supervisory convergence", vilket innebär att man ska sträva efter att tillsynen utövas på samma sätt i alla medlemsländer. Detta, hävdar man, kommer att leda till både konsekvens och hög kvalitet i hela EU. EBA är just nu i full färd med att utforma handböcker för hur de nationella myndigheterna ska utöva sin tillsyn.

För Finansinspektionen skapar båda dessa förändringar stora utmaningar och en svår balansgång. I sin "Verksamhets-

”Kulturen i en organisation kan försämrans av en styrning som är avlägsen och baserad på siffror.

plan med budget 2015” hävdar myndigheten att en av de stora utmaningarna framöver ligger i att hantera just riktlinjer och regler utformade på europeisk nivå eftersom dessa i allt större utsträckning påverkar arbetet. Handböcker om tillsyn från EBA kommer innebära en ny utformning och inriktning på tillsynen i Sverige. Finansinspektionen kommer att behöva anpassa sig och tänka om. Samtidigt måste en viss anpassning av riktlinjerna göras för att de ska fungera mot bakgrund av hur Finansinspektionen är organiserad och hur det svenska banksystemet ser ut. Men det finns en del som tyder på att det inte blir lätt. Finansinspektionens eget uttalande i verksamhetsplanen att ”det är viktigt att orka fortsätta bedriva den analytiska, riskbaserade och proaktiva tillsyn som myndigheten står för” (s. 8) vittnar om förestående svårigheter.

Så varför är det då så viktigt att Finansinspektionen orkar bedriva tillsyn på ett eget sätt och som man antyder inte i varje detalj ligger i linje med den tillsyn som Europeisk bankmyndighetens handbok föreskriver? Ett uppenbart skäl är att Finansinspektionen varit framgångsrik i sin tillsyn. Det sätt som Finansinspektionen arbetat på har i det stora hela bevisligen fungerat bra i en svensk kontext under nu över 20 års tid. Detta har historiska förklaringar. Efter den svenska bankkrisen i början av 90-talet gjordes en översyn av hela den svenska banklagstiftningen med målet att skapa stabilitet i just det svenska banksystemet, och som ett led i detta förändrades Finansinspektionens uppdrag för att tydligt ligga i linje med detta mål. Det innebär att Finansinspektionen under lång tid inte bara haft i uppdrag att utöva tillsyn över enskilda banker, utan även värna stabiliteten i det svenska banksystemet. Martin Andersson, före detta chef för Finansinspektionen, menade i ett tal strax före han lämnade sin post, att Finansinspektionen genomfört fler framåtblickande och stabilitetsfrämjande åtgärder än något annat EU land sedan den senaste finanskrisen. En slutsats är att Sverige faktiskt lärde sig någonting av bankkrisen på 90-talet och att detta inneburit att man lyckades utforma ett arbetssätt som har fungerat bra sedan dess. Finansinspektionen har nog rätt i att det är viktigt att myndigheten orkar fortsätta bedriva den gamla formen av tillsyn.

Men det finns också ett ytterligare skäl till att detta antagligen inte bara är viktigt utan kanske helt avgörande för det svenska banksystemet. När bankreglerna och tillsynen sågs över efter bankkrisen på 90-talet, så vidtogs åtgärder utifrån de brister som de facto hade uppdragat sig i det svenska banksystemet. Lösningarna var anpassade till de problem som fanns just där. Detta är den totala motsatsen till de förändringar som EBA initierat; det var ju inte svenska banker och



deras verksamhet som låg bakom den finansiella krisen 2007/2009. Även om svenska banker blev en del av krisen som resultat av den globala sammanflätningen av finansiella institut, så låg inte roten till problemen hos de svenska bankerna utan på helt andra ställen. När EU sedan skulle vidta åtgärder, så utgick man – som ofta sker – från de problem och de brister som hade uppdagats, och utformade rapporteringskraven därefter. Den svenska bankregleringen och tillsynen görs nu alltså om för att lösa problem som funnits på andra ställen. Alla banker i EU ska nu rapportera vissa detaljer i sin verksamhet bara för att vissa banker tidigare slarvat med dessa detaljer. Och vid rodret sitter en avlägsen samordnare.

Någon kanske invänder att svenska banker ändå har en så pass låg risknivå och god kontroll av sin verksamhet, så att de



galant borde klara att hantera regler som utformats för att styra upp "dåliga banker" i andra länder? Jag vill hävda att det vet vi inte. Vi vet inte om det går galant, om reglerna inte spelar någon roll, eller om de är skadliga för svenska banker. Det finns dock forskning som visar att kulturen i en organisation kan försämrats av en styrning som är alltför detaljerad och i stor utsträckning baserad på siffror istället för på värderingar och andra mjuka styrmedel, särskilt om den som utövar kontrollen är avlägsen. Och lustigt nog så är det ju ofta så att när en kris uppstått, så kokar debatten ner till frågor kring just bankernas organisationskulturer. Vi förfäras över den bristande etiken, jakten på bonusar och på kortsiktiga vinster och över hur illa man behandlar vanliga människor med bolån och besparingar bara för att tjäna pengar. Men går en bra organisationskultur verkligen att reglera fram? I just det här fallet skulle EBAs regler behöva vara näst intill magiska för att fungera; EBAs rapporteringskrav ska inte bara skapa en stor mängd harmoniserade data (vilket redan detta kommer bli mycket svårt att uppnå i praktiken), de ska *dessutom* få banker med "dåliga beteenden" att tänka om – bli mer riskmedvetna och börja agera på ett för samhället bättre sätt. Och detta samtidigt som nationella tillsynsmyndigheter ska börja följa handböcker istället för att lita på sin egen erfarenhet och fatta egna beslut.

Kanske finns det något magiskt med EBAs regler på så vis att ett visst lugn kan infinna sig om vi alla *tror* att Europeiska bankmyndigheten nu faktiskt har allting under kontroll till skillnad från tidigare. Men risken är då att fallhöjden efter nästa finansiella kris blir ännu högre, med ännu lägre förtroende för banksektorn som följd. Ännu fler banker än tidigare kan då komma att ses som skurkar för att de inte lyckas uppfylla krav som var orealistiska redan från början. Kanske är det dags att tänka om? Att inse att en europeisk regelbok och en europeisk tillsynspraxis är en fin tanke, men inte särskilt realistisk och därmed riskerar inte bara vara verkningslös utan i värsta fall skadlig för de banker som över lång tid byggt upp en fungerande organisationskultur och en egen sammanhängande risklogik, och som därmed bidrar till den finansiella stabiliteten på ett tillfredsställande sätt. Ett första steg kanske skulle vara att titta lite närmare på dessa banker istället, och fundera kring hur banker gör när de fungerar, istället för att stirra sig blind på dem som fallerat? ■

Referenser

- Andersson, M.** (2015). Verksamhetsplan med budget 2015, Finansinspektionen, januari 2015, Dnr 15-965.
- Andersson, M.** (2015). Ett år med den nya makrotillsynen, Anförande vid SNS/SIFR Finanspanel, 19 februari 2015.



Svenne Junker

Seger för den svenska förvaltningsmodellen i Europa

I korthet

EU-myndigheterna stärker svenska myndigheter

Den offentliga förvaltningen i Sverige är inte längre enbart nationell. Sedan Sverige anslöt sig till EU för drygt 20 år sedan har den europeiska gemenskapen utrustats med ett fyrtiotal nya EU-myndigheter som ska genomföra unionens politik. Framväxten av en egen övernationell förvaltning gör att EU tydligt skiljer sig från andra internationella organisationer som exempelvis FN, OECD och WTO.

Konstigt nog har innebörden av dessa EU-organisationer nästan helt lämnats utanför den förvaltningspolitiska debatten i Sverige. Kommer Sveriges verkställande makt successivt att urvattnas och istället överlämnas till europeiska byråkrater? På den frågan svarar jag entydigt nej. Tvärtom argumenterar jag här för att EU-myndigheter i själva verket stärker den nationella förvaltningen och myndigheternas autonomi i förhållande till de styrande politikerna i medlemsstater. Det innebär att politikerna i medlemsstaterna får allt mindre inflytande över hur EU-lagarna genomförs, vilket även kan tolkas som en seger för den svenska förvaltningsmodellen i Europa.

Vad gör EU-myndigheter egentligen? Enligt officiella beskrivningar ska de i första hand bidra till bättre efterlevnad av EU:s gemensamma lagar. I efterdyningarna av finanskrisen 2008 inrättades exempelvis tre nya EU-myndigheter för att genomföra EU:s nya reglering av den finansiella marknaden och i praktiken samordna tillsynen av banker och andra finansbolag i Europa. De flesta EU-myndigheter har historiskt inrättats för att samordna regleringen av EU:s inre marknad. Nu senast under hösten 2015 förklarade EU-kommissionens ordförande Jean-Claude Juncker att EU:s asylmyndighet borde ansvara för flyktingmottagningen på utvalda "hotspots" i Italien och Grekland, och därmed öka förutsättningarna för att europeiska lagar följs.

Många EU-myndigheter har i dagsläget varit verksamma i över tre decennier. Trots det nämns denna form av förvalt-

Om författaren

Svenne Junker är ekonomie doktor i företagsekonomi och arbetar vid Score (Stockholms centrum för offentlig sektor), Handelshögskolan i Stockholm. Hans avhandling *Att skapa gemenskap – hur beslut fattas i en EU* har tilldelats Oskar Sillén-priset för årets bästa avhandling i företagsekonomi 2014.

”*Är EU-myndigheterna helt beroende av nationella myndigheter?*

ningsorganisationer fortfarande inte i fördragen, och det har heller inte antagits någon sammanhållen terminologi på EU-nivå för att beskriva EU-myndigheterna. De utgör EU:s förlängning till offentlig förvaltning. De ska alltså inte ersätta utan i första hand komplettera nationella förvaltningsmyndigheter. I det avseendet är EU-myndigheterna helt beroende av nationella tjänstemän och myndigheter för att kunna fullgöra sina uppdrag.

Det är också detta beroendeförhållande som förändrar och förbättrar förutsättningarna för nationella myndigheter att fatta självständiga beslut. En skenbart motsägelsefull konsekvens av EU-myndigheter är att myndigheterna i medlemsstaterna stärker sin autonomi i förhållande till sina nationella politiker. Det är framför allt tre faktorer som bidrar till denna förändring.

För det första krävs mer, snarare än mindre nationell organisation för att ta emot information och riktlinjer som utformas i EU-myndigheter. EU ålägger myndigheterna i medlemsstaterna att anpassa sig för att kunna interagera med EU-myndigheterna. Ofta inrättas tjänster som "EU-samordnare" och särskilda EU-enheter i de nationella myndigheterna. I många fall måste myndigheterna även utse nationella representanter som ska företräda medlemsstaten i EU-myndigheterna.

Kartläggningar som utförts av Statskontoret visar mycket riktigt att flera av de svenska myndigheterna genomfört omfattande organisationsreformer till följd av att EU-myndigheter inrättas. I vissa fall ökar personalstyrkan och därmed kostnaden för verksamheten så pass kraftigt att myndigheten på egen hand behöver besluta om de prioriteringar som krävs för att hålla sig inom budgeten.

För det andra behöver de nationella myndigheterna formulera nationella ståndpunkter och önskemål som ett led i EU-myndigheternas samordningsprocesser. EU-myndigheter ska ta hänsyn till skillnader i nationella förutsättningar och ibland delegerar EU-myndigheterna till de nationella myndigheterna att bereda ärenden på hemmaplan och ge förslag till beslut. Det är en beslutsordning som kräver ett stort mått av autonomi och beslutsförmåga hos de behöriga nationella myndigheterna.

För det tredje ska EU-myndigheter undantagsvis inta en aktiv roll i EU-kommissionens arbete att föreslå ändringar av den gemensamma lagstiftningen. Det är överlag ett arbete som medför en ännu mer omfattande invävning av tjänstemän från de nationella myndigheterna i europeiska politikprocesser. Genom att delta i dessa policyprocesser blir myndighetsföreträdarna experter på hur EU-politik formas och fungerar. De får kännedom om kritiska avgöranden och poli-

”... har
varit
ovanligt smidigt att
integrera svenska
myndigheter ...

tiska positioner i övriga EU-länder. Myndigheterna får därmed ett kunskapsövertag gentemot sina politiska huvudmän.

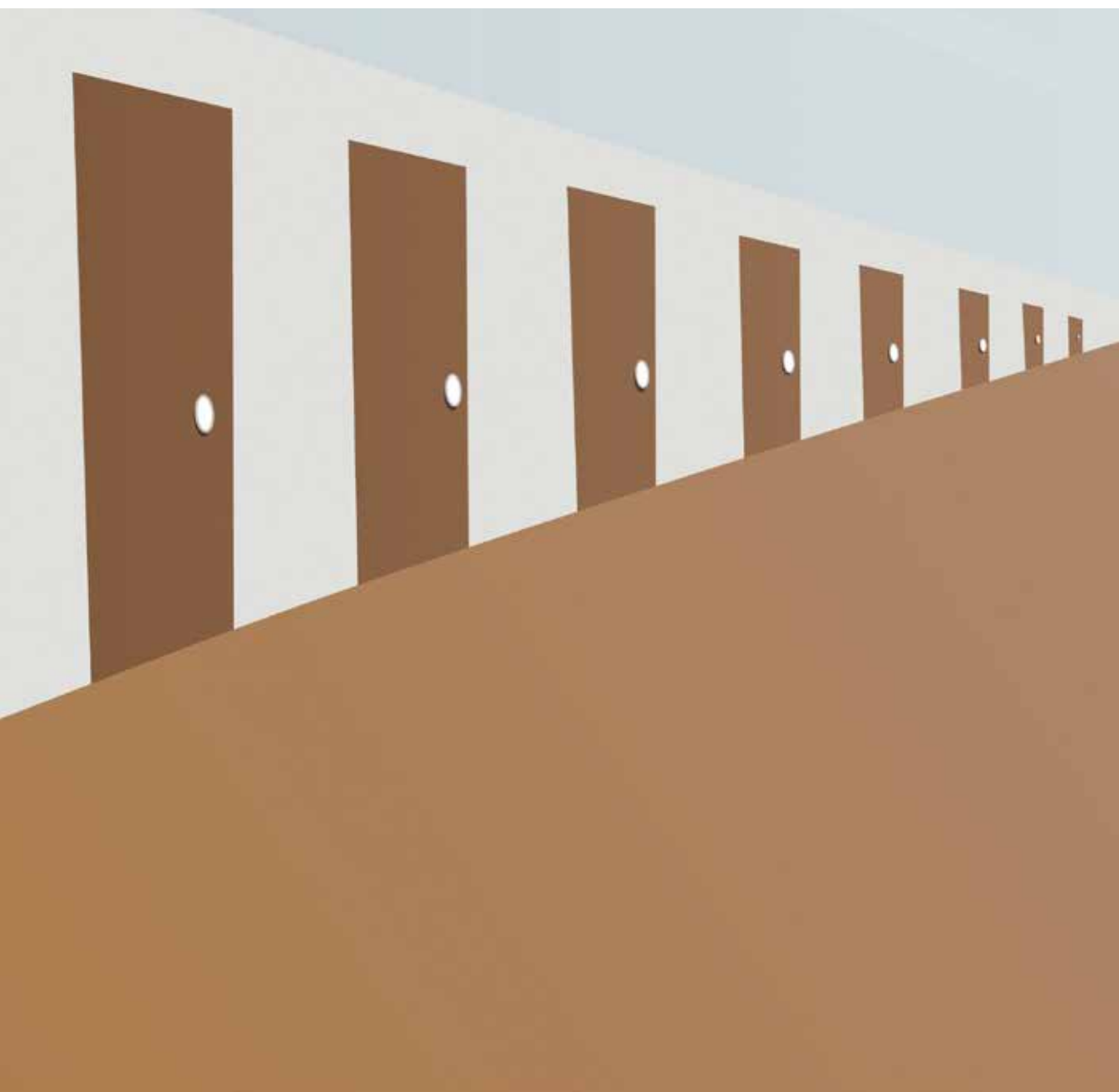
Att de nationella myndigheterna har hög autonomi är något som utmärker den svenska förvaltningsmodellen medan det är främmande för de flesta andra medlemsstater. Kanske har debatten om EU-myndigheter inte tagit fart i Sverige därför att det varit ovanligt smidigt att integrera våra myndigheter i det gemensamma förvaltningsarbetet. I EU-stater som praktiserar ministerstyre krävs det större förändringar, vilket i sin tur borde leda till mer omfattande offentlig debatt.

Helt klart är att EU-myndigheter förändrar förutsättningarna att genomföra politik i Sverige och EU:s övriga medlems-



länder. Å ena sidan kan europeiseringen av den svenska förvaltningen sägas vara ett hot mot vår självständighet. Den ståndpunkten menar jag utgår från att "hemvävda" metoder att genomföra politik alltid är de bästa. Å andra sidan vill jag hävda att det ökande antalet EU-myndigheter även minskar inslagen av nationell politisk styrning av myndigheter utöver den som legitimt sker i de lagstiftande sammanhangen.

EU-myndigheter stärker alltså nationella myndigheter i deras roll att genomföra politik som beslutats av parlament och regeringar. I det avseendet förverkligar EU-myndigheter idealet om en demokratisk rättsstat där förutsägbarhet och en tydlig ansvarsfördelning är viktigt. ■





Emilie Reinhold

Organisationers kontroll över kroppen

I korthet

Det är dags att på allvar börja diskutera vad organisationer gör med människors kroppar ■

Illamående, stress eller brist på motivation på kunskapsintensiva arbetsplatser förklaras ofta av psykologiska eller psykosociala faktorer, som om att kroppsliga faktorer bara är viktiga i industriarbete. Men vad händer egentligen med så kallade kunskapsintensiva arbetares kroppar? Även om arbetet inte är fysiskt och monotont har intellektuellt arbete en stor inverkan på kroppen. I en studie av en stor amerikansk investeringsbanks franska kontor i Paris (med 220 anställda 2013, främst fransmän och ungefär lika många kvinnor som män) studerades hur kroppar kontrolleras, vilken typ av kroppsligt arbete *body work* som krävs samt vilken effekt det har på de anställda. Studien pågick mellan juni 2010 och mars 2013, i samband med en konstintervention i banken.

På banken, som är en sluten och elitistisk värld, arbetar Virginia, 37, som grafiker. Hon är ursprungligen från Mulhouse och är utbildad i en konstskola, i kontrast till de flesta banktjänstemän som kommer från Paris elitskolor och finansutbildningar. Virginia är med i de anställdas förbund (*comité d'entreprise*) sedan 2007 och organiserar konstnärliga evenemang riktade till hennes kollegor i bankens olika avdelningar. Hon säger att hon inte vill bli distanserad och pretentiös som de andra i banken ("*je ne vais pas devenir comme eux*"); hon vill förbli konstnär till varje pris och engagerar sig i dans, musik och olika typer av konstprojekt.

I banken råder en klar segregering mellan banktjänstemän, dvs. de som är i kontakt med kunden och marknaden, och andra funktioner (så kallade "*fonctions support*") som assisterar de första och har låg legitimitet. Detta fenomen är utbrett i bankvärlden, exempelvis på Wall Street (Ho, 2009). Virginia och alla personer i de anställdas förbund är assistenter. Bankens ledning, som delvis finansierar hennes projekt (5000 euros per år), anser att Virginias konstprojekt kan ha en

Om författaren

Emilie Reinhold är fransk-svensk doktor i företagsekonomi från Paris-Dauphine Universitet. Hon är Wallander-stipendiat 2016 bunden till Göteborg Research Institute där hon forskar om den organiserade kroppen, etiken i praktiken och organisationers estetik. ■





En gestintervju med unga banktjänstemän.

stimulerande effekt i banken. Bankledningen har ett uttalat förhållningssätt att stödja aktiviteter som är *"above and beyond work"* eftersom det bidrar till att utveckla kulturen på banken. Enligt ledningen är det intressant att konfrontera banktjänstemännens klassiska konstintresse (opera, klassisk musik, dyra konstverk) med mer experimentell nutidskonst (fotografi, video, dans och happening). Virginia har en relativ frihet och kan föreslå vilka konstnärer hon vill, främst från hennes egna nätverk, vilket särskiljer hennes olika projekt från *corporate art* och bankens egna konstnärliga satsningar (t.ex. deras stora konstsamling i New York).

Under sommaren 2011 startade Virginia ett kollektivt dansprojekt; hon bjöd in sin danslärare som i sin tur tog med sig sin partner (fotograf och tecknare); de anställdas förbund hjälpte till med logistik. Projektet som fick titeln *On cherche un passage (Vi söker en genomgång)* avslutades med en happening i bankens salonger i februari 2013. Dansläraren ville samla in de anställdas gester och bygga upp ett kollektivt konstverk i form av en koreografi, men även en *flipbook* (ett litet häfte som genom att bläddras igenom snabbt får teckningar att likna en rörlig film). En formell presentationsbrunch följdes av uppträdanden för alla arbetsgrupper under två dagar. I samband med detta utfördes 52 individuella korta gestintervjuer under hösten 2011. Alla typer av anställda medverkade: banktjänstemän (13) och olika assistenter (20), främst personer från Virginias avdelning, investeringsbanken, men även personer från privatbanken, traders (5) och anställda i externa servicebolag som restaurang och säkerhet (14). Dansläraren bad de anställda att visa henne deras arbetsgester, men även mer personliga eller ständigt förekomman-

de gester. Hennes mål var att få dem att improvisera gester. Mer än hälften av medverkarna tog tillfället i akt att göra just det (foto 2), men övriga förblev orörliga och osäkra (foto 1). Gesterna fotograferades och tecknades och utgjorde basen för det slutliga verket, dvs. flip-boken, men också för en improviserad koreografi, som presenterades i kafeterian i februari 2012. De individuella gestintervjuerna var lyckade mätt i deltagande och personligt engagemang men eventet med den improviserade koreografin upplevdes som ett fiasko (endast en anställd var med och dansade och inget intresse visades för flip-boken). Teckningarna hängde dock kvar i kafeterian och dansaren.

Virginia och de anställdas förbund lät sig dock inte nedslås och planerade en happening i samband med deras årliga informationsmöte i februari 2013. Hoppningen avslöjade bankens dominerande kroppsliga normer: distans, återhållsamhet, blyghet. Dansarna rörde sig mycket långsamt bland de anställda och försökte få med dem i en kroppslig lek, men detta överskridande av kroppsliga normer i ett buffésammanhang fick inga större effekter. De anställdas reaktioner var ganska likartade: de stod stilla, ibland mot väggen, tittade ner i tallriken eller avvek för att undvika en pinsam situation. Vissa personer visade dock intresse och verkade roade av dansarnas beteende; de var inte lika generade som de hade varit ett år tidigare i kafeterian. Men de behöll alltid distans och den enda konstnären de verkligen interagerade med var inte närvarande; han var bara en mystisk röst som pratade engelska i en telefon. De hade alltså lättare att relatera till en okänd röst i telefonen än dansarnas kroppar som rörde sig i salongen.

Hoppningen avslöjade en viktig aspekt av intellektuellt arbete: kropparnas orörlighet. Det var ibland svårt för dansaren att få banktjänstemännen att göra stora och spontana gester, de använde ofta bara händerna och armarna och gesterna var återhållsamma. Kroppslig experimentering förekommer sällan bland bankens personal, även om bankens stora salonger kan verka inspirerande (se foton). Orörligheten kan relateras både till arbetets digitala och intellektuella natur och till normer om den seriösa och lugna kroppen. Att gestikulera eller att ta upp för mycket plats med kroppen anses inte passande i en professionell affärsvärld.

Studien av Virginias och de andras konstprojekt synliggjorde de politiska klyvningar som existerar i banken, främst mellan banktjänstemän och assistenter, men även mellan gamla och nya anställda eller mellan kvinnor och män. Det finns en klar skillnad mellan kroppars individuella och kollektiva beteende; den individuella dansintervjun upplevdes som en rolig paus i arbetet men även en intressant och ovan-



lig experimentering, medan de två konstnärliga evenemangen visade på att banktjänstemän inte gärna engagerar sig kroppsligt i en oklar situation. Kontrollen som kroppar utsättes för i banken är hård. Den är mest synbar i en strikt fördelning av de olika arbetsrummen och starka klädnormer. De anställdas

höga självkontroll spelar även in: alla utför kroppsligt arbete för att uppnå det utseende som krävs av banken, dvs. både eleganta och diskreta kroppar.

Detta kan beskrivas som en gränsdragning kring kroppen, som skapar en större distans mellan individerna. Kroppen upplevs som en prydd yta som helst inte skall visa några känslor, vare sig positiva eller negativa. Fysiska relationer mellan kroppar är tabubelagt. Kroppsligt arbete sker även på andras kroppar: de som överskrider gränserna får kommentarer av sina kollegor. Kroppen är avsexualiserad: kroppars personlighet, i synnerhet kvinnornas, får inte synas. Det gäller att vara klassiskt kvinnlig för att bli accepterad som professionell banktjänstekvinna; en för sexig eller för synlig stil kan straffas med kommentarer från ledningen (rött är till exempel en förbjuden färg, liksom alla starka färger). I den studerade banken är det individen, inte företaget, som bär ansvar för dålig organisering av sin kropp (kläder, gester, vikt, utseende, hälsa, etc.) och den kontrollerade estetiseringen av kroppen riskerar att skapa samma problem som vi ser i samhället i övrigt; utopiska "ideal" riskerar att leda till att anställda får en snedvriden kroppslig självuppfattning, dåligt självförtroende och depression. Studien av banken visar på sådana risker men den visar också på möjligheten att genom kroppslig lek skapa möjligheter för att förändra synen på relationen mellan kropp och organisationen (jfr Thanem och Wallenberg, 2015).

Kroppslig experimentering på arbetsplatsen är viktigt för individers välmående; lek och humor kan utgöra kritik mot dominerande normer och på sikt ifrågasätta dem. Kroppslig lek gav upphov till en viss kroppslig frihet, eller åtminstone kroppslig öppenhet. Konstinterventionen skapar ett lekrum som visar på möjligheter och begränsningar. Kroppslig lek avslöjar och förstärker också individens singularitet i en homogen, kontrollerad, organisation. Intervjuerna med de anställda ger för handen att dansexperimentet satt igång ett reflekterande kring gester och kroppens betydelse på arbetsplatsen. Även om det är mycket svårt att skilja mellan självkontroll (som ofta kan förklaras av sträng uppfostran och elitutbildning) och organisationens direkta kontroll över kroppen verkar det som att arbetet i hårt kontrollerade organisationer riskerar att beröva individen sin kropp *disembodiment*; en distans skapas mellan jaget och kroppen, vilket riskerar att leda till fysiskt lidande.

Medan disciplineringen av människors tankar länge varit föremål för kritiska diskussioner så har den kroppsliga disciplineringen förbisett. Det är dags att på allvar börja diskutera vad organisationer gör med människors kroppar och de etiska, politiska och estetiska konsekvenser sådan disciplinering för med sig. ■

Referenser

Ho, K. (2009). *Liquidated: an Ethnography of Wall Street*. Duke University Press.

Thanem, T. & Wallenberg, L. (2015). What can bodies do? Reading Spinoza for an affective ethics of organizational life. *Organization*, 21(2).



För få förvärv?

I korthet

Om bilden av företagsförvärv som generellt misslyckade får dominera kan det leda till att förvärv med många positiva effekter aldrig genomförs ■

Misslyckade företagsförvärv får ofta stor uppmärksamhet. Att ett företag köper ett annat framställs ofta som mer spektakulärt än organisk tillväxt, de stora summorna i sig väcker uppmärksamhet och de ibland dramatiska turerna gör förvärv till tacksamt nyhetsstoff. Medan många förvärv äger rum i tysthet uppmärksammas ofta de som misslyckas. Bland internationella exempel nämns ofta mediebolaget AOL:s förvärv av Time Warner för 164 miljarder dollar. Daimlers förvärv av Chrysler 1998 löstes upp 2007 efter grusade förhoppningar. I en svensk kontext kan nämnas Fords förvärv av biltillverkaren Volvo, som några år senare avyttrades för mindre än en tredjedel av förvärvspriset. På senare tid har media rapporterat om Vattenfalls förvärv av nederländska Nuon som efterhand har skrivits av med 53 miljarder.

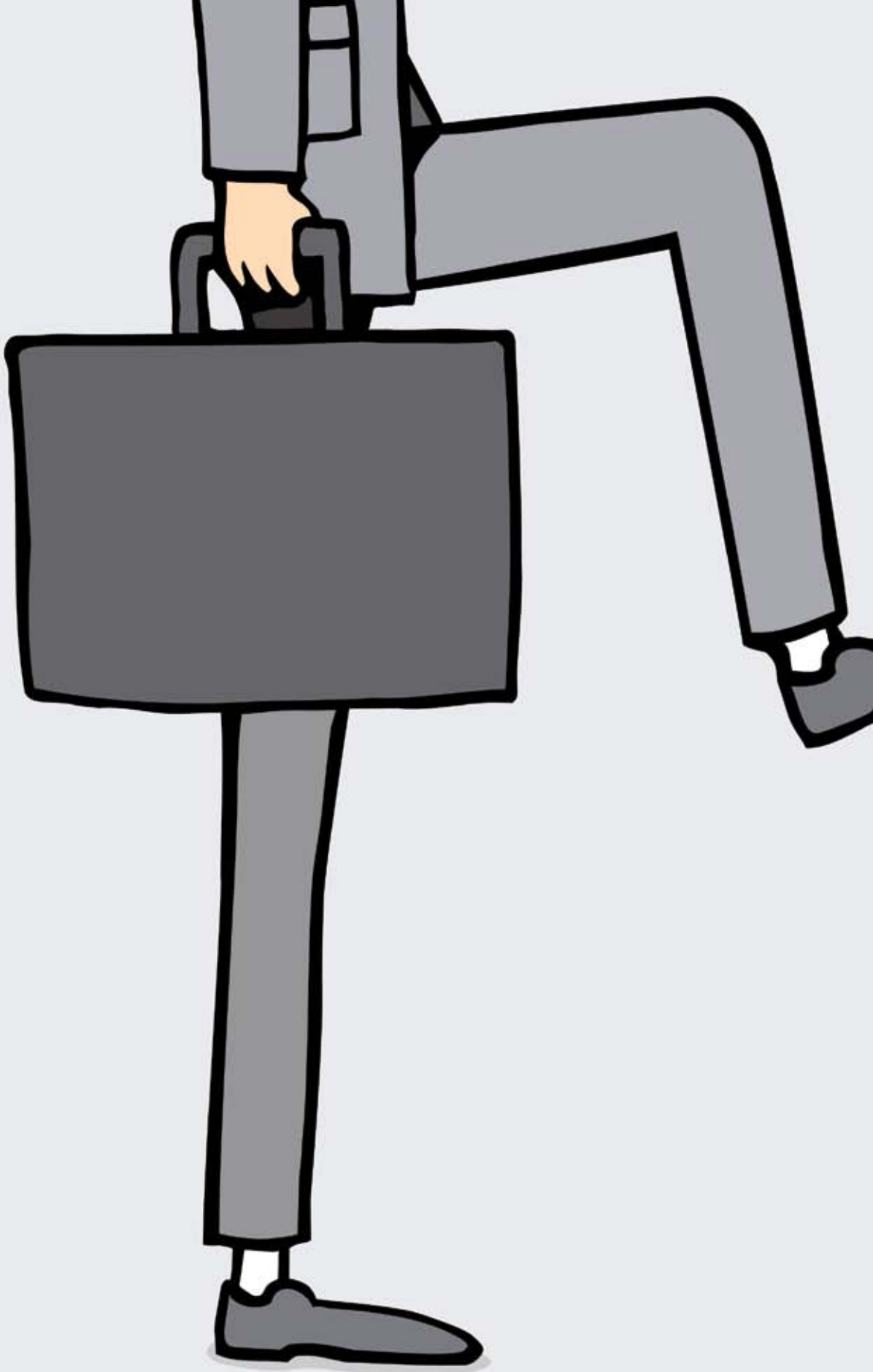
Forskningen har lyft fram många skäl varför förvärv misslyckas. Hybris – beslutfattares vilja att växa utan hänsyn till faktiska effekter i organisationen, på marknaden, eller ifråga om lönsamhet är en förklaring. En annan är den reella svårigheten att välja ut förvärvsmål i vilket man har begränsad insyn men som tillsammans med det egna bolaget har en chans att skapa ökad konkurrenskraft gentemot omgivningen. En tredje rör svårigheter under integrationsfasen som är mycket svåra att överblicka på förhand. Stora förändringar leder ofta till oro och vantrivsel bland anställda. Konflikter när personal ur två tidigare skilda företag skall samarbeta förklaras ofta med krockar mellan företagskulturer. Konsekvensen blir inte sällan mer oro och ytterligare oönskad personalomsättning, där de anställda som bedöms som mest kompetenta först lämnar företaget på eget initiativ. Dessutom tillkommer direkta integrationskostnader såsom omställning av IT- eller produktionssystem, och indirekta kostnader, exempelvis när den uppmärksamhet som läggs på integrationen medför att

möjligheter på marknaden går förlorade, ofta till konkurrenter som ser en möjlighet att ta marknadsandelar.

Mot bakgrund av ovan nämnda välkända företagsaffärer och de svårigheter som anförs som förklaringar är det kanske föga förvånande att företagsförvärv ofta framställs som en dålig idé. I dagspress och på internet kan man hitta tio i topp-listor över misslyckade förvärv. Böcker har tillägnats de mest spektakulära misslyckandena. Internationella förvärvsbud beskrivs inte sällan som en kamp om kontroll där hela nationer betecknas som vinnare eller förlorare. Men också affärs-mässigt lyckade förvärv, i bemärkelsen att de ger högre finansiell avkastning jämfört med tillgängliga alternativ, kan uppfattas som misslyckade om de anses ha negativa följder. Exempelvis beskrivs förvärv av svenska bolag inte sällan som hot mot hela samhällen, eftersom effektivisering i globala koncerner typiskt medför neddragningar i länder med relativt höga lönekostnader. Tyska Continental, påverkat av prispress från biltillverkare, lade ned däcktillverkaren Gislaved tio år efter förvärvet, med höjd arbetslöshet i den småländska orten som följd. Detta uppmärksammades stort i svensk media, och till och med på regeringsnivå.

Liksom media målar även managementkonsulter som är inblandade i förvärvsprocesser ofta upp bilden av förvärv som potentiellt lönsamma, men ofta misslyckade. Till exempel menar KPMG i en rapport att två tredjedelar av alla förvärv misslyckas med att nå ökat värde och att en fjärdedel rent av leder till minskat värde.¹ Den här bilden återfinns även i forskningen. Där betecknas mellan 50 och 70 procent av alla förvärv som misslyckade. Om förvärv så ofta skulle misslyckas vore det ett stort problem. Aktuell statistik visar att det globala värdet av förvärv under första halvan av 2014 uppgick till 1,8 triljoner (alltså 1,8 miljarder miljarder) dollar. I Sverige har antalet förvärv som anmälts till Konkurrensverket under samma period ökat till 58 från 39 år 2013, och 27 år 2012. Om huvuddelen av dessa misslyckas innebär det att enorma resurser investeras med utan synbart positiva, och istället rent av negativa följder för samhället, företaget och enskilda individer.

Men misslyckas förvärv så ofta som hävdas? Vid en närmare granskning framträder att underlaget för sådana påståenden är svagare än vad det verkar vid första anblicken. Media tenderar att ta ett konservativt "underifrånperspektiv", vilket betonar enskilda risker vid förändringar och förluster, snarare än framgångar. Globala vinstdrivande konsultföretag har ofta tillgång till mycket data. Men de metoder som används för att analysera beskrivs sällan närmare, och ändå betecknar forskningen det som mycket svårt att entydigt mäta framgång i just förvärv. Dessutom kan motivet att vilja sälja

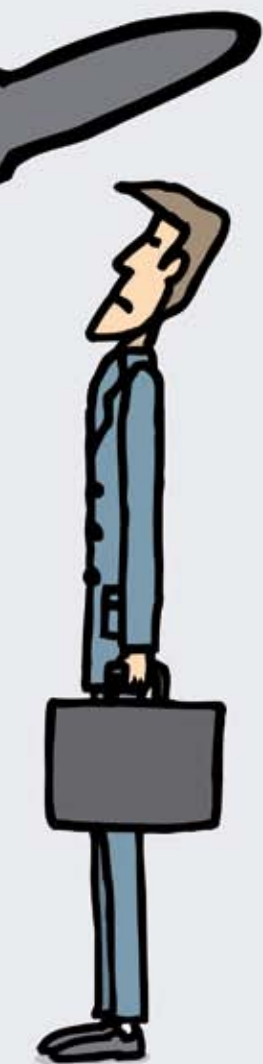


konsulttjänster förmodas färga framställningen i sådana konsultrapporter.

Men forskningen då? Flera skäl finns varför forskningen trots detta kan bidra till den negativa bilden. För det första behöver varje forskare motivera en studie med ett problem. Att förvärv ofta skulle misslyckas blir då en tacksam start på en forskningsartikel. Det är också så bilden av förvärv som misslyckade lever vidare, i form av inledande, ofta svepande referenser till andra studier, och på sätt som närmast liknar vandringsräpner. Forskare som hävdar att förvärv misslyckas tenderar nämligen att referera till andra studier, som i sin tur refererar till andra, och så vidare. Inte sällan slutar sådana referenskedjor endast i ett påstående snarare än i en empirisk studie, i en vantolkning av vad någon faktiskt har skrivit, eller i en konsultstudie. Jämfört med säkerheten i påståendet, är forskningsstödet för påståendet att förvärv oftast misslyckas förvånansvärt svagt.² Forskning som sammanställt resultat från en stor mängd studier visar istället att investeringar i förvärv i genomsnitt inte leder till minskat värdeskapande, men heller inte, i snitt, leder till stora ökningar.³ Likväl dominerar en retorik kring förvärv som ständigt misslyckade utifrån skakiga vetenskapliga grunder.

Spelar det då någon roll att misslyckanden så ensidigt betonas vid förvärv när detta inte verkar ha grundligt stöd i forskningen? En rimlig följd är att när budskapet om misslyckanden upprepas tillräckligt ofta blir det en allmänt vedertagen sanning som påverkar viljan att genomföra förvärv. I min forskning möter jag då och då företagsledningar som konsekvent uttalar sig mot att genomföra förvärv men gärna investerar i forsknings- och utvecklingsprojekt, som vissa hävdar misslyckas i upp till 75 procent av fallen⁴ eller mer, och alltså framstår som mer riskabla än förvärv. Ibland anges inga andra skäl än att det är ett strategiskt beslut, en form av mantra som inte behöver ytterligare motiveras. Andra nämner att egna tidigare dåliga erfarenheter avskräcker, trots att forskningen har visat att negativa erfarenheter faktiskt tenderar att ge högre avkastning i nästa förvärv, eftersom små förluster gör förvärvare mer kritiska och noggranna.⁵

En konsekvens av att en bild av förvärv som generellt misslyckade är så dominant i media och allmänhet, liksom hos många forskare och företagsledare, kan vara att förvärv som hade medfört många positiva effekter aldrig genomförs. Förvärv kan medföra att resurser i hela branscher kan användas mer produktivt. Förändrade ägarförhållanden innebär också att resurser som vanligen reserveras för egen användning och vaktas noga kan kombineras med andra och på nya sätt. På så vis bidrar förvärv till att föra samman idéer, kapital, distributionsnät och marknadsföringsresurser. Medan mot-



-
- ¹ KPMG (2006).
² Meglio och Risberg (2011).
³ King et al. (2004).
⁴ Christensen och Raynor (2003).
⁵ Hayward (2002).
⁶ Teerikangas (2010).

satsen ofta framhävs har förvärv även visats kunna leda till ökad arbetstillfredsställelse, när det samtidigt innebär att anställdas arbete säkras och ger ökade utvecklingsmöjligheter.⁶ Ett oförtjänt dåligt rykte kan alltså leda till att möjliga positiva effekter aldrig äger rum – på bekostnad av samhälle, företag och anställda.

Med risken att företag avskräcks att genomföra förvärv med potentiellt stora vinster för samhälle, företag och individer är det intressant att ny forskning visar att just fler förvärv är ett sätt att öka sannolikheten att lyckas. En ökande andel företag har som uttalad strategi att låta förvärv utgöra den huvudsakliga tillväxtmotorn. Bland stora företag nämns ofta amerikanska teknologiföretaget Cisco och schweiziska livsmedelskoncernen Nestlé som exempel. Också Google har en aktiv och medveten strategi för att växa genom förvärv. I Sverige har Assa Abloy en uttalad förvärvsstrategi och har genom mer än 200 förvärv sedan 1994 vuxit till att bli världsledande inom lås och dörrlösningar. Sådana företag visar att en väsentlig framgångsfaktor i förvärv är hur väl de förmått att utveckla nödvändiga organisatoriska förmågor.

Sådana förmågor utvecklas genom att dra nytta av gjorda erfarenheter men byggs inte automatiskt. Att endast genomföra en stor mängd förvärv leder nämligen inte till ökad förmåga. Detta kräver istället att processer, strukturer och roller i det förvärvande bolaget medvetet utvecklas baserat på tidigare förvärv, och att de omsätts vid senare affärer. Sådant erfarenhet av förvärv kan påverka samtliga förvärvsfaser. Inför förvärv kan den leda till ökad förmåga att identifiera förvärvsmål som tillsammans med det egna bolaget bättre förmår utveckla nya, konkurrenskraftiga produkter och ta tillvara möjligheter på marknaden. Också granskning och värdering av målbolaget är processer som kan gynnas av en ökad erfarenhet. Integrationsprocesser efter förvärv, där potentiella värden skall tas tillvara, gynnas också av ett aktivt arbete med att rätt



Om författaren

Svante Schriber är ekonomie doktor vid Stockholm Business School och forskar om företagsstrategier med särskild tonvikt på hur fusioner och förvärv planeras och genomförs. ■

applicera erfarenheter. Men eftersom en upprepning av processer riskerar att leda till att samma lösning används gång på gång medan omgivningen ändrats, har också en utvecklad organisatorisk självkritik, alltså att veta när tidigare erfarenheter *inte* är applicerbara visat sig vara värdefull. Förvärvsförmågan beror alltså av ett komplext samspel av tillvaratagande och applicerande av erfarenheter. Sammantaget kan en förfinad förmåga påverka samtliga processer i förvärv och låta förvärvare med mindre resursåtgång och högre träffsäkerhet nå ökat värdeskapande.

Poängen som denna nya forskningsriktning lyfter fram är inte att förvärv är en universallösning för att tillägna företaget resurser, nå nya marknader eller att växa. Att bygga upp en förmåga att genomföra förvärv är inte heller utan kostnad, och också förvärvsintensiva företag misslyckas ibland. Inte heller är förmågan isolerad från övriga företeelser i företaget. Den kan till exempel både gynnas och hämmas beroende av hur den kombineras med företagets dagliga verksamhet och andra tillväxtstrategier såsom allianser och samriskbolag. Poängen är istället att beslutsfattare som tar intryck av den till synes ensidigt negativa framställningen, och därför kategoriskt säger nej till förvärv riskerar att missa flera möjligheter. Rätt utförda kan förvärv erbjuda en rad positiva effekter för samhället, organisationen och personalen – nuvarande och framtida. Chanserna till framgång ökar med en god förståelse för vilka vinster olika förvärvsmål erbjuder, vad vinsterna är värda för företaget, vad som krävs ifråga om integration för att nå dem, samt vilka resurser och organisatoriska färdigheter som behövs för att över tiden öka förmågan att lyckas med förvärv. Med detta som grund borde fler riskfyllda förvärv kunna undvikas, och fler potentiella förvärvare kunna träda fram och genomföra fler förvärv, med positiva effekter för flera grupper i samhället som resultat. ■

Referenser

- Christensen, C., M. Raynor.** (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hayward, M. L.** (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 to 1995. *Strategic Management Journal*, 23(1), 21–39.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M. & Covin, J. G.** (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187–200.
- KPMG.** (2006). *The Morning After. Driving for Post Deal Success*. <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Driving-for-post-deal-success-0602.pdf> Hämtad den 7 juli 2015.
- Meglio, O. & Risberg, A.** (2011). The (mis) measurement of M&A performance – A systematic narrative literature review. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 418–433.
- Teerikangas, S. P.** (2012). Dynamics of Acquired Firm Pre-Acquisition Employee Reactions. *Journal of Management*, 38 (2), 599–639.

Företagsekonomiska
böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O & S



■ **Organisatorisk resiliens: Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga?**, Redaktörer: Stefan Tengblad och Margareta Oudhuis, Studentlitteratur, 2014.

Parera är viktigare än att planera – om organisatorisk överlevnad

Antologin *Organisatorisk resiliens* är en ambitiös samling texter som tillsammans ger olika perspektiv på vad som skapar överlevnadsförmåga, eller som redaktörerna hellre vill kalla det, livskraft hos organisationer. De empiriska fallen är många: Här möter vi allt från det amerikanska handelsföretaget Circuit City till BP och oljekatastrofen, ett anonymiserat, svenskt modelföretag, ett antal företagsledare och deras gärningar samt både svenska storföretag och offentlig verksamhet. Samtliga fall behandlas utifrån frågor om varför vissa organisationer bättre står emot kriser och varför några överlever medan andra dukar under. Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga?

Det är alltså inga små frågor som redaktörerna och bokens medförfattare tar sig an. Näring till sina argument om svårigheterna med att navigera i komplexa organisationslandskap hämtar de från sådant som bevisats mindre lyckat – flyktiga, ytliga och säljande managementmodeller som lovar framgång genom förenklad förståelse av hur livet som organisation fungerar. Livsduglighet skapas inte genom enkla steg-för-steg recept. Populär managementlitteratur får, som så många gånger förr, statuera exempel på alltför förenklade analyser och missriktade lösningar.

I stället betonas komplexitet: Organisationslivet beskrivs som komplicerat, oberäkneligt och ovisst. Därmed är det också svårt – kanske omöjligt? – att mer exakt säga vad som faktiskt gör organisationer livskraftiga. Det kan helt enkelt vara allt möjligt.

Så vad blir då lösningen? Finns det någon sådan? Ja, kanske kan bokens övergripande budskap förstås som att det snarare handlar om att skapa ett sunt förhållningssätt till omvärlden. Genom att utveckla "rätt" inställning till den ovissa och osäkra framtiden skapas förutsättningar för överlevnad. Nyckelord är flexibilitet, interaktivitet och förändringsbenägenhet. Att man ska förstå och se till helheten betonas. Det teoretiska bidraget är en analysmodell som försöker ta hänsyn just till denna helhet där en organisations ekonomiska, tekniska och sociala resurser samspelar. De organisationer som klarar att hantera dessa tre resurser på ett smart sätt, både enskilt och i kombination – och dessutom gör det med ett visst mått av improvisation – har större möjligheter att överleva på sikt.

Fallbeskrivningarna vittnar om att resilient modellen är tänkt att användas på de flesta organisationer och i de flesta situationer – allt från när den organisatoriska livsgnistan falnar till hur allvarliga miljökriser hanteras. Samtidigt påminner fallen om den svåra balansgången mellan att "allt spelar roll" och mer detaljerade



analyser av vad som mer specifikt påverkar i en given situation. Ett helikopterperspektiv kan delvis förklara organisatorisk överlevnad medan mer detaljerade analyser krävs för att förstå det enskilda fallet. Här saknar jag till och från som läsare mer närgångna analyser, kanske till förmån för mängden fall som nu har inkluderats.

Slutligen: I en tid där konsulter har blivit moderna spågummor och erbjuder organisationer att sja om morgondagen behöver vi alla påminnas om att det faktiskt inte finns någon spåkula. Häri finns bokens viktigaste budskap.

Av Maria Grafström ■

■ **När ledarskapet krackelerar**, Mats Alvenson, Anna Jonsson, Stefan Sveningsson, Robert WEnglén, Studentlitteratur, 2015.

Ledarskap i den besvärliga praktiken

"Behövs det ännu en bok om ledarskap?", undrar författarna till *När ledarskapet krackelerar*. Mitt svar är att det gör det. Boken innehåller en relevant och kritisk genomgång av forskningens syn på ledarskap och hur den skapar realistiska förväntningar på vad ledaren kan och bör lösa för problem i organisationer såväl som i samhället i stort.

Författarna tar ledarskapsforskningen från grunden och tydliggör sin syn på ledarskap respektive chefskap. De gör också en genomgång av synen på ledarskap i de traditionella forskningsperspektiven, från egenskapsorienteringen före 1940-talet via stil- och situationsorienteringen som leder in i det förhärskande transformativa ledaridealet vi ser idag. Boken tar också upp två dominerande trender: coachande respektive autentiskt ledarskap. I syftet med boken betonas förståelse av ledarskapsfenomen. Alltså inte recept för hur man ska göra eller checklistor. Boken ser ledarskapspraktiker som en process.

Det stora bidraget med boken är illustrationerna av hur teorierna när de omsätts i ledarskapsförsök av chefer som försöker utöva ledarskap i vardagen krackelerar eller misslyckas i sina avsikter. Det är berättelser om olika chefer som arbetar i olika typer av organisationer med skilda kontexter som samtidigt hyser stor igenkänningsfaktor. Författarna kallar det för ledarskapsförsök snarare än ledarskap. Några av fallbeskrivningarna berättas tyvärr i en raljerande ton, samtidigt som författarna försäkrar att det i de här illustrationerna inte handlar om några särskilt korkade ledare utan tvärtom ett genomsnitt av människor som vill och tror sig vara framgångsrika i sina ledarskapspraktiker.

I boken presenteras en enkel men effektiv modell för att analysera var i processen ledarskapsförsöken krackelerar. Processen hängs upp på fem moment; från ledarens *självbild*, via hans *inriktning* på sina ledarskapsförsök, till hur den omsätts i konkreta *handlingar*, och vidare vilken *respons* dessa får från andra människor i

processen samt det övergripande sammanhanget. Det visar sig att det finns många möjligheter att misslyckas i praktiken både inom respektive moment och i konsekvensen dem emellan.

Förvisso avslutas boken med åtta lärdomar från krackeleringsteorin som praktiker kan förhålla sig till. Jag känner dock att det nu behövs ytterligare en bok om ledarskap, där illustrationer av mer hållbara ledarskapsförsök utövas i praktiken. Det vill säga försök som inte krackelerar utan som faktiskt är framgångsrika. Författarna antyder att de finns, men efter läsningen undrar jag om det är möjligt.

Av Pernilla Petrelius Karlberg ■

■ **Nätverksorganisationer – outsourcing, partnerskap och nya organisationsformer**, Jan Edgren & Per-Hugo Skärvad, Liber, 2014.

Spännande organisationsformer på frammarsch – men vad handlar boken egentligen om?

Författare som är flitiga besökare av företagsverksamheter kan ofta beskriva intressanta trender i organisationsvärlden. Det är just vad Edgren och Skärvad gör i denna bok. Författarna har så att säga 'örat mot rålsen' vilket ger ett stort mervärde för läsaren. I alla fall för mig. Boken startar i den globala organisationstrenden att värdekedjor blir allt mer uppdelade. Företag specialiserar sig på mer avgränsade delar av processen från 'ax till limpa', till exempel genom att huvudsakligen designa produkter och bygga varumärke men lägga ut resten på underleverantörer och detaljister. Denna utveckling innebär att företagen behöver 'nätverka' mer i sin omgivning. Deras mellanorganisatoriska relationer blir viktigare att förstå, utveckla och hantera i övrigt, menar författarna. Det ökande nätverkanget kan ta sig många olika former, och det är dessa former boken syftar till att belysa.

Bokens översikt av mellanorganisatoriska former tar sin utgångspunkt i outsourcing-beslutet, där trenden att köpa in allt mer istället för att producera själv driver nätverksformernas ökade betydelse och varianter. Därefter redogör författarna kapitelvis för: orkestrerade affärsnätverk, leverantörsnätverk och försörjningskedjor, samverkan och partnerskap med mellanhänder och slutkunder, franchisebaserade nätverk, federativa organisationsnätverk, professionella partnerskap, allianser, innovationsnätverk samt regionala företagskluster. Författarna ger en nyanserad bild av varje form. Fördelar och drivkrafter behandlas men också problem och risker med respektive form, inte minst med beslutet att 'outsourca' över huvud taget. Det finns gott om praktiska exempel och figurer i texten som ökar en redan hög tydlighet ytterligare.

Vem är boken till för då? Både praktiker och högskolestudenter bör ha god behållning av boken, för att skaffa sig en uppdaterad överblick

och förhoppningsvis mer nyanserad hållning till alla populära managementtrender och modeller som organisationer möter. De trender och koncept som behandlas kan också ge idéer för forskning. Så var det för min del.

Men ur reflektionerna av det jag läste uppstod också min huvudsakliga invändning: om vad författarna säger att boken konceptuellt handlar om, och vad jag skulle säga att den snarare handlar om. Boken fokuserar på det som finns mellan organisationer, och detta sägs vara något annat än marknad. Men de former författarna tar upp (möjligtvis med undantag för den något främmande fågeln professionella partnerskap) innehåller sammantaget alla de grundelement vi vanligen förknippar med just marknader – säljare, köpare, pris, utbyte, konkurrens och produkt. Boken handlar därigenom, som jag ser det, om olika marknadsformer. Alla de empiriskt grundade exempel författarna tar upp visar att marknader kan ta sig många andra former än den nationalekonomiska standardmodellen av marknad som författarna alltså själva utgått från. Intressant nog beskriver boken hur mycket organisation marknadsformerna faktiskt innehåller. Här finns tydliga och ofta omfattande inslag av formell ordning i form av hierarki, regler, kontroll, sanktion och medlemskap – och också spännande organisatoriska skillnader mellan formerna. Trenden 'uppdelade värdekedjor' som författarna pekar på innebär sammantaget mer marknad. Men *inte* nödvändigtvis mindre organisation och organisatoriska utmaningar, eftersom marknader förutsätter organisation för att fungera. Här har organisationsforskningen verkligen något spännande och angeläget att fortsätta reda ut!

Av Mats Jutterström ■



■ **Vårdchefens etiska dilemma – strategier för bättre praktik**, Erica Falkenström, Natur & Kultur, 2014.

Här får vårdcheferna konstruktiva förslag på etiska analyser

Två scenarier: En vårdchef ställs inför ett rationaliseringsbeslut eller en omorganisation och känner tveksamhet och oro över hur patienter och personal ska påverkas. Efter ett tag avklingar oron och ersätts med en förhoppning om att förändringarna blir till det bättre. Ett annat scenario: Chefen överväger med sig själv och går till slut vidare med sina farhågor, slår näven i bordet och förklarar sig oförmögen att medverka till förändringen "av etiska skäl". Vem är mest etiskt kompetent? Det går naturligtvis inte att svara på. Den relevanta skillnaden ligger inte i hur chefen agerar utan beror på hur relevant och noggrann den etiska analysen är.

Erica Falkenström hävdar i sin bok *Vårdchefens etiska dilemma* att ytterst få vårdchefer använder systematisk etisk analys i sitt arbete. Istället hanterar de etikfrågorna som i grunden ekono-

miska organisations- och ledarskapsproblem. Att inte ta i de etiska dimensionerna medför i sin tur att de varken utvecklar eller använder en nödvändig *etisk kompetens*. Det definierar författaren som en förmåga att integrera etisk förnimmelse, reflektion och handling i rollen som vårdchef: "inte blott en uppsättning handlingsregler eller ett slags moral som har med lydighet att göra".

Inte minst oförmågan att se de etiska problemen i vitögat tyder på bristande etisk kompetens för hur kan man vara etiskt kompetent om man inte ens fattar när man står inför en etisk utmaning? Ur det perspektivet blir NPM – New Public Management, företagsekonomernas kvantitativa och stundtals brutala språk och styrfilosofi – en bov i dramat. De kvantitativa effektivitetskraven skapar etiska utmaningar samtidigt som språket – "ekonomiskan" – gör om dessa utmaningar till ekonomiska och organisatoriska problem. NPM både skapar och döljer etiska problem för vårdcheferna.

Boken bygger på författarens doktorsavhandling som kom 2012, men också på många års praktisk erfarenhet inom chefs- och ledarskapsutveckling. Den erfarenheten bidrar säkert till att språket löper lätt och tydligt och att de konkreta råden och strategierna känns användbara. Läsaren får en uppsättning användbara begrepp och konstruktiva förslag på strukturer att använda sig av vid en etisk analys.

Mitt generella intryck är att Falkenströms styrkor ligger på det normativa moralpsykologiska området medan organisationsteorin behandlas lite väl förenklat. Jag misstänker att intrycket hänför sig till författarens underförstådda harmoniperspektiv. Om bara alla inblandade aktörer blir bättre på att uttrycka sina kunskaper, erfarenheter, övertygelser och emotioner, och om de i lyhörd samverkan fokuserar på vårdens yttersta syfte – lindra, bota, trösta – då går också de etiska utmaningarna att lösa. Det tycks åtminstone vara författarens mening. Men verkligheten kanske är mer tragisk? En del av vårdens etiska utmaningar är kanske olösliga dilemman?

I en summerande formulering skriver Falkenström: "Det viktigaste är att du bottnar i vad du gör och bara använder det som du kan göra till ditt och stå för". Det låter bra, men om det även uppfylls av min bittra motståndare? Hur ska problemet lösas när en systematisk etisk analys lämnat två motstridiga lösningar? Då saknar man en djupare och mer accepterande diskussion om fenomen som vårdchefens etiska kompromisser, maktkamp, lydnad, förlåtelse och kanske till och med tröst.

Av Tomas Brytting ■

■ **Portföljstrategier – varumärket som lagspelare**, Henrik Uggla, Liber, 2014.

En breddad syn på varumärkesportföljen

Enligt författaren Henrik Uggla vill han med bo-

ken ge en "mer realistisk och dynamisk syn på vad en varumärkesportfölj är och hur den ska styras". Den dynamiska aspekten som Uggla syftar på är vikten av en bredare syn på vilka varumärken som ingår i en varumärkesportfölj jämfört med traditionell varumärkeslitteratur. Enligt Uggla ingår inte bara varumärken som ett företag äger i portföljen utan även alla andra varumärken som konsumenterna associerar med företaget. Med detta synsätt ska även till exempel Daim ingå i McDonalds varumärkesportfölj då Daim ingår i produkten McFlurry som McDonalds säljer. Boken är kortfattad och skriven med ett enkelt och tillgängligt språk och jag som läsare har lätt att köpa Ugglas resonemang kring nödvändigheten av en bredare syn på varumärken i varumärkesportföljen.

För att förklara den "realistiska" varumärkesportföljen på ett mer ingående sätt använder Uggla landskapet som analogi. Enligt författaren består varumärkesportföljen av tre olika typer av landskap: (1) konsumentlandskapet som visar på hur konsumenten upplever varumärken, (2) strategilandskapet som handlar om hur varumärkesstrategi och affärsstrategi kopplas samman på olika sätt, och (3) teaterlandskapet som representerar "scenen" på vilken varumärken positioneras. Dessa tre olika landskap introduceras kortfattat i ett inledande kapitel för att sedan diskuteras mer ingående i var sitt separat kapitel. Författaren tar hjälp av modern varumärkesforskning i sin diskussion av landskapen och kompletterar med verkliga fallpresentationer. Sista kapitlet kopplar samman portföljerna med den moderna aktiemarknaden och öppnar för en diskussion om hur en optimal portföljstrategi kan hanteras.

Det är just i det sista kapitlet som jag tycker bokens upplägg brister. Här fanns en möjlighet för Uggla att på ett bättre och tydligare sätt knyta ihop de tre olika portföljlandskapen. Efter att ha läst boken blir det lätt att jag som läsare ser landskapen som just separata, utan kopplingar till varandra, trots att det motsatta var en av Ugglas uttalade ambitioner. Som läsare skulle jag i stället vilja få hjälp med att problematisera de olika landskapen genom att förstå dynamiken både inom och mellan dem. Trots att Uggla vid några tillfällen berör frågor om dynamik och beroende saknar jag en mer problematiserande och reflekterande diskussion.

Enligt mig är det speciellt dynamiken mellan landskapen som är det intressanta, hur påverkas kunden av strategilandskap och tvärtom? Finns beroenden mellan de olika landskapen, och i så fall hur ser de ut? Genom att ta sig an dessa frågor mer grundläggande skulle boken få än mer djup och bli mer intressant för mig som forskare. Nu finns en tendens till att Uggla tappar en del av det "dynamiska" som han så gärna vill visa, vilket är synd utifrån ett forskarperspektiv. För studenter inom konsumentmarknadsföring och praktiker fyller boken dock en funktion att visa på betydelsen av en breddad syn på varumärken.

Av Åse Linné ■



Företagsekonomiska

filmer

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Nanna Gillberg

Bros before hoes – manlig homo- socialitet på film



I somras när det regnade som mest tittades det i sällskapet jag ingick i mycket på film. När vi skulle bestämma vad vi skulle se föreslogs ofta filmer med en handfull män i huvudrollerna. Någonstans ute i periferin figuretrade en flickvän, men i övrigt bara män. Att invända mot den föreslagna filmen med utgångspunkt i mansdominansen tog emot. Det gör det för det mesta i de flesta sammanhang. Ingen vill ju vara den som lägger sordin på stämningen eller "förstör för alla". Då är det utifrån en kvinnlig könstillhörighet och med bibehållen stämning för ögonen lättare att komma undan filmer med hänvisning till svårighet att hantera förekommande våldsskildringar.

Efter pliktskyldiga invändningar från min sida, brukade det sluta med att vi såg något om relationer mellan män. Det blir lätt så eftersom manlig homosocialitet är ett tongivande inslag i de flesta Hollywoodfilmer. Nästan hälften av de filmer som Oscarsjuryn under 2000-talet utsett till årets bästa klarar inte Bechdeltestet. De innehåller med andra ord inte en enda scen där två namngivna kvinnliga rollfigurer pratar med varandra om något annat än män. I bästsäljande Hollywoodfilmer består kvinnliga birollers bidrag i att säkerställa de homo-



sociala manliga huvudrollernas heterosexuallitet. Även om männen i allt väsentligt föredrar och är lojala med varandra är de heterosexuella. Som heterosexuallitetsalibin har kvinnor alltså en roll att spela, inte minst i filmer som ensidigt fokuserar på mäns prioritering av andra män.

Manlig homosocialitet har en egen filmgenre – buddyfilmer – med rötter i 1930-talets western- och krigsfilmer. Efter att på 80- och 90-talen ha dominerats av actionradarpar har genren under 2000-talet fått ett uppsving i form av bromances – romantiska komedier mellan två heterosexuella män. Enligt traditionell romcom-mall kretsar handlingen kring kärlek med förhinder. De två männen är varandras antiteser och driver varandra till vansinne samtidigt som de inte kan leva utan varandra. Kvinnorepresentation, i bemärkelsen rollbesättning, har i buddyfilmerna nästan helt rationaliserats bort. Det räcker att de manliga karaktärerna i samtal med varandra refererar till en fru, före detta fru, bortgången fru eller flickvän, för att deras hegemoniska maskulinitetshemvist skall vara säkrad.

Buddyfilmens rörelse från



manlighetsskildringar inriktade på fysiskt våld till dialoger med mer intellektuellt och känslomässigt innehåll har fått flera skribenter att kalla genren nyskapande. Publiken sägs få se flera dimensioner av manlighet. Att genren innebär intensifiering av ett inte så nyskapande inslag i amerikansk mainstreamfilm – marginalisering av kvinnor – förblir okommenterat. Och buddyfilmer är ju feel good så varför förstöra stämningen med att orda om kvinnorepresentation. När vi har det så trevligt. Eller när det föreslås ännu en film med män i alla roller.

Buddyfilmer, gamla skolan: *48 timmar*, *Dödligt vapen*, *Men in Black*
Buddyfilmer, nya skolan: *I Love You, Man*, *The Trip*, *The Trip to Italy*, *Sideways*

För att klara Bechdel-testet behöver en film ha minst två (namngivna) kvinnliga rollfigurer, som pratar med varandra om något annat än män. Testet är uppkallat efter upphovsmakaren Alison Bechdel, som först lanserade detta i en tecknad serie. Testet används av tidnings-skribenter för att beskriva framställningen av kvinnor inom främst film, men ibland också inom litteratur. ■

Redaktion



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



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



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



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

Redaktionsrådet

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

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

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

Barbara Czarniawska innehar Torsten och Ragnar Söderbergs professur 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 anställd som universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll i olika typer av organisationer och deras koppling till samhället.

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

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

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

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

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

Alexandra Waluszewski är professor i företagsekonomi och forskningsledare vid Uppsala Universitets Centrum för Teknik- och Vetenskapsstudier, (Uppsala STS). ■

Vi väntar på ditt bidrag!

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

I Organisation & samhälle har du som är företagsekonom chans att använda dina specialkunskaper för att skriva om centrala samhällsfrågor inför en bred publik.

Att skriva i O&S är ett sätt att fullgöra akademins s.k. tredje uppgift.

Fundera på vad du kan tillföra samhällsdebatten!

Du behöver inte komma med ett helt manus med en gång.

Till en början kan det räcka med en idé om vad du vill skriva om som vi kan diskutera innan du på allvar sätter fingrarna på tangenterna.

Hör av dig med din idé till någon av redaktörerna eller till någon i redaktionsrådet.





SKA VI KONSUMERA OSS TILL HÄLSA?

**ÄLDRE ENTREPRENÖRER – EN LÖSNING FÖR SAMHÄLLE
OCH INDIVIDER?**

MÅTTLÖST MÄTANDE I KUNSKAPSSAMHÄLLET

**REDOVISNING – TEKNIK ELLER MEDEL ATT
FÖRSTÅ SAMHÄLLET**

EBA OCH DE MAGISKA BANKREGLERNA

**SEGER FÖR DEN SVENSKA FÖRVALTNINGSMODELLEN
I EUROPA**

**ORGANISATIONERS KONTROLL ÖVER KROPPEN
FÖR FÅ FÖRVÄRV**