



TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB

INNEHÅLL

- 5 REDAKTION & GÄSTREDAKTÖRER
- 7 VÄLKOMMEN TILL DET TJUGONDE
NUMRET AV ORGANISATION & SAMHÄLLE!
- 8 10 ÅR MED ORGANISATION & SAMHÄLLE
– EN REFLEKTION
Susanna Alexius, Cecilia Cassinger,
Tom Karlsson, Emilia Florin Samuelsson
och Fredrik Svärdsten
- 18 ORGANISATION OCH SAMHÄLLE
I DIGITALISERINGENS TIDEVARV
Andreas Sundström
- 24 ORGANISERING AV SOCIAL
HÅLLBARHET VID RENOVERINGSPROJEKT
INOM ALLMÄNNYTTAN
Linda Soneryd, Elena Bogdanova
- 30 FÖRETAGSEKONOMINS PRODUKTION
AV OVERKLIGHET
Tommy Jensen
- 36 VAD TRANSFORMATIVA LEDARE
BEHÖVER LÄRA SIG – SÅ BEKÄMPAR
VI "DEN FILTERADE OVERKLIGHETEN"
Magnus Hoppe
- 42 BOKRECENSION: MARKNADENS TID
Recension av Åsa Plesner
- 44 SAMVERKAN – ETT VAGT BEGREPP
ELLER DEMOKRATISKT IDEAL?
Lisa Källström, Elin Smith
- 50 ENTREPRENÖRIELLA POLITIKER I EN
POSTFEMINISTISK GENUSREGIM?
Joakim Johansson
- 56 VI BEHÖVER TALA MER OM
ANTROPOMORFISM
Magnus Söderlund
- 64 TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB
INLEDNING
Susanna Alexius
- 66 TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB
CIVILSAMHÄLLET OCH MÅNGFALDENS
BETYDELSE FÖR FRAMTIDENS FÖRETAGS-
EKONOMI
Anna Fyrberg Yngfalk,
Magnus Linderström
- 74 TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB
OM RISKEN FÖR VÄRDERINGSGLIDNING
OCH VIKTEN AV VÄRDERINGSVÅKTARE
I ETT FÖRÄNDRAT CIVILSAMHÄLLE
David Falk
- 80 TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB
HJÄRTA OCH HJÄRNA – MARKNADS-
TÄNKANDE OCH FÖRETAGSEKONOMISKT
SPRÅKBRUK I SVENSKA ELITFOTBOLLS-
KLUBBAR.
Marcus Gianneschi, Margareta Oudhuis
- 92 TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB
INTERVJU: AKADEMISKA ENTREPRENÖRER
OCH GRÄNSRYTTARE MELLAN CIVILSAM-
HÄLLET OCH FÖRETAGSEKONOMIN
Susanna Alexius
- 98 TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB
FRÄMJA HYBRIDLEDARSKAPET I CIVIL-
SAMHÄLLET AB
Anup Banerjee, Kajsa Haag
- 104 TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB
FINANSIERING AV CIVILSAMHÄLLET
INNOVATIONER I SNÅRIG TERRÄNG
Malin Lindberg
- 112 DEBATTARTIKEL:
BYT NAMN PÅ FÖRETAGSEKONOMIN!
Nils Brunsson
- 114 REDAKTIONSRÅD
- 115 MEDVERKA

REDAKTION Cecilia Cassinger, Susanna Alexius, Tom S. Karlsson, Emilia Florin Samuelsson, Fredrik Svärdsten

ADRESS & KONTAKTUPPGIFTER SOUTH Communication
Gustav Adolfs Torg 47, 211 39 Malmö, info@south.se

ANSVARIG UTGIVARE Cecilia Cassinger,
docent vid Lunds universitet

HEMSIDA www.org-sam.se

ISSN 2001-91 14

UPPLAGA 1 600 exemplar

FORMGIVNING SOUTH Communication, www.south.se

TRYCK Exaktaprint AB

ORGANISATION & SAMHÄLLE är utgiven med stöd
från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse
samt Tore Browaldhs Stiftelse

Organisation & Samhälle är en Svensk företagsekonomisk tidskrift innehållande artiklar författade av forskare och lärare inom ämnet företagsekonomi vid Sveriges högskolor och universitet.

Tidskriften är knuten till Föreningen Företags-ekonomi i Sverige FEKIS.

REDAKTION



CECILIA CASSINGER

Fil. dr i företagsekonomi och docent vid institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet. Hennes forskning handlar om kommunikationspraktiker som syftar till att stärka länders, städers och besöksmåls anseende och praktikernas konsekvenser för demokrati, offentlighet och vardagsliv. Cecilia är chefredaktör för Organisation och Samhälle.



SUSANNA ALEXIUS

Docent, forskare och lärare i företagsekonomi på Score vid Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Hon brinner för organisationsforskning och institutionell teori.



TOM S. KARLSSON

Docent i offentlig förvaltning och aktiv som lärare och forskare vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Hans forskning handlar om redovisning och managementtrender.



EMILIA FLORIN SAMUELSSON

Forskar och undervisar i redovisning och ekonomistyrning vid Jönköping International Business School där hon också är en av organisationens personalchefer. Emilias forskning handlar bland annat om ekonomistyrning i olika sammanhang.



FREDRIK SVÄRDSTEN

Lektor på Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet. Fredrik studerar styrning, resultatuppföljning och revision i statliga organisationer samt framväxten av granskningssamhället och dess konsekvenser. Ett centralt tema i hans forskning är hur digitala styrverktyg och autonoma kontrollsystem förändrar förutsättningarna för organisatoriskt beslutsfattande, ansvarsutkrävande och lärande.

GÄSTREDAKTÖR

SUSANNA ALEXIUS

Susanna Alexius är gästredaktör för temanumret "Civilsamhället AB". Hennes forskning handlar om moderna styrideal och styrformer samt hur olika typer av organisationer förhåller sig till omvärldens förutsättningar, idéer och krav. Centrala teman är civilsamhällets organisationer, komplexitet och hybriditet.



VÄLKOMMEN TILL DET TJUGONDE NUMRET AV ORGANISATION & SAMHÄLLE!

SUSANNA ALEXIUS, CECILIA CASSINGER, TOM KARLSSON,
EMILIA FLORIN SAMUELSSON OCH FREDRIK SVÄRDSTEN

I år fyller Organisation och samhälle 10 år, och vi firar detta med ett eklektiskt jubileumsnummer som innehåller olika typer av texter. Här finns både artiklar inom temat "Civilsamhället AB" och bidrag om ämnen så vitt skilda som företagsekonomins produktion av överklighet, transformativt ledarskap, samverkan, postfeminism, AI och social hållbarhet inom allmännyttan. Gästredaktören Susanna Alexius inleder temat bestående av fem artiklar och en intervju som undersöker vad som händer i gränslandet mellan ideella, offentliga och företagsekonomiska intressen. Vi i redaktionen reflekterar också över framträdande och mindre framträdande teman i tidskriften under det gångna decenniet. Avslutningsvis blir det debatt med ett skarpt förslag på ett nytt namn för företagsekonomi.

Organisation & Samhälle startades 2014 med syftet att göra företagsekonomisk forskning mer tillgänglig för en bredare publik och därigenom bidra till samhällsdebatten. Att tidskriften har överlevt så länge är tack vare idogt ideellt arbete från många. Vi vill uppmärksamma författare, nuvarande och tidigare medlemmar i redaktionen och redaktionsrådet samt, inte minst, finansierarna, Handelsbankens forskningsstiftelser, för ett fantastiskt arbete med och stöd till tidskriften under de gångna 10 åren.

Tack!

10 ÅR MED ORGANISATION & SAMHÄLLE – EN REFLEKTION

REDAKTIONEN FÖR ORGANISATION & SAMHÄLLE BLICKAR BÅDE BAKÅT OCH FRAMÅT PÅ DE TEMAN SOM HAR PRÄGLAT TIDSKRIFTENS FÖRSTA TIO ÅR OCH REFLEKTERAR ÖVER OM DE FÅNGAR DE MEST KRITISKA OCH AKTUELLA FRÅGORN I VÅR TID.

SUSANNA ALEXIUS, CECILIA CASSINGER, TOM KARLSSON,
EMILIA FLORIN SAMUELSSON OCH FREDRIK SVÄRDSTEN

Under de 10 år som gått sedan Organisation & Samhälle grundades har nästan 200 artiklar publicerats i 20 tryckta nummer. Tidskriften har bjudit in bidrag till femton temanummer och även välkomnat artiklar som handlat om andra ämnen. Utöver det har intervjuer, krönikor, debattartiklar och ett stort antal bokrecensioner publicerats. I den här texten reflekterar vi över några framträdande och mindre framträdande diskussioner som har präglat tidskriftens första årtionde.

Företagsekonomisk självkritik

I det första numret från 2014 framhöll Brunsson att företagsekonomiska kunskaper är nödvändiga för att vi ska förstå det moderna samhället och uttryckte samtidigt en förhoppning om att tidskriften skulle bidra till att resultaten av företagsökonomisk forskning spreds till en bredare allmänhet.¹ I många avseenden har denna förhoppning infriats under de 10 år som tidskriften har funnits, där ämnets mångfald och relevans för en mängd olika samhällsområden har framgått genom artiklarna. Men som sig bör i en tidskrift med vetenskaplig grund, har det även funnits utrymme för kritik och problematisering av företagsekonomi, både som vetenskaplig disciplin och som organisatorisk praktik.

En återkommande kritik genom åren har rört företagsekonomins tendens att förenkla, och ibland förvränga, komplexa sociala och ekologiska sammanhang för att göra dem hanterbara. Kritiken var särskilt framträdande i temanumret "Fö-

retagsekonomiskt tänkande"², där konsekvenserna av företagsekonomins grundantaganden lyftes fram och diskuterades. I detta nummer från 2019 skrev exempelvis Du Rietz om cirkulär ekonomi och problematiserade samtidigt den linjära synen på organisatoriskt värdeskapande som är vanlig inom företagsekonomi där "input" genom "throughput" slutligen leder till någon form av "output" som lämnar organisationen.³ Du Rietz förklarar att detta synsätt osynliggör miljöförroreningar, svinn och avfall samt det faktum att det som organisationer producerar ofta har ett liv efter att det har konsumerats. I samma anda beskriver Hoppe hur företagsekonomins tankefigurer och antaganden om effektivitet kan få förödande konsekvenser inom hälso- och sjukvård när dessa antaganden konkurrerar ut alternativa perspektiv på vad som är vård med hög kvalitet.⁴ Mot denna bakgrund förespråkar Hoppe, liksom Du Rietz, vikten av att vara uppmärksam på företagsekonomins antaganden och komplettera eller föränd-

ra dem där det behövs för att de ska vara ändamålsenliga. Detta är ett budskap som har framförts i ett flertal kritiska artiklar genom åren. Winroths text om vad som händer när företagsekonomisk terminologi får tränga in i definitionen av oss själva påminner oss dock om att det finns områden där företagsekonomiskt tänkande kanske gör bäst i att hålla sig borta helt och hållet.⁵

Syftet med kritiken av företagsekonomi har i huvudsak varit att utveckla ämnet på ett sätt som gör det fortsatt relevant för vår förståelse av samhällsutvecklingen. Kritiken gör oss uppmärksamma på hur lockande⁶ men samtidigt riskfyllt det kan vara att förstå våra organisationer och vårt samhälle genom tankemodeller som förenklar verkligheten till den grad att den företagsekonomiska representationen av verkligheten blir överklig och därmed direkt skadlig⁷. Detta kan vi tyvärr se många exempel på idag, inte minst inom vårdsektorn. Men kritiken inger också hopp, då den visar att vi bryr oss om vårt ämne och dess bidrag till samhället.

Styrning och organisering av offentliga verksamheter

Ett drivande tema i tidskriften under många år handlade om en ny form för offentlig styrning eller New Public Management (NPM). Det är inte enkelt att sammanfatta alla dessa artiklar eftersom gränsdragningarna mellan vad som är

NPM och vad som är andra reformer inte enkelt låter sig göras. Men en övergripande bild av de senaste 10 åren är att NPM kan liknas vid förvaltningens Janusansikte. Den ena sidan ger en bild av ambitioner med effektivisering och modernisering av den offentliga förvaltning medan den andra ger bilden av offentliga verksamheter som i allt snabbare takt snärjer in sig i ett byråkratiskt snårnäste.

Det har som sagt funnits många som haft något att säga om NPM under åren. För O&S var dock 2014 ett guldår i sammanhanget. Att just 2014 var så intensiv är inte särskilt förvånande. Även om forskarsamhället under årtionden hade varnat för och uppmärksammat fenomenet, var det egentligen först efter Zarembas artikelserie i Dagens Nyheter 2013 med "Historien om Herr B" som NPM kom att gå från att vara ett inomvetenskapligt analysbegrepp till att bli ett all-

mänpolitiskt begrepp. Att forskare tog plats i tidskriften får ses som en naturlig konsekvens av att folk i allmänhet nu började prata om det vi forskare pratat om i decennier.

I en uppskattad artikel 2014 gör Czarniawska och Solli en historisk tillbakablick.⁸ De påminner oss om att NPM i mångt och mycket sågs som en frälsare för den då krisdrabbade offentliga sektorn. Effektiviseringen av en sektor som präglades av skenande utgifter var ett måste. Det problematiska uppstod dock i den



bristande anpassningen till den offentliga sektorns kontext. I stället försökte alla efterlikna den privata sektorn, trots att marknaden inte lyckats leverera som förväntat. Intensifierad revisionskultur och ökade krav på transparens resulterade i försämrade förutsättningar för kvaliteten. Ivarsson Westerberg och Forssells är inne på ett liknande spår.⁹ Trots att ambitionerna med NPM i de flesta fall syftat till att effektivisera verksamheterna, har det i stället lett till en ökad

administration. Arbetet med interna marknader och resultatenheter leder till nya byråkratiska nivåer, fler möten, mer kommunikation och ökad stress. Valfriheten i den öppna offentliga förvaltningen ökar den administrativa bördan.

Vi känner alla igen dessa historier. Allt fler ska välja alltmer, externa konsulter och producenter ska ta plats på de iscensatta (kvasi)marknaderna och medborgaren förvandlas till en kund. Fler aktörer, fler marknader och fler tjänster. Som ett brev på posten (kanske med det avreglerade PostNord AB?) uppstår behovet av att mäta, granska och utvärdera mer. Alvehus pratar om en "tydlighetsparadox" där mätningar som ska göra allting tydligare, ganska ofta gör mer skada än nytta.¹⁰ I komplexa situationer omvandlas allt till - till synes - enkla mätetal, vilket konkurrerar ut möjligheten till professionella bedömningar.

Debatten om NPM har stundtals gått hög. Almqvist, Catusús och Wällstedt pekar på att debatten lidit av att vara allt för svart och vit.¹¹

I sin artikel förespråkar de en nyanserad ansats för att anamma det som fungerat och förkasta det som inte gjort det. Samtidigt uppmanar Bringselius oss att inte svälja NPM med hull och hår.¹²

Hon varnar för att idén om opolitisk ledning och prestationsmätning kan leda till just en sådan onyanserad och förenklad debatt som förbiser viktiga

trender som ökad granskning och bättre koordinering inom offentlig sektor.

Om diskussionen och debatten om NPM initialt handlade om en onyanserad debatt och bristande implementering, har diskussionen därefter – grovt räknat – handlat om två teman. Det första temat rör alternativ till NPM. Här hittar vi till exempel Regnös artikel¹³ om tillit i genusmärkt offentlig förvaltning samt Alexius och Vähämäkis artikel¹⁴ om relationen mellan NPM och tillit. Det andra temat handlar om att förstå att NPM inte bara uppstår och försvinner, utan kommer i olika vågor. Här hittar vi exempelvis Vähämäkis artikel¹⁵ om reformvågor och Karlssons artikel¹⁶ om NPM som omstart.

Urvalet av artiklar och teman ovan präglas naturligtvis av såväl en gränsdragningsproblematik som begreppsförvirring. Vad är NPM och vad är annat? Blir det NPM bara för att en författare skriver det? Vilka artiklar behandlar NPM och vilka behandlar andra typer av reformer? Oavsett svar på dessa frågor tror vi inte att debatten om NPM är över (även om det då och då bubblar upp argument för att tiden med NPM är förbi). Likt många andra slagkraftiga akronymer och allomfattande managementbegrepp (som av oklar anledningen nästan uteslutande är på engelska i den svenska företagsekonomi) kommer NPM med högsta sannolikhet fortsätta diskuteras även framöver.

Arbetslivet

När gästredaktörerna Norbäck och Sundin bjöd in till temat "Vad är nytt i det nya arbetslivet" var intresset från författare så stort att artiklarna publicerades både i sista numret 2017 och i första numret 2018. Författarna riktar bland annat uppmärksamheten mot skillnader mellan arbetsgivares och ungdomars attityder till arbetslivet¹⁷, konsekvenser av organisationers ökade fokus på friskvård¹⁸ samt betydelsen av de råd som jobbsökarbranschens karriärcoacher ger till arbetssökande¹⁹.

Andra artiklar behandlar både möjligheter och arbetstagares utsatthet i specifika typer av företag och branscher så som uppstartsbolag²⁰, inom konstvärlden²¹ och bland företag som driver verksamhet i projektform²². Ett par artiklar knyter an till diskussioner om NPM.²³ Flera av de artiklar som har ett fokus på offentlig förvaltning innehåller förstås också diskussioner som är relevanta för att förstå vad som händer på våra arbetsplatser. Jonnergård och Krantz ansluter till de många artiklar som publicerats i O&S om granskningssamhället när de diskuterar konsekvenserna av dokumentstyrning och standardisering av arbetsprocesser för vårt arbetsliv.²⁴ Utvecklingen av sociala medier samt digitaliseringens konsekvenser för arbetslivet har också diskuterats i flera artiklar. Temanumret 2018 avslutades med Czarniawskas studier av både de skäl vi har att oroas och de förhoppningar som är kopplade till teknikutvecklingen.²⁵ Senare diskussioner i tidskriften har, särskilt efter pandemin, satt fokus på distansarbetets innebörd för arbetsmiljö och arbetsgemenskap.²⁶

Frågan om hur det svenska arbetslivet bättre kan spegla samhällets mångfald har också berörts i några artiklar, kanske framför allt i de artiklar som vi diskuterar nedan i relation till jämställdhet och rättvisa. I temanumret om arbetslivet satte Gawell dessutom fokus på arbetsintegration²⁷ och i en bokrecension 2016 diskuterar Pallas²⁸ ett antal företag som offentligt resonerar kring rekrytering av individer som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden. Ett kommande temanummer av O&S belyser det faktum att allt fler företag, exempelvis IKEA, Spotify och KPMG, nu tydligt kommunicerar en ambition att arbeta på ett sätt som är jämställt och inkluderande. Temaredaktörerna bjuder in till reflektion kring vad som händer när begreppen mångfald, jämställdhet och inkludering tolkas i olika sammanhang och av olika aktörer. Vi kan också ställa



frågor om vad som kännetecknar företag som flitigt kommunicerar hur de arbetar med mångfald, jämställdhet och inkludering. Är det de företag som har "kommit längst" i arbetet eller finns det andra utmärkande drag? Finns det andra sätt att resonera kring dessa frågor i andra organisationer som vi kan lära av? Nyligen krävde representanter för tre svenska fackförbund statistik över medlemmarnas etniska tillhörighet/hudfärg som ett verktyg för att motverka strukturell rasism. Hur förhåller sig detta till att åtminstone några stora företag uppger lönsamhet och effektivitet som argument för jämställdhet och inkludering?

Redaktörerna för det kommande temanumret om mångfald i arbetslivet pekar också på möjligheten för oss forskare att rikta blicken mot vår egen verksamhet. Studenter utbildas med förhoppningen att de rustas för att agera ansvarsfullt och inkluderande i sina framtida yrkesroller men hur ser det ut på de svenska universiteten? Ska och kan vi arbeta mer och effektivare med dessa frågor på våra akademiska institutioner? Många svenska universitet och högskolor rekryterar i ganska hög utsträckning medarbetare och studenter från andra länder än Sverige. Hur lyckas vi med ambitionen att vara inkluderande, och vad innebär det i akademien? Hur relaterar dessa frågor exempelvis till diskussionen om det svenska språkets ställning i den högre utbildningen?

Det här är exempel på frågor om arbetslivet som vi bara har börjat diskutera i O&S och som vi tror att våra författare och läsare vill diskutera vidare. Men det finns förstås fler relevanta frågor kopplat till arbetslivet som ännu inte har diskuterats i tidskriften. Löner och lönesättning är ett exempel, trots att det är en fråga som upptar en hel del tid för många chefer. Efter sommaren 2024 är det relevant att fundera över om företagsekonomer kan bidra mer till diskussionen om överväganden kopplat till den fysiska säker-

heten på våra arbetsplatser. Sverige anses vanligtvis ha en stark arbetsmiljölagstiftning och arbetsmarknadens parter riktar återkommande uppmärksamheten mot säkerhet och hälsa. Under det senaste året har vi dock kunnat läsa om flera allvarliga arbetsplatsolyckor i Sverige och om internationella organisationers utmaningar när det gäller säkerheten i deras verksamheter. Vi ser fram emot fortsatta diskussioner om företagsekonomens bidrag till kunskapen om arbetslivet.

Klimat och miljö

Klimatfrågan är en ödesfråga och som företagsekonomer borde vi vara väl lämpade att påpeka det uppenbara: vi har inte längre råd att blunda.²⁹ Det räcker dock inte att öppna ögonen och inse allvaret. Här krävs organisering – något som ju sägs vara vår paradgren.

Det är därför med viss bävan vi blickar tillbaka på tidskriftens historia genom kritiska klimatglasögon. Har vi skrivit för lite och för grunt? Det dåliga samvetet har gjort sig påmint genom åren, inte minst i redaktionens samtal om önskade temanummer. En gång var vi nära, men en gästredaktör hoppade av, och sedan rullade det på med andra ämnen. Ödesfrågan (med stort Ö) har ännu inte förärats något temanummer och miljö och klimat har inte varit ett integrerat perspektiv. Sanningen är att frågorna i flera nummer lyser helt med sin frånvaro. Produktionen i O&S kan därmed sägas vara en riklig spegling av det samhälle vi lever i, där miljö- och klimat oftast behandlas som en fråga för det dåliga samvetet. Ett pliktskyldigt bihang, en extra punkt längst ner på att-göra-listan. En fråga som – märkligt nog – inte verkar ha förtjänat ett egenvärde utan som nästan alltid måste rättfärdigas i förhållande till andra värden. I O&S finns det gott om exempel på detta. Det är till

exempel för att "räknas som en framgångsrik organisation" som företag "inte bara ska gå med vinst" [utan också ska erbjuda] "en god yttre miljö, som Brunsson observerar i det allra första numret.³⁰

Det är också tydligt att de flesta skribenterna har förhållit sig relativt lydigt till råden i Hallonstens bok om att göra nytta genom att försöka ikläda sig rollen som "modernitetens kritiska samvete"³¹. Brytning och Westelius är till exempel inte sena att ifrågasätta "den harmoniska bilden av företaget" när de på-

pekar att "att ta ansvar behöver inte betyda att man får förtroende och vice versa"³². Vi får veta att mediebilderna formar förståelsen för vad som är ansvar³³, att organisationsledningar har bristande etiska kunskaper och färdigheter³⁴, och att den konsument som tror sig idka hållbar konsumtion, varumärkesaktivism, delningsekonomi eller cirkularitet snarast bidrar på ett hörn till "corporate branding" och till att upprätthålla existerande, ohållbara strukturer.³⁵ Vi drar slutsatsen att Hallonstens råd om "kritik" och "konsekvensneutralitet",



är särskilt framträdande då de flesta författare framför sin klimatkritik på behörig distans och i en neutral, saklig ton.

I artikelskörden finner vi också något mer konstruktiva, hoppfulla bidrag, till exempel om möjligheter till förbättrad samhällskritisk infrastruktur genom investeringar³⁶, möjligheten att redovisa "hållbarhet" och att ställa om mot "hållbart värdeskapande" och "hållbar utveckling".³⁷ Men då är vi ju tillbaka där igen. Tillbaka i den dominerande tanken som förleder oss att tro att miljön och klimatet främst är till för oss som herrar och damer på täppan, och för *något annat* som vi behöver och beslutar över. Miljön och klimatet reduceras till våra resurser för värdeskapande och utveckling, som vi helst värderar i kronor och ören. När "osynliga" miljöskulder framträder är det därför inte förvånande att det är spörsmål som risken för felvärdering som engagerar mest.³⁸

Bland de mer radikala bidragen genom åren vill vi nämna Bonnedahls artikel³⁹ om människan som "värdeförbrukare, inte bara värdeskapare", där han drar slutsatsen att "människan har lyckats forma och exploatera naturen i sådan grad att vi förletts tro att alla värden skapas i samhället, mellan individer och organisationer". Miljöekonomen Kallis tillväxtkritiska bok *Nerväxt* (svensk översättning 2020) har recenserats⁴⁰ och i samma anda skriver Rennstam om "växtvärk"⁴¹ och Svensson om människor som "inte bara konsumerar utan slukar sin omvärld och sina medmänniskor med hull och hår, förbrukar dem som en parasit utan att lämna något substantiellt tillbaka"⁴². Jensen uppmärksammade 2020 att den utbredda användningen av begreppet av konkurrens i betydelsen tävlan på marknader riskerar att leda till katastrof.⁴³ Vlasov föreslår att entreprenörer borde bli "återvildade"⁴⁴, och i sin bokkrönika om Tassins bok *Tänk som ett träd* manar Dahl oss att göra just det boktiteln anför, med motiveringen: "Till skillnad från människor lever träden i samklang

med sin omgivning, anpassar sig till den men tar inte från den utan berikar den."⁴⁵

Bland de få självkritiska bidragen finner vi artiklar som argumenterar för en bildningspraktika för företagsekonomer⁴⁶ - för inre mognad och en större känslighet för hur naturen och ekonomin är sammanflätade. Vi hoppas att fler artiklar ska präglas av mera mod, ödmjukt allvar⁴⁷ och inte minst självrannsakan.⁴⁸

Jämställdhet och rättvisa

Till sist en diskussion som länge var påfallande frånvarande i tidskriften men som nu långsamt börjat vinna mark och få livskraft – den om jämställdhet och rättvisa. Frånvaron är intressant med tanke på att det moderna organisationssamhället följer en ordning grundad i dikotomin mellan "maskulint" och "feminint". Dikotomin syftar inte på män och kvinnor som individer eller grupper, utan snarare på stereotypa beteenden och stilar som traditionellt associeras med respektive genus. Män kan därför anta beteenden som anses "feminina" och vice versa.⁴⁹ Inom O&S har "maskulina" verklighetsdefinitioner ofta dominerat, vilket speglar den manliga dominansen inom både näringslivet och det företagsekonomiska ämnet. Andelen kvinnliga professorer i företagsekonomi är låg, och ännu lägre är andelen kvinnor i chefspositioner inom företag och styrelser. Öberg uppmärksammar, i en artikel från 2023, den skeva könsfördelningen i näringslivet, särskilt inom aktiebolag och på börsen. Hon påpekar att det var först 2021 som en kvinna fick vara kvar som VD i ett företag som hon grundat efter att det börsnoterats.⁵⁰ Detta understryker ojämlikheten i näringslivet. Kvinnor innehar endast 35 procent av börsens styrelseposter och 20 procent av de ledande positionerna inom näringslivet. Många kvinnor är dessutom ofta ensamma i styrelser, omgivna av män. Denna snedvridna representation väcker frågan om hur den påverkar forskare och studenters syn på företagsvärlden

och möjligheterna till jämställdhet.

I en sällsynt artikel om jämställdhet från 2016 argumenterar Stockenstrand för att unga kvinnor ofta rekryteras som lovande talanger och framtida ledare i organisationer men faller bort innan de når maktpositionerna, vilket skapar en illusion av jämställdhet⁵¹. Hon betonar i stället vikten av att rekrytera kompetenta seniora kvinnor till betydelsefulla uppdrag och positioner. Ett vanligt strategiskt argument för att kringgå att inkludera seniora kvinnor har varit att hävda de saknar "rätt" kompetens. Därför, menar Stockenstrand, är det ur jämställdhetssynpunkt avgörande att inte bara fokusera på antalet män och kvinnor i en grupp, utan också på den makt och de positioner som dessa individer innehar. På liknande sätt skriver Regnö 2018 att en utmaning med att organisera i en genusmärkt offentlig förvaltning är att kompetenser inom den kvinnodominerade vårdsektorn osynliggörs eftersom de anses vara kopplade till kvinnliga egenskaper snarare än till förvärvade kunskaper.⁵²

O&S inkluderade jämställdhet som tema för första gången 2023. I temanumret "Genusperspektiv på företagande" utmanar författarna den traditionella bilden av företagaren som en vit, medelklass, heterosexuell man som lever i en kärnfamiljskonstellation. I texterna framträder nya och diversifierade perspektiv på företagande, som inte bara bryter mot de traditionella normerna utan också visar hur företagare, familjeföretag och företagsamhet kan se ut på andra sätt än de vi vanligtvis

möter på ekonomisidorna och i läromedel. Redaktörerna, en grupp forskare inom entreprenörskapsforskning, bestående av Berglund, Ahl, Tillmar och Pettersson, skriver att "förhärskande genusstrukturer fortfarande tvingar kvinnliga företagare och ledare att anpassa sig till traditionella föreställningar om genus för att bli betraktade som trovärdiga."⁵³ Samtidigt pekar de på möjligheterna för ett mer hållbart företagande i välfärdssamhällen som prioriterar jämställdhet, något som främjar företagande för både kvinnor och män.

Frågan är om företagsekonomi saknar en djupare förståelse för rättvisefrågor. Jensen efterlyser visserligen företagsledare med bättre etiska kunskaper och förutspår att företag som inte klarar av att agera ansvarsfullt riskerar att slås ut från marknaden.⁵⁴ Generellt sett är dock frågor kopplade till rättvisa gällande *vem* som har makt och inflytande i organisationer underrepresenterade i tidskriften. Kan det vara så, som Brunsson föreslår i en debattartikel 2022, att det är ett misstag att betrakta företagsekonomi som ett neutralt och amoraliskt ämne, eftersom företagsekonomer förenas i ett gemensamt intresse av att göra organisationer framgångsrika?⁵⁵ I strävan efter att förstå organisationers framgång, dumhet, kundgrupper, spännande konsumentkulturer samt ambivalenta lednings- och styrningsprocesser försvinner ofta mer komplicerade frågor om rättvisa. Det är dags att under det kommande decenniet även ta dessa frågor på större allvar. ■

LITTERATUR

- [1] Brunsson, N. (2014). Företagsekonomi: en introduktion. Organisation & Samhälle, 1, s. 5–10.
- [2] Organisation & Samhälle (2019, 2).
- [3] Du Rietz, S. (2019). En cirkulär ekonomi – företagsekonomiskt tänkande bortom den linjära värdekedjan. Organisation & Samhälle, 2, s. 38–44.
- [4] Hoppe, M. (2019). Om företagsekonomins på- och avknappar. Organisation & Samhälle, 2, s. 44–50.
- [5] Winroth, K. (2019). Besatta av varumärken. Organisation & Samhälle, 2, s. 50–56.
- [6] Dahl, M. (2019). Tankar som känns: drömmen om den perfekta organisationen. Organisation & Samhälle, 2, s. 56–62.
- [7] Jensen, T. (2024). Företagsekonomins produktion av överklighet. Organisation & Samhälle, 1.
- [8] Czarniawska, B., & Solli, R. (2014). Hur går det för New Public Management i svenska kommuner? Organisation & Samhälle, 2, s. 26–32.
- [9] Ivarsson Westerberg, A., & Forssell, A. (2014). New Public Management och administrationssamhället. Organisation & Samhälle, 2, s. 40–44.
- [10] Alvehus, J. (2014). Att mäta eller inte mäta – tydlighetsparadoxen i professionell verksamhet. Organisation & Samhälle, 2, s. 46–50.
- [11] Almqvist, R., Catasús, B., & Wällstedt, N. (2014). Det är både teorin och tillämpningen av New Public Management som skapar rädda organisationer! Organisation & Samhälle, 2, s. 50–54.
- [12] Bringselius, L. (2014). New Public Management – ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta? Organisation & Samhälle, 2, s. 34–40.
- [13] Regnö, K. (2018). Att organisera för tillit i genusmärkt offentlig förvaltning. Organisation & Samhälle, 2, s. 72–78.
- [14] Alexius, S., & Vähämäki, J. (2021). Tillitsparadoxen – när fortsatt NPM-styrning främjar tillit. Organisation & Samhälle, 1, s. 10–16.
- [15] Vähämäki, J. (2018). Idéer om tillit och kontroll kommer i reformvågor. Organisation & Samhälle, 2, s. 32–28.
- [16] Karlsson, T. (2022). Nu startar vi om NPM! Organisation & Samhälle, 1, s. 16–22.
- [17] Lindell, E. (2017). Arbetsgivare om unga anställda – Krav på flexibilitet och behov av stabilitet. Organisation & Samhälle, 2, s. 26–30.
- [18] Loodin, H. (2017). Från sjuka arbetare vid löpande bandet till friska medarbetare på löpbandet. Organisation & Samhälle, 2, s. 50–56.; Cederström, C., & Thanem, T. (2018). Kroppsligt arbete i dagens prestationskultur. Organisation & Samhälle, 1, s. 42–46.
- [19] Vesterberg, V., & Dahlstedt, M. (2017). Jakten på jobb: Jobsökarbranschen, arbetslivet och framtiden. Organisation & Samhälle, 2, s. 36–42.
- [20] Styhre, A. (2017). Venture Labour: Att lönearbeta utan att kompenseras för marknadsrisk. Organisation & Samhälle, 2, s. 30–36.
- [21] Borgblad, H. (2017). Den ofrivilliga marknadsföraren. Organisation & Samhälle, 2, s. 42–46.
- [22] Hallin, A. (2017). Projekt – Arbetsform för framtiden? Organisation & Samhälle, 2, s. 46–50.
- [23] Molin, F., & Hansson, J. (2018). Tillit och verksamhetsanpassad styrning. Organisation & Samhälle, 1, s. 46–50.
- [24] Jonnergård, K., & Krantz, J. (2017). När tanke blir till regel: Om dokumentstyrning av lärare och socionomer, Organisation & Samhälle, 2, s. 56–62.
- [25] Czarniawska, B. (2018). Robotisering på gång! Organisation & Samhälle, 1, s. 62–66.
- [26] Espersson, M., Lidén, A., & Westrup, U. (2023). När kontorsarbetare blev distansarbetare: Kollegiala relationer under pandemin. Organisation & Samhälle, 1, s. 78–82.
- [27] Gawell, M. (2018). Arbetsintegrering i sociala företag och frivilligorganisationer. Organisation & Samhälle, 1, s. 50–56.
- [28] Pallas, J. (2016). Crazy is the new black. Organisation & Samhälle, 1, s. 56–58.
- [29] Stockenstrand, A-K. (2023). Den klimatblinda finanskulturen. Organisation & Samhälle, 1, s. 52–54.
- [30] Brunsson, N. (2014). Vad som räknas som en framgångsrik organisation har blivit en alltmer komplicerad fråga. Organisation & Samhälle, 1, s. 9.
- [31] Hallonsten, O. (2022). Modernitetens kritiska samvete: En samhällsvetenskap som gör nytta. Stockholm: Santérus förlag; se även Eriksson-Zetterquist, U. (2022). Har samhällsvetenskapen en USP att värna? Organisation & Samhälle, 1, s. 57–60.
- [32] Brytting, T., & Westelius, A-S. (2014). Gärna förtroende men först ett rejält ansvar. Organisation & Samhälle, 1, s. 30–36.
- [33] Grafström, M. & Windell, C. (2014). Mediebilderna formar bilder av vad som är ansvar. Organisation & Samhälle, 1, s. 38–42.
- [34] Jensen (2024).
- [35] Solér, C. (2015). Hållbar konsumtion eller "corporate branding". Organisation & Samhälle, 1, s. 36–40.; Cassinger, C. (2015). Aktivism i den nya kapitalismens kultur. Organisation & Samhälle, 1, s. 48–54.; Alexius, S., & Furusten, S. (2020). Med kritisk blick på delningsekonomin. Organisation & Samhälle, 1, s. 46–52.; Corvellec, H., & Stowell, A. (2023). Cirkulär är inte synonymt med hållbar. Organisation & Samhälle, 1, s. 66–72.
- [36] Alm, J., Jonsson, R., & Paulsson, A. (2022). Läckande organisationer och underhåll av samhällskritisk infrastruktur. Organisation & Samhälle, 1, s. 10–15.
- [37] Jonäll, K., & Rimmel, G. (2016). Redovisning av hållbarhet – kommunikation genom integrerad rapportering. Organisation & Samhälle, 1, s. 44–50.; Nachemson-Ekwall, S. (2016). Hållbart värdeskapande och idéburen marknads ekonomi. Organisation & Samhälle, 2, s. 10–17; Cassinger, C., & Nilsson, J-H. (2021). Hållbar utveckling i överturismens era. Organisation & Samhälle, 1, s. 4–9.
- [38] Paananen, M., Runesson, E., & Samani, N. (2021). De osynliga miljöskulderna och risken för felvärdering. Organisation & Samhälle, 2, s. 36–42.
- [39] Bonnedahl, K-J. (2015). Om avståndet till naturen och oviljan till hållbar konsumtion. Organisation & Samhälle, 1, s. 26–31.
- [40] Paulsson, A. (2020). Bokrecension: Nerväxt. Organisation & Samhälle, 2, s. 44–45.
- [41] Rennstam, J. (2020). Växtvärk – dags att ifrågasätta status quo. Organisation & Samhälle, 2, s. 38–44.
- [42] Svensson, P. (2015). Konsumismen. Organisation & Samhälle, 1, s. 58–63.
- [43] Jensen, T. (2020). Hur mycket tävlan tål vi? Organisation & Samhälle, 2, s. 32–37.
- [44] Vlasov, M. (2020). Regenerativt entreprenörskap: inbjudan till att bli återvildad. Organisation & Samhälle, 1, s. 60–66.
- [45] Dahl, M. (2020). Tänk som ett träd. Organisation & Samhälle, 2, s. 67.
- [46] Babri, M., Per Carlborg, P., & Öberg, C. (2020). Bildningspraktika för ekonomer. Organisation & Samhälle, 2, s. 70–71.
- [47] Ericsson, D., & Kostera, M. (2020). Att organisera hopp i en brytningstid. Organisation & Samhälle, 2, s. 54–58.
- [48] Möller, D., & Nordqvist, M. (2020). Tillfällets ekonomi: Hur skönlitteratur kan ge nya perspektiv på företagande. Organisation & Samhälle, 2, s. 58–66.
- [49] hooks, b. (2000). Feminism is for everybody: Passionate politics. London: Pluto Press.
- [50] Öberg, C. (2023). Kvinnor i företagsstyrelser – Ökar forskningen ojämställdheten? Organisation & Samhälle, 1, s. 60–66.
- [51] Stockenstrand, A-K. (2016). Att leda för jämställdhet. Organisation & Samhälle, 2, s. 52–58.
- [52] Regnö (2018).
- [53] Berglund, K., Ahl, H., Tillmar, M., & Pettersson, K. (2023). Genusperspektiv på entreprenörskap. Organisation & Samhälle, 1, s. 66–72.
- [54] Jensen, T. (2014). För dåliga etiska kunskaper och färdigheter i ledningen. Organisation & Samhälle, 1, s. 42–46.
- [55] Brunsson, K. (2022). Till mänsklighetens gagn? Organisation & Samhälle, 1, s. 73–75.

ORGANISATION OCH SAMHÄLLE I DIGITALISERINGENS TIDEVARV

ARTIFICIELL INTELLIGENS FÖRÄNDRAR HUR VI FÖRSTÅR OCH UTÖVAR
ORGANISERING OCH LEDARSKAP.

ANDREAS SUNDSTRÖM



Hur förklarar vi vad en organisation är och hur den fungerar i en tid präglad av digitalisering och AI? Är våra etablerade teorier för att förstå organisation och ledning fortfarande relevanta när chefer och medarbetare ersätts av algoritmer som styr ett alltmer robotiserat arbete? Dessa frågor kan knappast få särskilt välgrundade svar i dagsläget eftersom vi bara precis har börjat skönja konturerna av hur förutsättningarna för organisering håller på att förändras. Som studieobjekt betraktade är både 'organisation' och 'samhälle' just nu något mer förgängliga och utmanande att definiera än vad de har varit under de senaste decennierna. I en tid av förändring behövs både kartläggning av och kritisk reflektion kring nya organisationspraktiker och dess betydelse för samhällets utveckling. Med andra ord har vi som skapar kunskap om organisationer precis fått väldigt mycket att göra!

Liksom tidigare tekniska uppfinningar som revolutionerat informationshantering har de senaste årens genomslag för maskininlärning och generativ AI utmanat synen på kunskap, både i organisationer

och i samhället i stort.¹ De förändringar vi ser i form, praktik och infrastruktur för information och ledning utmanar etablerad ordning på både organisations- och samhällsnivå. Ett sätt att se på denna utveckling är att AI-utvecklingen problematiserar antaganden om vad en organisation är, vad kunskap är, och hur ledning fungerar. En grundläggande fråga för företagsekonomen är därför vad den samtida tekniska utvecklingen för informationshantering innebär i relation till etablerade teorier om organisering, ledning, relationer och maktstrukturer.

Informationshantering är central för ordningen i sociala sammanhang oavsett skala, såväl i små organisationer som på övergripande samhällsnivå. Det välkända uttrycket kunskap är makt ("Et ipsa scientia potestas est", Francis Bacon, 1597) antyder att tillgång till information och förmåga att tolka den är något som kan ge fördelar gentemot den som saknar det samma. Hur – och av vem – olika typer av information skapas, dokumenteras och kommuniceras har historiskt varit centralt för hur maktstrukturer byggts upp, såväl i informella sammanhang som i stora organisationer och på samhällsnivå. I organisations-sammanhang är information (och infrastrukturen för information) viktig för både intern styrning och extern kontroll. Interna ledningsverktyg utformas ofta med utgångspunkt i vem som ska få tillgång till vilken information, för att mak-

ten över beslut och processer ska ligga hos avsedda beslutsfattare. Vidare är företagsinformation också reglerad, så att information som anses vara av ekonomiskt intresse för vissa externa aktörer (primärt Skatteverket och investerare) ska komma dessa till hands. På samhällsnivå kan betydelsen av informationsinfrastruktur ses i historiska exempel såsom hur det i Sverige länge var kyrkan som samlade in och sparade information om folket på individnivå, innan staten började bygga upp och underhålla egna register och statistik.² Den informationsinfrastruktur som först kyrkan och senare staten byggde upp utgjorde en avgörande förutsättning för den makt som kunde upprätthållas gent-

emot folket.³ I ljuset av hur betydelsefull en informationsinfrastruktur kan vara för praktiserandet av makt och ordning framstår nutidens fokus på att bygga ny informationsinfrastruktur för automatisering och AI, både i enskilda organisationer och på bredare samhällsnivå, viktig för såväl företagsekonomen som samhällsvetaren att granska och diskutera.

"Tekniken formar inte bara våra verktyg utan omformar också de strukturer och processer genom vilka vi organiserar arbete och samhälle."

ne från industrialiseringen och framåt har kunnat se att organisationers och samhällens principer för att samordna och styra har förändrats i ett samspel med informationsteknikens utveckling. Organisationsformer, ledningsstrukturer och arbetssätt har utvecklats jämte ny teknik, men också i relation till omgivande samhällets normer, politiska klimat och ekonomiska förutsättningar. I sin genomgång av ekonomistyrningens historia fram till 1980-talet belyste Kaplan hur ny informationsteknik såsom telefoni, miniräknare och datorer kom att få stor betydelse för utvecklingen av nya ledningspraktiker och organisationsformer.⁶ Så snart en ny informationsteknik har möjliggjort snabbare eller mer storskalig hantering av information kan vi också se organisationspraktiker förändras. Telefonen introducerade en ny möjlighet till direktkommunikation mellan geografiskt åtskilda platser, vilket Kaplan såg som en nyckel till att det först var efter

logi ger olika förutsättningar för handling, så teknikutveckling bör ses som mycket betydelsefull i termer av vilka handlingar som möjliggörs i olika sammanhang. I och med att teknikförändring kan möjliggöra handlingsförändring så kan praktik ses som föränderlig i ett samspel mellan teknik och handling. Praktiker, såsom ledning och arbete, är således inte stabila utan kan snarare ses som ständigt föränderliga i ett samspel med (ny) informationsteknik.

Genom företagsekonomens historia har teknik varit betydelsefull för utvecklingen av nya sätt att organisera människor och arbete.⁵ Det är förstas inte så enkelt att tekniken har skapat nya organisationsformer, utan snarare är det så att vi åtminsto-

emot folket.⁵ I ljuset av hur betydelsefull en informationsinfrastruktur kan vara för praktiserandet av makt och ordning framstår nutidens fokus på att bygga ny informationsinfrastruktur för automatisering och AI, både i enskilda organisationer och på bredare samhällsnivå, viktig för såväl företagsekonomen som samhällsvetaren att granska och diskutera.

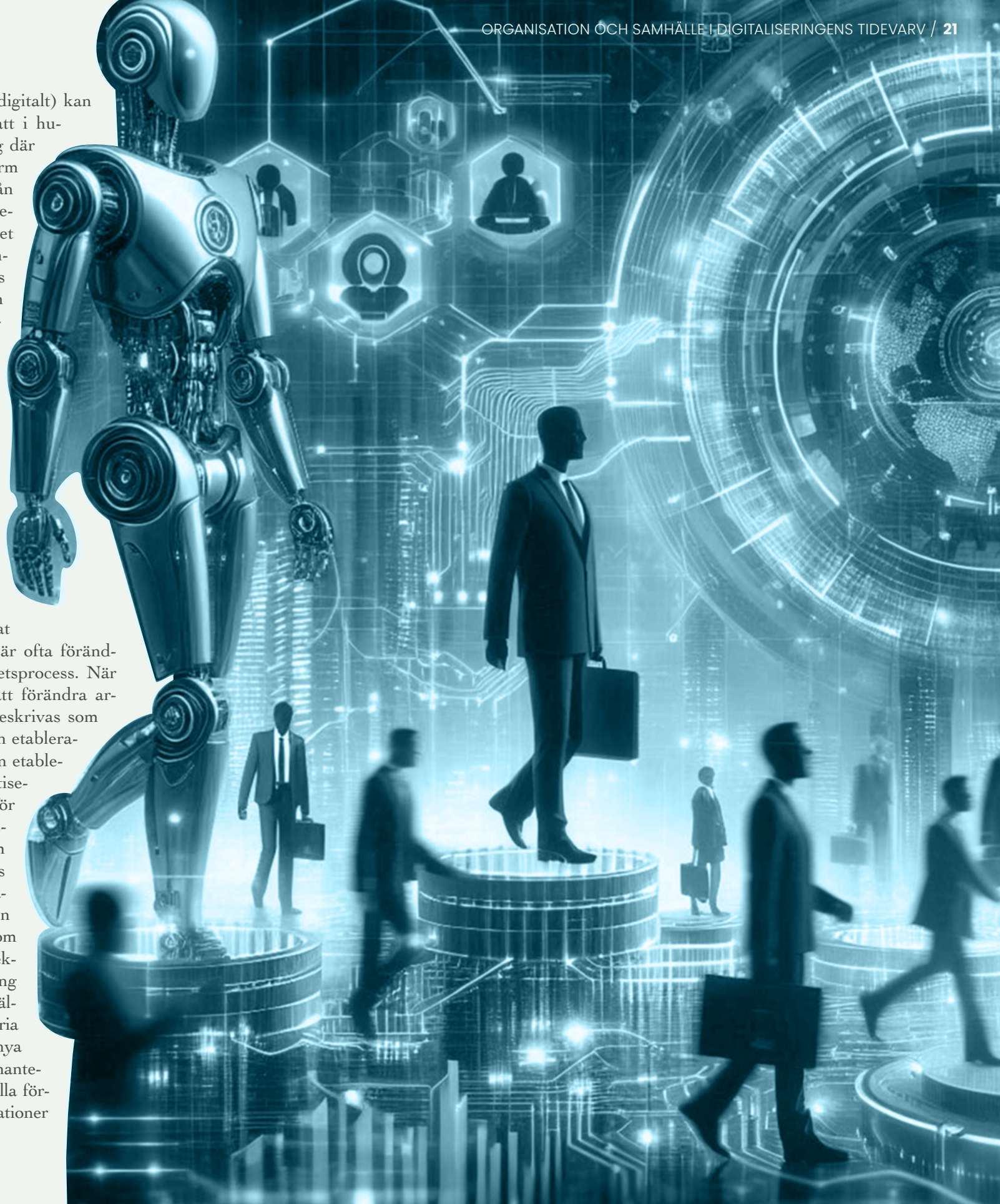
Från ämnesområdet teknik- och vetenskapsstudier (STS) har vi lärt oss att det inte är tekniken i sig som dikterar hur samhället ser ut. Ny teknik är inte direkt styrande (teknologideterminism), utan har betydelse på det som den används i olika praktiker.⁴ Med andra ord är det intressanta med teknikutvecklingen inte nödvändigtvis relaterat till den nya teknikens kapacitet, utan vad människor gör annorlunda med den nya tekniken. Detta resonemang innebär inte på något sätt att förminska teknikens betydelse till att se den som obetydlig eller neutral. Olika tekno-

telefonens inträde vi såg företag växa genom att bedriva verksamhet på flera orter. Det var inte telefonen som skapade multinationella företag, men kanske hade det varit svårt för en företagare att föreställa sig möjligheten att leda tusentals utspridda medarbetare när information fortfarande färdades med hästburna budbärare?

En lika revolutionerande förändring av informationshantering kan ses i miniräknaren, som Kaplan menade möjliggjorde ett flertal olika organisatoriska förändringar med utgångspunkt i att matematiska beräkningar nu kunde nyttjas i större utsträckning än tidigare. När fler medarbetare kunde göra avancerade beräkningar skapades helt andra förutsättningar för – och behov av – organisering och ledning. Med utvecklingen av datorer i mitten av 1900-talet kom även bokföringsdatorer och hålkort för storskalig hantering av bokföring och löner. De tidiga tillämpningarna handlade bland annat om att automatisera det manuella bokföringsarbetet. I Kaplans genomgång är det slående hur samspelet mellan rådande ledningsideal och tillgänglig teknik som miniräknaren och bokföringsdatorer hela tiden skapat nya förutsättningar, där företag under följande decennier ägnade sig alltmer åt kvantitativ analys av olika aspekter av verksamheten, men också utvecklade nya alltmer storskaliga organisationsformer. Senare utveckling av mobiltelefoni och internet har fortsatt samspelet med organisationsutvecklingen i samma principiella huvudriktning – en till synes självklar strävan mot effektivisering genom accelererad och mer storskalig hantering av information. När dagens företagsekonomer pratar om digitalisering är det vanligen denna typ av effektiviseringsökande förändring som avses.

Idag har digitalisering kommit att bli ett tämligen vagt definierat paraplybegrepp som kan avse både små systemtekniska och omfattande organisatoriska förändringar. Med hänsyn till ordets bokstavliga

betydelse (att göra något digitalt) kan begreppet avgränsas till att i huvudsak avse en förändring där hanteringen av någon form av information flyttas från manuell eller fysisk hantering till en digital miljö. Det vill säga, hanteringen av information omstruktureras så att vissa arbetsflöden eller beslut kan ske helt eller delvis automatiskt och därmed bli effektivare i termer av tidsbesparing eller ökad skala. Det kan till exempel handla om att automatisera schemaläggning eller att övergå till e-faktura för att undgå manuell läsning och bokföring av fakturor och betalningar. Nya tekniska lösningar kan många gånger syfta till att effektivisera ett avgränsat arbetsmoment, men innebär ofta förändringar av en befintlig arbetsprocess. När ny teknik inspirerar till att förändra arbetsprocesser kan detta beskrivas som en problematisering av den etablerade ordningen. Och när den etablerade ordningen problematiseras är det alltid intressant för samhällsvetenskapliga forskare att studera vad som händer. De senaste årens utveckling mot mer automatisering och introduktionen av generativ AI kan ses som ytterligare exempel på ny teknik för informationshantering i organisationer och samhälle. 1900-talets teknikhistoria visar att utvecklingen av nya verktyg för informationshantering har följts av strukturella förändringar inom organisationer och i samhället.



Automatisering, maskininlärning och generativ AI problematiserar etablerade synsätt på information och vad den kan användas till öppnas nya möjligheter att studera grundläggande strukturer i organisationer och samhälle och hur dessa förändras. Det finns förstås otaliga sätt att närma sig detta från både företagsekonomiska och andra samhällsvetenskapliga perspektiv, men nedan följer några exempel på områden där studieobjekten 'organisation' och 'samhälle' särskilt problematiseras av digitaliseringen.

“Digitaliseringens framväxt tvingar oss att ompröva våra grundläggande antaganden om organisationer, kunskap och makt.”

Ett område handlar om hur automatisering organiseras, det vill säga hur en organisation i praktiken går till väga för att automatisera en uppgift eller en beslutsprocess. Automatiseringsprojekt kan hindras av idéer om komplexitet (svårt att förenkla processen som ska automatiseras) eller begränsad information (viktiga aspekter fångas inte av tillgängliga data). Komplexitet och bristfällig information är inte nya utmaningar inom företagsekonomi. Information i organisationer är alltid ofullständig. En förutsättning för beräkningar (av lönsamhet, logistikplanering och så vidare) har därför alltid varit att det behövs kompletterande information och antaganden – eller annorlunda uttryckt så behöver företagsekonomen utöver matematiska kunskaper även använda sitt eget (professionella) omdöme. Automatisering förutsätter i stället att behovet av omdöme elimineras. När organisationer använder automatisering för att effektivisera är det därmed intressant att undersöka hur denna process organiseras i relation till komplexitet och omdöme. Vad är konsekven-

terna av att reducera komplexitet? Skapas utrymme för omdöme och sker det kanske på andra platser eller i andra former bortom organisationen?

Ett annat område handlar om hur förändring kan organiseras under föränderliga förutsättningar. Om ny teknik skapar förutsättningar för nya sätt att praktisera och organisera, hur ska vi då planera för morgondagens organisation? De senaste årens utveckling inom automatisering och maskininlärning förutsätter en informationsinfrastruktur som tillgängliggör data på ett sätt som många organisationer inte har haft på plats sedan tidigare. För de organisationer som nu har ambitionen att automatisera och implementera AI-verktyg är det en utmaning att bygga upp en infrastruktur för de önskade processerna. De nya möjligheter som en organisation hoppas på kan mycket väl innebära stora organisatoriska förändringar till följd av att kartan över organisationens arbetsprocesser ritas om. Vid sådan omorganisation kan företagsekonomisk litteratur sedan tidigare vittna om många typer av utmaningar. Vilka utmaningar möter dagens organisationer i sina försök att omorganisera i relation till digitaliseringens nya ideal? Kan omorganisation för nya förutsättningar planeras och genomföras utan att först ha målbildens informationsinfrastruktur på plats?

Ett tredje område handlar om hur etablerad ordning kring beslut, makt, och ansvarsutkrävande upprätthålls eller förändras när organisationer genomgår förändringar i digitaliseringens namn. Vad som i grunden utgör en organisation kan behöva nya förklaringsmodeller som tar hänsyn även till samtidens alternativa former av kollektiva projekt, inte minst gig-ekonomins koordinerade egenanställningar.⁷ Detsamma gäller grundläggande begrepp som 'ledarskap' och 'samhälle'. Vidare kan betydelsen av organisationens fysiska struktur (geografisk plats, lokaler, arbetsplats) förändras när allt fler typer av arbeten i allt fler typer av organisa-

tioner kan utföras 'på distans' i virtuella miljöer.⁸ Vad händer med beslutsordning och maktrelationer när vissa beslut eller delprocesser automatiseras och relationer mellan olika medarbetare och ledningsnivåer kopplas isär och samman på nya sätt? Vad händer med kundens (eller medborgarrelationen för offentlig verksamhet) roll i organisationen när kontakttillfällen automatiseras eller robotiseras?

De senaste decenniernas långtgående digitalisering av informationsflöden i västvärldens organisationer och samhällen har onekligen bidragit till tidseffektivisering. I den digitaliserade samhällsordning vi nu befinner oss i kan det många gånger framstå som att kedjor av automatiserade beslut skapat en ogenomtränglig rökridå framför den nya effektivitetens maktstrukturer. Hur är egentligen "ordningen" konstruerad i samtida organisationer och samhälle?

Tidigare företagsekonomisk forskning utgör en viktig kunskapsbank i termer av hur organisationer historiskt har byggts upp och för att förstå informationsteknologins roll i samhällsutvecklingen. Även om nya former, praktiker och infrastruktur för information potentiellt ritar om kartan är det inte givet att vår syn på organisationer och samhälle förändras vare sig snabbt eller mycket. En viktig uppgift för samhällsvetenskapliga forskare är därför att genom empiriska studier belysa de nya organisationspraktiker och organisationsstrukturer som håller på att utvecklas, men också att tillgängliggöra kunskap – även utanför det företagsekonomiska ämnets avgränsade discipliner – om hur till synes små förändringar i hur organisationer styrs och samordnas, när de sker utbredd i många organisationer, också bidrar till förändringar av samhället i stort. ■

LITTERATUR

- [1] Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), s. 62–70.
- [2] Johannisson, K. (1990). Society in numbers: the debate over quantification in 18th-century political economy. T. Frängsmyr, J. L. Heilbron, R.E. Rider (red.) *The quantifying spirit in the eighteenth century*, (s. 343–2) Berkeley: University of California Press.
- [3] Reuterswärd, E. (2001). Ett massmedium för folket: Studier i de allmänna kungörelsernas funktion i 1700-talets samhälle. Doktorsavhandling, Lunds universitet.
- [4] Latour, B. (1994). On technical mediation. *Common Knowledge*, 3(2), s. 29–64.
- [5] Drucker, P. F. (1992). Organizations. *Harvard Business Review*, 20(7), s. 281–293.
- [6] Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59(3), s. 390–418.
- [7] Kornberger, M. (2022). Strategies for distributed and collective action: Connecting the dots. Oxford: Oxford University Press.
- [8] de Vaujany, F.-X., mfl. (2021). Control and surveillance in work practice: Cultivating paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42(5), s. 675–695.

ORGANISERING AV SOCIAL HÅLLBARHET VID RENOVERINGS-PROJEKT INOM ALLMÄNNYTTAN

SOCIAL HÅLLBARHET BETRAKTAS IDAG SOM EN SJÄLVKLAR DEL AV STADSUTVECKLINGEN. MEN HUR VÄL OMSÄTTS DETTA IDEAL I PRAKTIKEN?

LINDA SONERYD & ELENA BOGDANOVA



För bara ett decennium sedan var så kallad social hållbarhet underprioriterat i förhållande till ekologisk och ekonomisk hållbarhet¹. I dag är situationen den omvända, särskilt inom stadsutveckling och stadsplanering, där social hållbarhet är ett frekvent förekommande begrepp². När ett begrepp blir allmänt spritt kan också dess innebörd förändras. Organisationer måste översätta policybegrepp till verksamhetsmål och praktik. Denna artikel redovisar resultat från fyra fallstudier genomförda i Göteborg.

Allmännyttan omfattar kommunala fastighetsbolag över hela Sverige och har en särskild uppgift att erbjuda hyresbostäder till alla. I dag är 54 procent av Göteborgs bostäder hyresrätter, och av dessa ägs 55 procent av allmännyttan. De kommunala fastighetsbolagen har i uppgift att se till att hyrorna är på en sådan nivå att även människor med låga inkomster har råd att bo, och de förväntas samtidigt bedriva verksamheten enligt affärsmässiga principer. Då det skett strukturella föränd-

ringar inom bostadspolitiken i Sverige som både förändrar villkoren för hyresgästers inflytande och förutsättningarna för hur renoveringar bekostas är dessa processer särskilt viktiga att studera. I en rapport som sammanfattar vår forskning om renovering av miljonprogrammet finns en överblick över bostadspolitikens omvandling³.

De fyra renoveringsprocesser som vi studerade omfattade tre kommunala fastighetsbolag. Vi var intresserade av hur hållbarhetsarbetet redovisades av fastighetsbolagen i årsrapporter och hållbarhetsrapporter under åren 2016–2021. Vi ville dessutom se hur renoveringen organiserades: hur processen såg ut, vilka som fick vara med och ha inflytande och vad som blev resultatet av det. Vi observerade samråd och dialogmöten samt intervjuade nyckelaktörer.

Social hållbarhet kan förstås både som mål, vad man vill uppnå, och som process, hur man uppnår det. I praktiken är "vad" och "hur" intimt sammanlänkade. Det innebär att de aktörer och perspektiv som är inkluderade i processen också kommer att påverka hur målen definieras⁴. Därför blir frågor om deltagande och inkludering viktiga i studiet av social hållbarhet.

Vad fick då social hållbarhet för innebörd i de studerade fastighetsbolagens redovisningar? Social hållbarhet relaterades både till målet att det ska finnas tillgängli-

ga och prisvärda bostäder till alla och till processer som nybyggnationer, renoveringsprocesser och fritidsaktiviteter. Men i hållbarhetsrapporter förblev "prisvärda bostäder" ett begrepp som aldrig förklarades eller sattes i relation till kostnad för bostäder och de boendes inkomster. I hållbarhetsrapporterna fanns inte heller några redovisningar av hyreshöjningar eller hur många som flyttade efter renoveringar.

Sociala aktiviteter och samarbete med civilsamhället lyftes fram som viktiga för att skapa långsiktig social utveckling, trygghet och tillit. Som framgår i de dokument som vi studerat initierade och stödde fastighetsbolagen sociala aktiviteter som

"Trots att social hållbarhet lyfts fram som ett nyckelbegrepp i stadsutveckling, visar vår studie på en klyfta mellan ambition och faktisk praktik."

skedde lokalt i bostadsområdena. I varierande grad användes "social hållbarhet" som etikett på aktiviteterna. De värden och aktiviteter som lyftes fram är exempel på sociala aspekter och dimensioner⁵ men de gavs ingen tydlig koppling till hållbarhetsfrågor.

Fastighetsbolagen lyfte fram vikten av att lyssna på hyresgäster. Exempel på "lyssnande praktiker" fann vi bland annat i enkätundersökningar där bolagen frågade sina hyresgäster vad de ansåg vara viktigast i hållbarhetsarbetet. Dessa lyssnande praktiker ramade in hyresgästernas svar inom ramen för "kundnöjdhet" eller som viktiga komponenter för att hyresgäster skulle bo kvar eller få en "positiv känsla" för renoveringsprojekt.

Vår studie visar att sociala hållbarhetsmål som att "alla ska kunna bo kvar" nämnades löpande i texter, men de redovisades inte i konkreta mål (vad som skulle uppnås) och strategier (hur det skulle göras).

En viktig fråga i våra fallstudier var hur inkluderande renoveringsprocesserna var och vilken roll som hyresgästerna fick. Vi gav de fyra renoveringsprocesser som vi

studerat fiktiva platsnamn: Rosenhill, Tulipangården, Nejlkegatan och Björnkulla.

I fallet Rosenhill pratade bolagets representanter om "varsam renovering". Hyresgästerna fick tidigt veta att de skulle få möjlighet att påverka inredningsdetaljer och olika "tillvalspaket", men inte de stora "tekniska" beslut som gjordes i relation till projektet. Hyresgäster väckte dock kontinuerligt större frågor om övergripande åtgärder, tekniska detaljer och möjliga hyreshöjningar. Hyresgäster väckte dessutom frågan om "underhållsskuld". Att fastigheten inte renoverats på mycket länge påverkade omfattningen av de åtgärder som behövde göras. De var oroliga

att de skulle drabbas av kraftiga hyreshöjningar. Frågan om underhållsskuld är relevant i relation till hållbarhet eftersom det handlar om tidsaspekter och fördelning av ansvar över generationer. Hållbarhet för vem och med vilka tidsperspektiv är centrala frågor.

Efter att hyresgäster engagerat sig med stöd från Hyresgästföreningen, HGF, valde fastighetsbolaget så småningom så kallad relining av befintliga rör i stället för stambyte, för att minska ingrepp i lägenheterna. Under processen diskuterades aldrig frågan om hyreshöjningar mellan hyresgästerna och fastighetsbolaget. Fastighetsbolaget hänvisade till att hyran inte kunde diskuteras innan renoveringens detaljer var avgjorda. Det fanns beslut om varsam renovering, som skulle innebära minsta möjliga hyreshöjning, men det fanns inte några förtydliganden om hur hållbarhetsmål med minsta möjliga hyreshöjning skulle genomföras.

I Tulipangården genomförde fastighetsbolaget en undersökning som visade att boende ville undvika en totalrenovering och höga hyreshöjningar. Bolaget



ledde dialogprocessen och HGF var involverad i hyresförhandlingarna. Boende var engagerade i renoveringsplanerna, men de tekniska frågorna kring renoveringen diskuterades inte öppet med hyresgästerna. I stället för att prata om de reella renoveringsbehoven valde bolaget att fokusera på fasader och gemensamhetsutrymmen, som de ansåg var standardhöjande åtgärder som motiverade hyreshöjningar. HGF hade en annan uppfattning och begärde ut tekniska rapporter från bolaget för att kunna se argumenten, men nekades tillgång till rapporterna. Bolaget genomförde

”Att översätta social hållbarhet från policy till verklighet innebär inte bara att lyssna på hyresgäster, utan att verkligen integrera deras perspektiv i hela renoveringsprocessen.”

omfattande dialogaktiviteter, men i fokus var varken skillnader mellan underhåll och standardhöjande åtgärder eller vilket underhåll som behövdes för husens långsiktiga hållbarhet. I Tulipangården betonades ”sociala dimensioner”, det ordnades många dialogaktiviteter, med fokus på trivsel, snarare än ”social hållbarhet”, till exempel mål om att alla skulle kunna bo kvar.

I båda fallen – Rosenhill och Tulipan-gården – innebar ”varsam renovering” i praktiken att underhåll sköts på framtiden då stambyte inte genomfördes eller ersattes av relining.

Renoveringsprocessen på Nejlikegatan är en kontrast till ovanstående fall då boende involverades på ett mer substantiellt sätt. Byggnaderna hade bedömts som rivningsobjekt på grund av höga radon-nivåer och omfattande renoveringsbehov. Fastighetsbolaget beslöt senare att renovera i stället för att riva. Under ett möte med hyresgäster informerades bolaget om att lägenheterna måste evakueras under fyra till sex månaders tid. Boende uttryckte en stor oro, både för evakueringen och

för kommande hyreshöjningar. En stark misstro mot bolaget uttrycktes också som en följd av att så viktig information getts under de sista fem minuterna av mötet. En samrådsgrupp bildades. Efter dialog med HGF, där en pådrivande representant lyckades diskutera tekniska detaljer med bolaget, ändrades ganska många av de initiala planerna, och renoveringen kunde genomföras utan större hyreshöjningar. I detta fall fick hyresgäster inflytande delvis genom att det fanns teknisk kompetens genom HGF och en enträgenhet i försöken att påverka fastighetsbolaget.

I vårt sista exempel, Björnkulla, hade fastighetsbolaget höga ambitioner att organisera processen på ett bra sätt, men boendes engagemang var lågt. Bolagets planer innebar omfattande renovering av badrum, kök samt avlopps-, el- och ventilationssystem, som enligt bolaget skulle uppdateras till dagens tekniska krav. Hyresgäster uppmuntrades att ”önska fritt” gällande utformningen av badrum och kök. Några hyresgäster undrade vad hyreshöjningen skulle landa på, men de hänvisades till den framtida förhandlingen mellan HGF och bolaget. Byggnaders tillstånd, säkerhet och trygghet definierades som viktiga men icke-förhandlingsbara frågor. Hyresgästerna hänvisades till ingenjörernas kompetens och förutsattes lita på dem. Beslut om varsam renovering påverkade dialogprocessen även i detta fall. Fastighetsbolaget erbjöd en basnivå med lägre hyreshöjning för minst 50 procent av hyresgästerna, men i princip till alla som så önskade. Det uppstod inte några uttalade protester bland hyresgästerna. Bolaget fokuserade hållbarhetsfrågor men betonade husets materiella hållbarhet, utifrån idén att

byggnader renoverade enligt moderna krav och standarder kommer att vara ett hållbart boende även för framtida hyresgäster.

De två senare fallen, Nejlikegatan och Björnkulla, belyser att hyresgäster kan få inflytande genom mobilisering och teknisk kompetens, men också att hyresgästers inflytande begränsas av komplicerade processer där renovering och hyresförhandling sker separat och med liten insyn. Omsorg om byggnadernas hållbarhet över tid och sociala hållbarhetsmål, såsom att alla ska kunna bo kvar efter renovering, blir frågor som i hög grad är i händerna på fastighetsbolagen.

Hur kan bättre samstämmighet mellan hållbarhetsmål och process uppnås?

Hur kan då bättre samstämmighet mellan hållbarhetsmål och process uppnås? Sociala hållbarhetsmål när det gäller bostäder handlar bland annat om tillgängliga och prisvärda bostäder och minskad segregation. Fastighetsbolagens fokus på sociala frågor som trygghetsdörrar, gemensamma utrymmen och sociala aktiviteter som läxhjälp är alla viktiga frågor, men hur de relaterar till hållbarhet är inte självklart.

Social hållbarhet innebär att tidsperspektiv, rättvisaspekter och hur avvägningar görs mellan motstridiga mål bör diskuteras öppet. I vår dokumentanalys och våra observationer är dessa aspekter emellertid frånvarande. Renoveringsprocesserna var delvis inkluderande, men inte i något fall fanns det möjlighet för berörda och engagerade hyresgäster att få tillräcklig information och att delta i och ha inflytande över hållbarhetsarbetet i alla dess dimensioner.

Ett resultat av vår studie är att vi ser en klyfta mellan social hållbarhet som mål och social hållbarhet som process, samt mellan de generella formuleringarna kring tillgängliga prisvärda bostäder och de faktiska renoveringsprocesserna. En följd av det är en slagsida mot processaspekterna, på bekostnad av ett fokus på substantiella hållbarhetsmål att arbeta mot. Huruvida praktiker är inriktade på att inte bara lyssna och driva fram processen utan också präglas av en syn på deltagare som legitima kunskapsproducenter avgör om det blir symboliskt deltagande eller verkligt inflytande. ■

LITTERATUR

- [1] Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: Introduction to the special issue. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 8(1), s. 3–14.
- [2] Langergaard, L.L. (2019). Interpreting “the social”: Exploring processes of social sustainability in Danish non-profit housing. *Local Economy*, 34(5), s. 456–470.
- [3] Thörn, H., Bogdanova, E., Polanska, D. & Soneryd, L. (red.) (2023). Standardhöjning eller underhåll? Deltagande och hållbarhet i renoveringar av hyresbostäder. Scores rapportserier 2023:1, Stockholm: Score.
- [4] Vifell, C. Å. & Soneryd, L. (2012). Organizing matters: How “the social dimension” gets lost in sustainability projects. *Sustainable Development*, 20(1), s. 18–27.
- [5] Ballet, J., Bazin, D. & Mahieu, F.-R. (2020). A policy framework for social Sustainability: Social cohesion, equity and safety. *Sustainable Development*, 28(5), s. 1388–1394.

FÖRETAGSEKONOMINS PRODUKTION AV OVERKLIGHET

FÖRETAGSEKONOMINS GRUNDLÄGGANDE PRINCIPER OCH METODER
BIDRAR TILL EN SNEDVRIDEN OCH BEGRÄNSAD FÖRSTÅELSE AV
KOMPLEXA SOCIALA OCH EKOLOGISKA FRÅGOR.

TOMMY JENSEN



Den här artikeln handlar om ämnet företagsekonomi. På det viset är följande text missvisande när det gäller enstaka företagsekonomer, såväl akademiker som praktiker, men jag håller textens argument som sanna på en övergripande nivå, nämligen ämnets normalvetenskapliga kärna.

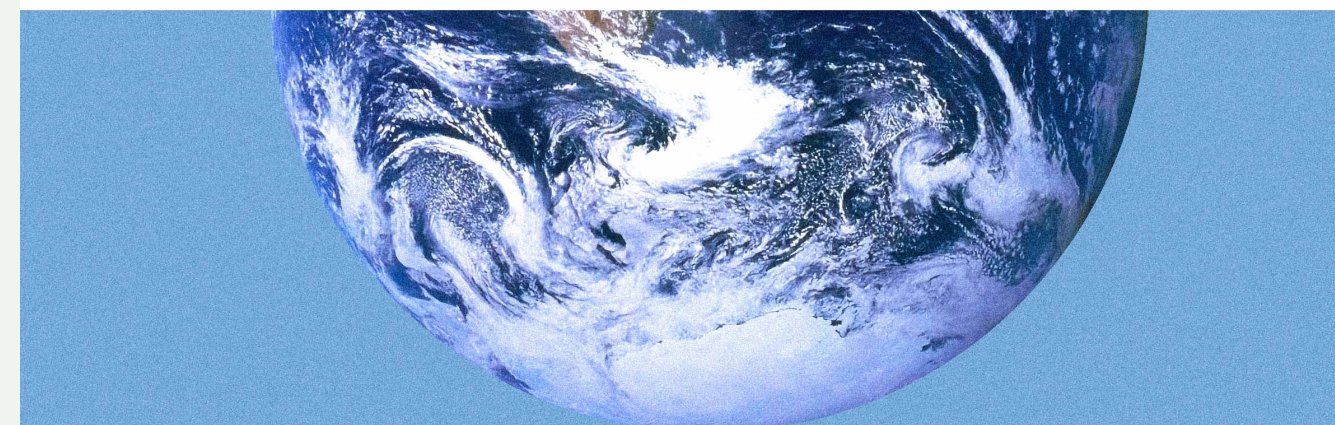
Utgångspunkten för den här texten är att samhällen har blivit mer komplexa och att den verktygstillverkande människans (Homo faber) relation till naturen har blivit högst problematisk men att det företagsekonomiska ämnets kärna inte har förändrats. Kärnan står i konflikt med den sociala och den ekologiska verkligheten.

Vad är det då för kärna jag avser? För många år sedan konstruerade jag, tillsammans med Karl-Johan Bonnedahl och Johan Sandström, bärande principer för företagsekonomi som presenterades i boken *Ekonomi och moral* (Liber, 2007).¹ Det blev fyra dimensioner och elva principer. Principen om ägandebärlighet har lagts till här. Det är genom dimensionerna och principerna som konflikten med verkligheten uppstår. Vad ska jag kalla den här

processen för? Jag kallar det för en filtreringsprocess: när det företagsekonomiska ämnet tar sig an komplexa sociala och ekologiska kunskapsområden filtreras dessa så till den grad att kunskapsområdet inte finns kvar, eller så återstår endast en liten rest (den del som ograverat råkar vara användbar).

Resultatet är inget mindre än att det som filtreras av företagsekonomi försvannas, blir överkligt. I den första dimensionen – "Hur företagsekonomer är" – sker filtrerandet genom den instrumentella mål-medel rationaliteten (där såväl mål som medel uttrycks och värderas i ekonomiska termer), egenintresset (organiserat via marknader) och det ekonomiska värdeskapandet (ett träd är mindre värt i skogen än vad det är som ett skrivbord). I den andra dimensionen – "Företagsekonomins värld" – filtreras alla delar av världen för att bli ägandebärlig, kvantifierbar, prissättningsbar och kommersialiserbar.

I den tredje dimensionen – "Hur företagsekonomer agerar" – filtreras agerandet till utnyttjande, vinststrävande och tillväxtsträvande. Företagsekonomins grundläggande definition är hushållning med resurser, men det finns ingen stoppknapp. Den första och andra dimensionen dikterar tillsammans att allt kan utnyttjas, och här förvandlas den till att allt behöver utnyttjas – en aldrig sinande brunn av affärsmöjligheter, som sker i den takt



som optimerar vinst- och tillväxtskräven. Resursutnyttjandet ökar (som i företagsekonomin anses kunna kompenseras med teknikutveckling och resurseffektivitet).

I den fjärde dimensionen – ”Företagsekonomin roll” – filtreras världen till att vara objektiv. Skillnader mellan människor är ett utslag av ekonomiska agenter tidigare nit och smarthet. En opartisk process: om du bara har råd med en hyreslägenhet och jag har råd med en privatägd villa är det ett utslag av hur vi tidigare skött oss i ekonomin. Den företagsekonomiska världen är, slutligen, neutral, utan egentliga vinnare och förlorare. Man hittar sällan förlorare av typen havererade ekosystem, arbetare utsatta för drakoniska arbetsvillkor, svält och fattigdom etcetera.

Nu följer tre illustrationer tänkta att visa hur det företagsekonomiska ämnet tar sig an – filtrerar – komplexa sociala och ekologiska kunskapsområden.

Det första exemplet handlar om etik. Det företagsekonomiska filtrerandet gör att det endast återstår en liten utilitaristisk nyttorest av den komplicerade företeelsen

”Genom företagsekonomin filtreringsprocess omformas komplexa sociala och ekologiska frågor till en ekonomiskt reduktiv verklighet, där det som återstår är en förvrängd skugga av det som en gång var.”

etik, och som alltid föregås av ett prefix: ekonomisk nytta. Företagsekonomin är förstuds medveten om att etik kan innehålla så mycket mer, men givet principerna inordnas och underordnas etiska frågor och måttstockar till att handla om hur man inom intakta dimensioner som ”Hur fö-

Dimension	Princip
Hur företagsekonomen är	1. Instrumentellt rationella
	2. Egenintresserade
	3. Värdeskapande
Företagsekonomin värld	4. Ägandebär
	5. Kvantifierbar
	6. Prissättningsbar
	7. Kommersialiserbar
Hur företagsekonomen agerar	8. Utnyttjande
	9. Vinststrävande
	10. Tillväxtsträvande
	11. Objektiv
Företagsekonomin roll	12. Neutral

TABELL 1 Företagsekonomin filtreringsprocess

retagsekonomen är”, ”Företagsekonomin värld”, ”Hur företagsekonomen agerar” och ”Företagsekonomin roll” kan skapa anseende, tillit och legitimitet. Anseende, tillit och legitimitet har i normalfallet mycket lite att göra med utökat ansvar mot människor och miljö, eller med frågor om gott och ont.

Det andra exemplet handlar om hållbar utveckling. Det företagsekonomiska filtrerandet av den komplexa företeelsen börjar med att inkludera det sociala och det ekonomiska. Filtreringens fortsätter då

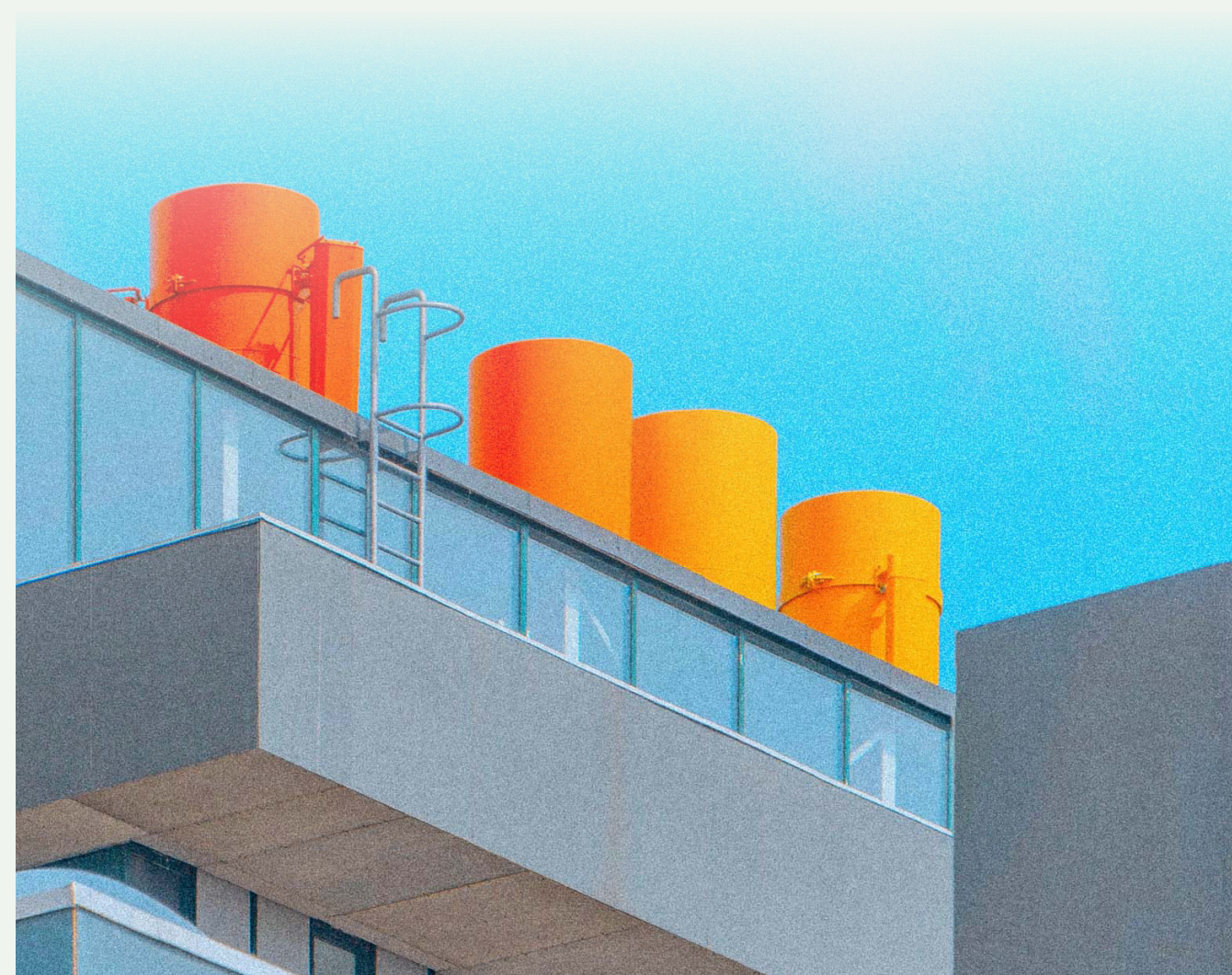
företagsekonomin säger sig balansera den ekologiska, sociala och ekonomiska treenigheten med resultatet att det ekologiska och sociala underordnas det ekonomiska: de kan aldrig stå över ekonomi, eller ens jämsides, inte i något sammanhang. Treenigheten är företagsekonomiskt legitim och

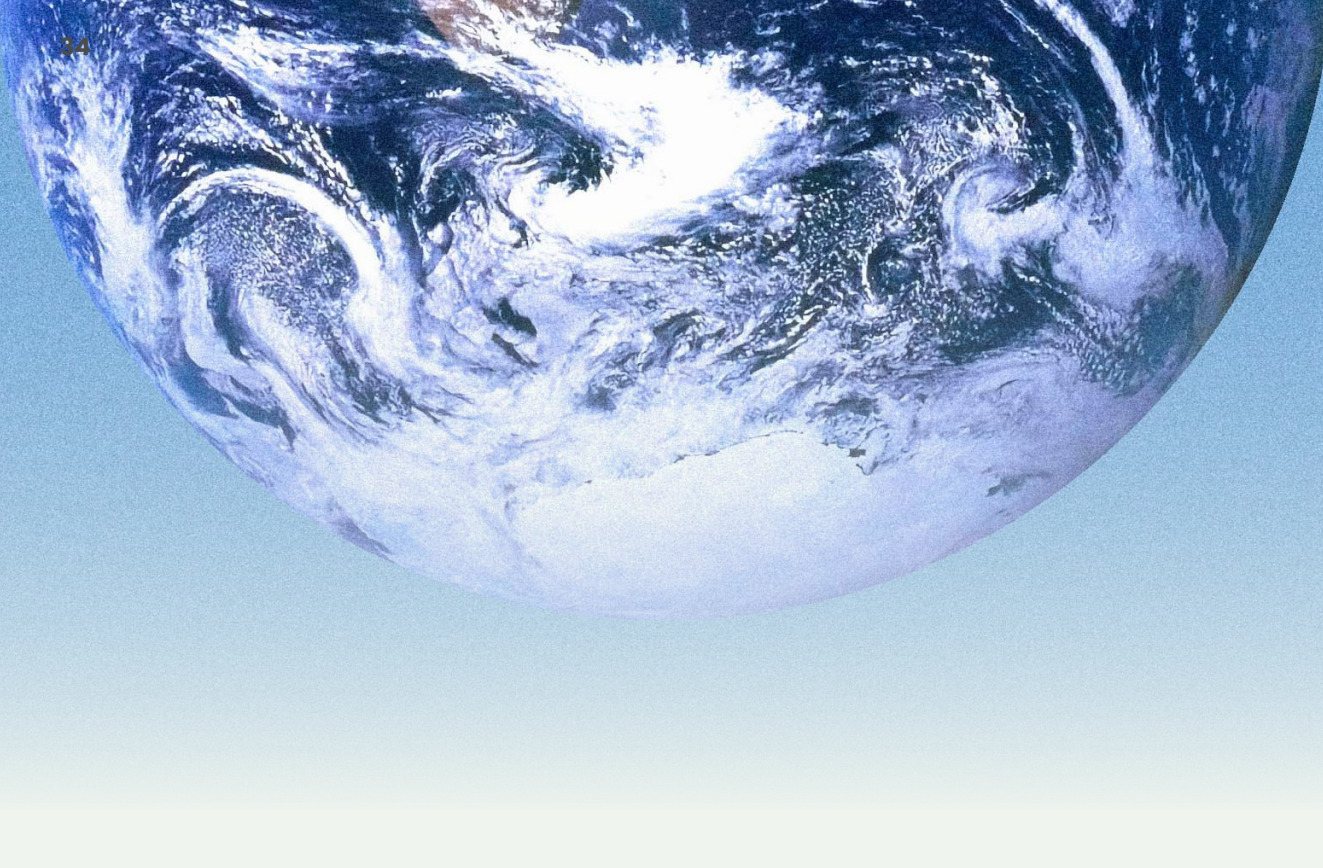
populär, men de ekologiska grundförut-sättningarna för jordsystemet, det vill säga där solen och månen ingår, töms på allt verkligt innehåll. Det finns inga ekologiska rester kvar och linjära processer kallas för cirkulära. Ökad energianvändning och ökat energiuttag är inte bara nödvändigt utan ses också som något givet (och till det behövs mer gruvor).

Det tredje exemplet handlar om global tids- och rumskomprimering. När företagsekonomin filtrerar den komplexa företeelsen återstår bara ekonomisk globalism. Ekonomisk globalism handlar uteslutande om ekonomiska transaktioner och -utbyten, och hur kapital kan arbeta längs globala värdekedjor för produktion

och service. Filtreringens leder till anspråket att sociala och ekologiska problem kan korrigeras med hjälp av bättre organiserade, globala marknader. Utmaningen med global tids- och rumskomprimering reduceras till frågan om hur kapitalismen kan skalas upp så att den (till slut, äntligen) blir global.

Det går förstås att hävda att den företagsekonomiska kärnans filtreringsprocess är någonting naturligt – att alla kunskapsområden gör detta. Hävdandet gör gällande att det företagsekonomiska ämnets akademiska arbetskraft forskar, undervisar och uttalar sig om sådant som befinner sig inom företagsekonomin område. Varken mer eller mindre. För i rimlighetens namn





kan väl inget ämne förväntas ha hand om allt. Varje ämne behöver rimligtvis också avgränsa och specialisera sig för att kunna utveckla expertkunskap (de forna dagarnas mångsysslare är borta).

”I rimlighetens namn” är ett argument som förtjänar att tas på allvar. Inte vill väl någon på fullt allvar utveckla ämnet mot allvetandet? Som Brasse Brännström svarade Magnus Härenstam en gång för länge sedan i sketchen Kirurgerna: ”Kirurg, jag? Nej, jag är rörmokare.” Företagsekonomi är givetvis inte sociologi, psykologi, kemi, ekologi – eller då kirurgi – men problemet är att den företagsekonomiska kärnan på avgörande punkter inte anpassar sig – alls! – till sociala och ekologiska kunskapsområden.

Hävdandet som skedde för två stycken sedan – att ”det företagsekonomiska ämnets akademiska arbetskraft forskar,

undervisar och uttalar sig om sådant som befinner sig inom företagsekonomins område. Varken mer eller mindre” – verkar rymma möjligheten att, åtminstone implicit, gå andra vägen tillbaka i meningen: att företagsekonomins område är det som det forskas och undervisas om, och att det är blott detta som företagsekonomi uttalar

sig om. Men det som förefaller vara ett diskursivt cirkelresonemang – det vill säga om A så gäller B och om B så gäller A – är ett oansvarigt och falskt cirkelresonemang med stora praktiska konsekvenser. Företagsekonomi är inte bara en beskrivande vetenskap, utan ämnet förändrar det som det tar sig för att studera. A tar tag i B som förändras i

kontakten med A. Ämnet är performativt. När företagsekonomi utgår från de fyra dimensionerna och de tolv principerna och sedan tar tag i och filtrerar – säg då etik,

”Företagsekonomins filtreringsprocess producerar inte bara en förenklad verklighet utan en överklighet där komplexa sociala och ekologiska realiteter reduceras till ekonomiska abstraktioner.”

hållbar utveckling eller global tids- och rumskomprimering – så förändras det som tas tag i radikalt. Som sagt: jag hävdar att filtrerandet förvanskar och leder till en produktion av överklighet.

Eftersom det företagsekonomiska ämnet är så pass inflytelserikt är inte produktionen av överklighet enbart ett teoretiskt problem. I ett samhälle som alltmer ekonomiseras är företagsekonomins anspråk på att veta något om ekonomi hårdvaluta: konkurrenskraft och affärer, företag och företagande. Det företagsekonomiska filtrerandet har en enorm genomslagskraft – genom forskning, konsultande, det enorma antalet studenter som examineras (företagsekonomiska studenter har inflytelserika positioner inom i stort sett alla samhällets sektorer).

Retoriskt frågar jag: Var behövs i dag inte strategi, varumärkeshantering, riskhantering, ordnad, och ”smart”, redovisning, relationer till kunder, klienter och användare, styrning och ledning, ledarskap, entreprenörskap, innovationsförmåga, investeringskunskaper och port-

följsanalyser. Vilken verksamhet behöver inte bli mer effektiv, produktiv, konkurrenskraftig? I och med att företagsekonomins filtrerande kunskap har så stor genomslagskraft betyder det inte bara att företagsekonomi förvränger andra kunskapsområden utan också att ämnet för ut den överkliga men åtråvärda företagsekonomiska kunskapen i samhället. Överkligheten tilltar.

Lägg märke till att jag inte tvivlar på företagsekonomins relevans i samhället. Det jag betvivlar är företagsekonomins relevans för samhället. Med avseende på vår tids sociala och ekologiska problem menar jag att företagsekonomi utgör ett hinder för samhällets utveckling. Handen på hjärtat: hur många företagsekonomiska studier tar som utgångspunkt att organisationer är inneslutna av naturen och att det kräver att andra discipliners grundläggande kunskapsområden utgör ett slags basstruktur som den företagsekonomiska kunskapen måste respektera, hålla sig inom – till exempel jordens bärandekapacitet av liv? ■

LITTERATUR

[1] Bonnedahl, K., Jensen, T., & Sandström, J. (2007). Ekonomi och moral. Malmö: Liber.

VAD TRANSFORMATIVA LEDARE BEHÖVER LÄRA SIG – SÅ BEKÄMPAR VI "DEN FILTRERADE OVERKLIGHETEN"

DEN FILTRERADE OVERKLIGHETEN REPRODUCERAS INOM FÖRETAGSEKONOMISK UTBILDNING. GENOM ATT KONFRONTERA STUDENTERNA MED VERKLIGA SAMHÄLLSUTMANINGAR KAN ETT FRAMTIDA TRANSFORMATIVT LEDARSKAP UTVECKLAS.

MAGNUS HOPPE



Inom det företagsekonomiska ämnesområdet ställer sig allt fler frågan om våra utbildningar håller måttet för att våra studenter skall kunna axla både gamla och nya roller i det samhälle som just nu växer fram. I den föregående artikeln i detta nummer av Organisation & Samhälle ger professor Tommy Jensen sin bild av ämnets normalvetenskapliga kärna som han hävdar filtrerar verkligheten så att det ekologiska och sociala helt felaktigt underordnas det företagsekonomiska tänkandet. Under den något provocerande rubriken "Företagskonominns produktion av överklighet", ges en bild som talar om otillräcklighet och ett akut behov av att ifrågasätta flera grundantaganden för att göra företagsekonomiska utbildningar mer verklighetsanpassade och därmed mer relevanta för både studenter och samhälle. Jensen serverar oss en besk cocktail av företagsekonomins tillkorta-

kommanden, och vi inbjuds att själva reflektera över situationen, men även fylla på med tankar om vad vi skulle erbjuda som komplement eller utveckling. Den här artikeln utgår från Jensens tankar och argumenterar för att vi, med inspiration från bland annat entreprenörskapsområdet, skall komplettera nuvarande företagsekonomiska utbildningars fokus på teoretisk analytisk kompetens med att utveckla en praktisk förändringsinriktad handlingskompetens hos våra studenter, och därmed bekämpa den filtrerade överkligheten.

Backar vi bandet finns det sedan länge ett politiskt tryck på alla typer av verksamheter att arbeta för övergripande ekologiska och sociala mål. Dagens Agenda 2030 föregås av bland annat Romklubbens rapport 1972 och Brundlandkommissionen 1987 samt mer riktade uppmaningar att reformera samhällets utbildningar från UNESCO, EU och OECD. Dessa aktörer framhåller just utbildningars centrala plats för att kunna åstadkomma nödvändig samhällelig omställning vad det än må gälla. Jensens kritik kan ses som en del av denna rörelse. Det handlar då om en generell insikt i att all utbildning behöver förnya sig utifrån den kunskap vi nu har

om jordens begränsningar men också andra typer av mänskliga tillkortakommanden, orättvisor, sociala utmaningar och inte minst krig och konflikter. Med tanke på de företagsekonomiska utbildningarnas framgång världen över kommer då också ett speciellt ansvar att engagera sig i rörelsen och inte stå vid sidan av. Särskilt då ett alltför snävt perspektiv, avgränsat mot företagande och ekonomisk avkastning, kan ses som en stor del av problemet, med konsekvensen att vi fortsätter att producera överklighet i linje med Jensens argumentation. Istället bör vi ställa oss frågan vad företagsekonomi kan bidra med för att göra samhället bättre, både som utbildare och studenter, och söka anpassa oss till det som händer i vår omvärld.

Vill vi försöka förändra oss och våra utbildningar kan vi hitta god inspiration från andra som gått före. Sedan ca femton år tillbaka finns det en livlig diskussion gällande vilka kompetenser som olika hållbarhets- och miljöutbildningar skall adressera för att deras studenter aktivt skall kunna bidra till nödvändig omställning. Eames mfl. (2009) listar sex kompetenser och Wiek mfl. (2011) listar fem kompetenser, vilka sedan flitigt refereras i efterföljande artiklar. Det som särskilt lyfts är förmågor att granska och utmana existerande

Utgår vi från entreprenörskap som en handlingsinriktad och organiserande kompetens för att skapa något nytt, samt anpassar detta till de kompetenser som identifierats av forskarna, framträder en lista om sex olika kompetenser som en framtidsinriktad utbildning för vad vi kan kalla transformativt ledarskap bör adressera. Studenter i företagsekonomi behöver då lära sig att

1. *skrida till handling,*
2. *samarbeta över olika gränser, det vill säga, inte bara med kursare i det egna ämnet och folk som tänker likadant,*
3. *lära och lära om genom sina handlingar och ta ansvar för sitt lärande,*
4. *utforska och utveckla en värdegrund som stöder hållbarhet,*
5. *utveckla förmågan att tolka omvärlden och bedöma olika utvecklingsvägar, samt*
6. *kritiskt granska och förhålla sig till existerande samhällssystem för att därmed delta i deras omformande.*

Inget av det ovanstående är direkt främmande för utbildningar i företagsekonomi redan idag, men gnuggar vi lite mer på vad som sägs och skrivs framträder lite mer utmanande dimensioner. Det räcker nämligen inte med "torrsim", med andra

"Det räcker inte längre med teoretisk kunskap; för att bemästra och förändra verklighetens komplexiteter måste företagsekonomiska utbildningar fokusera på praktisk handlingskompetens och verkliga samhällsproblem."

system, men även att studenter behöver lära sig att ta initiativ och driva utveckling. Det senare är något som direkt för tankarna till entreprenöriella kompetenser, vilket också gjort att forskare och utbildare inom entreprenörskap engagerat sig i diskussionen. Vi företagsekonomer behöver alltså inte gå längre än till våra kollegor inom entreprenörskapsfältet för att få inspiration till hur företagsekonomi kan reformeras.

ord, abstrakta och teoretiska övningar inom universitetets väggar. Istället framhåller flera källor att studenterna behöver engageras i verkliga samhällsproblem utanför utbildningsinstitutionerna för att delta i deras omformande. Att skrida till handling skall således inte ses som en diskurspunkt att bockas av från en managementbok utan som något som faktiskt ska göras tillsammans med studenterna. Detta



kan nog få en och annan kollega att sätta i halsen och undra om det är universitetens uppgift.

Det stannar inte heller där. Utmaningen ligger även i själva idén med att dela upp utbildningar i olika ämnen och separata kurser. Lans mfl. (2014, p. 45, min översättning) tydliggör detta då de skriver "Vad som till varje pris bör undvikas är att (...) kompetenser 'tränas' separat; som våra studier visar samspekar alla konstruktioner med varandra, inte bara empiriskt utan också i praktiken". Forskningen visar också att studenterna behöver utveckla sociala förmågor för att bygga nätverk, kunna röra sig mellan olika sammanhang, skapa allianser och bilda opinion, både formellt och informellt. En del kan naturligtvis övas på campus, men det räcker bara en bit samtidigt som det ställer en fråga om hur vi bäst integrerar utvecklingen av praktisk handlingsinriktad kompetens med vårt traditionella fokus på abstrakt teoretisk kunskap. Räcker det med att vi utbildar studenterna att i teorin tänka rätt och fritt eller har vi högre ambitioner än så?

För oss med lite högre ambitioner, kan det vara intressant att reflektera över hur vi kan utveckla den företagsekonomiska kärnan genom att förändra utbildningspraktiken. Var och hur bör lärandet ske? Om företagsekonomi ska producera mer verklighet behöver den sannolikt förändras i grunden och exempelvis etablera sin praktik i direkt närhet till den verklighet man inte bara vill studera utan också påverka och kanske helst vara en integrerad del av. Även här framträder entreprenörskapsfältet som en intressant brygga och inspirationskälla. Dagens entreprenörskapskurser i idé- och produktutveck-

ling, genomförda i projektform för att prova på nyföretagande och möta affärsproblem, behöver inte ändras så mycket för att istället inrikta sig på verkliga samhällsproblem. Något som med fördel kan göras tillsammans med andra parter. Vi vet att många institutioner redan idag erbjuder både kurser och program i entreprenörskap som en del av företagsekonomisk utbildning. För att anpassa sig till den pågående rörelsen behöver vi alltså inte uppfinna ett nytt hjul. Istället handlar det mer om att trimma existerande entreprenöriella hjul, skaffa flera hjul och styra hjulen mot ett ökat engagemang i ekologiska, sociala och samhälleliga utmaningar där vi skrider till handling med aktörer utanför de existerande utbildningsinstitutionerna.

Jag vill hävda att dagens företagsekonomi står inför ett val. Det enkla valet är att vara nöjd med nuvarande avgränsning av ämnet och konstatera att

det finns en väletablerad och välfungerande mix av delämnena som lägger grunden för en välkänd kompetensprofil hos våra studenter. Ekologiskt, socialt och samhälleligt engagemang kan lyftas in som viktiga samhälleliga aspekter i de flesta av våra kurser och därmed göra våra studenter mer medvetna och framtidskompetenta. Detta gör vi redan idag och kan räcka långt om det sker långsiktigt. Det behöver inte vara ett dåligt val, men innebär samtidigt att vi intar en relativt passiv position relativt dagens samhälleliga rörelse för hållbar utveckling.

Det lite tuffare valet är att ifrågasätta vad våra utbildningar syftar till och agera på de svar vi får. Ska vi fortsätta att utbildas till exempel redovisare och marknadsförare, eller behöver vi tänka bredare och

även utbilda för transformativt ledarskap i yrkesroller som omfattar förändringsagenter, förändringsledare och problemlösare? Dessa roller återkommer i diskussionen, och pekar mot mer aktivistiska arbetsbeskrivningar än vad vi är vana vid inom företagsekonomi, men som egentligen inte är väsensskilda från konsult- och projektledande roller som många av våra studenter får efter examen. Alternativet handlar inte om att vi ska kasta ut det gamla, utan om att utveckla ämnet genom att justera och komplettera med nya delämnena och utbildningspraktiker samt engagera oss i de verkliga problem som samhället står inför idag.

För att knyta tillbaka till Tommy Jensens resonemang kan man tänka sig att studenter, bara de ges möjligheten att engagera sig i verkligheten och möta andra tankar, också upparbetar en förmåga att mer kritiskt hantera den överklighet nuvarande företagsekonomiska tänkande filtrerar fram. Ett fokus på det praktiska behöver inte betyda ett avsteg från universitetets uppgift att fostra kritiskt tänkande individer. Istället kan det vara så att utvecklade praktiska, men också meningsfulla, referenspunkter är just det som våra studenter mest av allt behöver för att kunna ställa sig mer kritiska till allt det den förhärskande företagsekonomiska normalvetenskapen erbjuder dem. Genom att under sin utbildning ta aktiv del i verksamheter utanför universitetets föreläsningssalar kan de också erfaras att det ekologiska och sociala är själva fundamentet

för samhället och därmed något som inte låter sig underordnas ett företagsekonomiskt tänkande. Kritik kan vara så mycket mer än en välformulerad slutsats om maktrelationer på sidan sju i en kursinlämning som alla sedan glömmer bort.

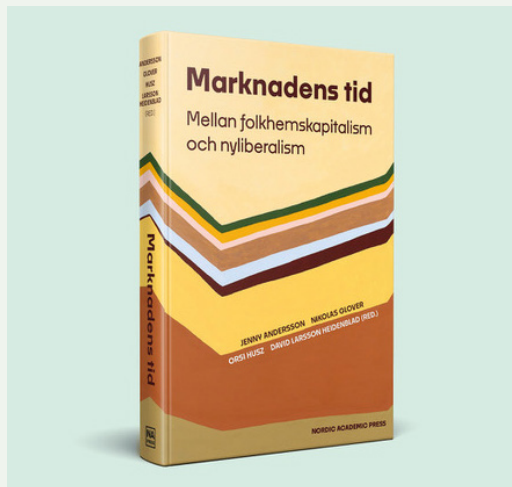
För att avsluta handlar mitt argument om att studenter i företagsekonomi behöver utveckla en praktisk förändringsinriktad handlingskompetens som kompletterar nuvarande företagsekonomiska utbildningsfokus på teoretisk analytisk kompetens. De sex punkterna ovan skvallrar om den förändring vi bör sträva efter. Genom ett större praktiskt fokus och engagemang i verkliga problem utanför universitetets väggar lär sig studenter att axla både gamla och nya roller i det samhälle som just nu är i förändring. På det sättet bör det också bli tydligt att företagsekonomi inte kan överordnas det ekologiska och det sociala.

Själv förundras jag över att de flesta av våra företagsekonomiska program är näst intill identiska med det jag själv pluggade på 80-talet, så nog är det dags att börja tänka lite annorlunda. Kanske skall vi slutligen göra upp med tanken på en standardiserad vinstmaximerande ekonom som alla utbildningars mål och moder och istället bejaka den mångfald inom företagsekonomi som framträder när vi utbildar transformativa ledare. Börjar vi göra saker lite annorlunda bör också vår produktion av överklighet successivt avta och den normalvetenskapliga kärnan förändras. Det är åtminstone min förhoppning. ■

LITTERATUR

- Eames, C., Barker, M., Wilson-Hill, F., & Law, B. (2009). A framework for developing action competence in EFS: Teacher Guide. Tillgänglig via http://www.tlri.org.nz/sites/default/files/projects/9245_Appendix%20D.pdf
- Lans, T., Blok, V., & Wesselinck, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, s. 37–47.
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), s. 203–218.

"För att bekämpa den 'filtrerade överkligheten' behöver vi gå bortom traditionell teori och istället rusta våra studenter med verktyg för att ifrågasätta och omvandla de ekologiska och sociala system de är en del av."



MARKNADENS TID: MELLAN FOLKHEMSKAPITALISM OCH NYLIBERALISM

Jenny Andersson, Nikolas Glover, Orsi Husz, David Larsson Heidenblad (red.) (2023). Lund: Nordic Academic Press.

RECENSION AV
ÅSA PLESNER

På vilket sätt har marknadsiseringsprocesser påverkat människors levda erfarenheter och livsförväntningar?

Sedan 2020 samlar forskningsprogrammet "Nyliberalism i Norden" idéhistoriker och ekonomihistoriker i breda frågeställningar om marknadsiseringsens nutidshistoria. Enligt programpresentationen på Riksbankens Jubileumsfond vill projektet besvara frågor som: "Hur förändrades föreställningar om ägande, konsumtion och ekonomi? På vilket sätt kunde nya marknadsföreställningar sammanfalla med historiskt grundade idéer om nordisk modernitet och effektivitet? Hur samverkade välfärdsstaten själv, och dess eliter, med marknadsiseringsprocesser och nya finansiella eliter? Slutligen, på vilket sätt har marknadsiseringsprocesser påverkat människors levda erfarenheter och livsförväntningar?"

BOKRECESSION

Från projektet kommer nu en svenskspråkig antologi med bidrag från femton historiker som framförallt ägnar sig åt den sistnämnda frågan, och begränsar sig till Sverige. I väl skrivna och lättillgängliga kapitel berättas bland annat om demonstrationen mot löntagarfonden, hur filofaxen kom till Sverige, om aktie-SM, porr, kreditkort, kurser i personlig utveckling och bostadsrätter. Varje kapitel är fritt tillgängligt på nätet via Kriterium, vilket gör det lätt att använda texterna som kurslitteratur.

Och det finns goda skäl att göra det. Forskarna koncentrerar sig på skeenden under 1970- och 1980-tal, en tid som dagens universitetsstudenter (och en försvarlig del av dagens universitetslärare) inte minns, men som är nära nog för att kännas relevant för att förstå dagens organisationer och samhälle. Efter ett inledande kapitel grupperas antologins kapitel i tre teman: marknadens språk, marknadens människor, och marknadens rum. Genom sina vardagsnära teman engagerar kapitlen och lockar till reflektion kring saker som jag, född tidigt 80-tal och därför uppvuxen helt i vad boken kallar "marknadens tid", tar för givet. Vad spelar det för roll att fastighetsmäklaren, inte säljaren, visar mig lägenheten och hur hänger det ihop med att svenska hushåll är dubbelt så högt belånade idag som på 80-talet? Varför var kreditkort kontroversiella? Och varför presenterades 60-talets löneförhandlare som idrottsstjärnor i nyhetsmedia, medan avtalsrörelsen idag recenserar av bankanställda ekonomer?

Nästan varje kapitel i boken ger impulser att organisera seminarier med grundkursernas studenter. Texterna ger rika empiriska beskrivningar som är allmänbildande, intresseväckande och illustrativa för några av de teorier vi företagskonomer vill att våra studenter tillägnar sig.

Linnea Tillemas kapitel "Att frigöra 'männsliga resurser'" och Charlotte Nilssons "En marknad för tid" förklarar till exempel hur det foucauldianska begreppet styrningsmentalitet (governmentality) kan användas för att förstå de "marknadens människor" som deltog i sensitivitetsskurser och började se planering av tid som en lösning på vardagsstress och karriärproblem. Två kapitel om aktier och börser, skrivna av David Larsson Heidenblad och Oskar Broberg, verkar skraddarsydda för en historisk föreläsning inom finanskurser, och Helena Tolvheds kapitel om hur Moderata kvinnoförbundet såg välfärdens privatisering som en feministisk öppning kan ge uppslag till uppsatser om entreprenörskap och jämställdhet.

För företagsekonomisk forskning ger kapitlens generösa notapparater en välkommen guide till svensk ekonomisk historia. Kapitlens tidsmässiga fokus på tiden före 1990-talet, med all den New Public Management som vi är så vana att tänka kring, öppnar också upp perspektiven på offentlig sektors förändring under 1990- och 2000-tal. Antologins författare tecknar främst porträtt av marknadens människor som individer i en tidsanda. Här blir det tydligt hur företagsekonomi och ekonomisk historia skiljer sig åt. Medan företagsekonomisk forskning studerar entreprenörer, chefer, professionella och subjektiviteter som ständigt relaterar till organisationer, beskrivs här människor som tycks helt oberörda av organisatoriska krafter. Det är förstas en förlust på många sätt; vid flera tillfällen skulle resonemang om den organisatoriska miljön fördjupa analysen. Å andra sidan ger det utrymme för att desto mer detaljerat beskriva individer och tidsanda. Det är särskilt effektivt när det lyfts fram hur olika en kvinnlig och en manlig vinnare av Aktie-SM behandlades.

Texterna blir till rika och levande gestaltningar av hur människor förhåller sig till sin samtid.

Introduktionen från antologiredaktörerna, "Bortom vänstervind och högerväg" har som ambition att visa en gemensam tes för boken. Här blir jag inte lika övertygad. Redaktörerna vill rikta om det fokus på politiska reformer och ideologiska paradigmer som de anser vara förgivettagna i litteraturen. I deras läsning visar bokens kapitel att "marknadens ställning inte kan förklaras enbart genom idéöverföring utifrån, ett offensivt näringsliv eller en socialdemokrati som tappat riktningen" (s. 15). När jag läser samma kapitel får jag snarare bilden av en kraftfull idéöverföring utifrån än jag tidigare känt till, kombinerat med ett synnerligen offensivt näringsliv representerat av välkända aktörer som Timbro, Kream, Ratio och SAF.

Ett tydligare bidrag uppfattar jag att antologin gör i att påvisa hur många olika, bara delvis överlappande, drömmar om marknaden som samsades i det offentliga rummet. Marknaden sågs som arena för både uppror och harmoni, för blomstrande kvinnokraft såväl som rationella finansvalpar. Den var platsen för billig sprit alla dagar i veckan och dyra almanackor med målet att optimera användarens tid. En gemensam nämnare för alla föreställningar var en stark optimism och framtidstro. Utöver sina andra förtjänster är Marknadens tid läsvärd som en berättelse om förmågan att drömma om framtiden, även under perioder av ekonomisk och geopolitisk oro. ■

SAMVERKAN – ETT VAGT BEGREPP ELLER DEMOKRATISKT IDEAL?

SAMVERKAN ÄR ETT POPULÄRT, MEN OFTA SVAGT DEFINIERAT BEGREPP INOM FÖRETAGSEKONOMISK FORSKNING OCH PRAKTIK.

LISA KÄLLSTRÖM & ELIN SMITH



Under det senaste decenniet har dialog och samverkan fått en central plats inom offentlig sektor. Offentliga organisationer vilar på demokratiska ideal där det är viktigt att olika röster blir hörda. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) betonar vikten av deltagande, samverkan och dialog för att skapa tillit till det demokratiska systemet men också för att utveckla ett hållbart samhälle,¹ och framgångshistorier

”Samverkan har blivit ett modeord vars breda och frekventa användning har lett till att dess faktiska innebörd ifrågasätts och urvattnas till att idag näst intill inbegripa ’allt som involverar människor’.”

om samverkan i kommuner finns att läsa om i olika tidskrifter och tidningsartiklar. Men trots, eller kanske på grund av, alla dessa goda intentioner, har organisationer i offentlig sektor svårt att hitta effektiva sätt att organisera och genomföra samverkan i praktiken. Samverkan upplevs som en komplex process och praktik, och själva begreppet ses ofta som problematiskt.

Samverkan har idag blivit något av ett modeord och dess breda och frekventa

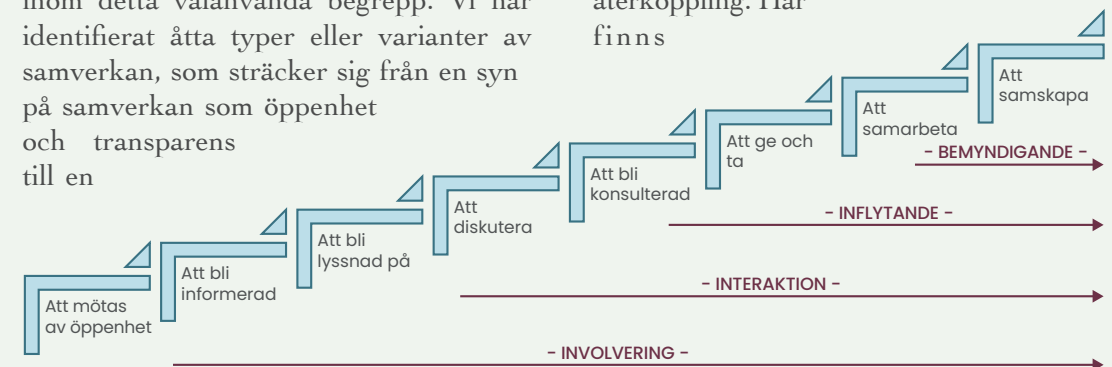
användning har lett till att dess faktiska innebörd ifrågasätts och urvattnas till att idag näst intill inbegripa ”allt som involverar människor”.² Begreppet används inte bara i praktiken, utan har även fått stort utrymme inom forskningen, särskilt inom områden som offentlig styrning och strategisk planering. Trots flera försök att reda ut begreppet och ge det tydligare konturer, förblir samverkan diffust både i forskningen och i praktiken, vilket understryker behovet av att utveckla terminologin kring samverkan.³

Problematiken kring begreppet samverkan blev uppenbar för oss i en longitudinell forskningsstudie (2019–2022) där vi, två forskare i företagsekonomi, följde processen att ta fram en regionplan för

Skåne.⁴ Framtagande av regionplaner kräver omfattande samverkan och Region Skåne betonade återkommande vikten av samverkan för processen. Fokus låg på samverkan mellan regionen och de 33 skånska kommunerna, men även andra intressenter som statliga myndigheter, intresseföreningar och företag bjöds in till samverkansprocessen. Studien gav oss därför mycket goda möjligheter att studera hur olika deltagare tolkade och förstod

begreppet samverkan. När vi lyssnade på regionplaneuppdragets intressenter, bland annat vid 40 intervjuer och ett flertal observationer, blev det tydligt att de inbjudna deltagarna hade olika syn på vad de bjöds in till, det vill säga vad samverkan är och innebär, samt att de hade olika syften med att delta i samverkan.

Utifrån deltagarnas berättelser utvecklade vi samverkanstypologin Deltagares Samverkanssyn (De-Sa)⁵ (Figur 1). Målet med typologin är att belysa bredden i begreppet samverkan och visa att det finns flera olika typer av samverkan som ryms inom detta välanvända begrepp. Vi har identifierat åtta typer eller varianter av samverkan, som sträcker sig från en syn på samverkan som öppenhet och transparens till en



Figur 1. Samverkanstypologin Deltagares Samverkanssyn (De-Sa)

syn på samverkan som samskapande, där deltagarna tillsammans arbetar mot en gemensam vision där alla kommer med inspel. Typologin ska inte förstås som en hierarkisk skala, där till exempel ”att samskapa” ses som överordnat ”att diskutera”, utan snarare som ett kontinuum i den meningen att fyra vanliga aspekter av samverkan - involvering, interaktion, inflytande och bemyndigande – framträder och intensifieras i takt med att deltagarna närmar sig samskapande.

Den första typen, att mötas av öppenhet, fångar samverkan som en allmän attityd och en öppen inställning till idéer om tillgänglighet och transparens gentemot olika aktörer. Här finns ingen förväntan på konkret handling eller särskilt stor involvering. Samverkan beskrivs av deltagarna i studien som att man måste ”..vara

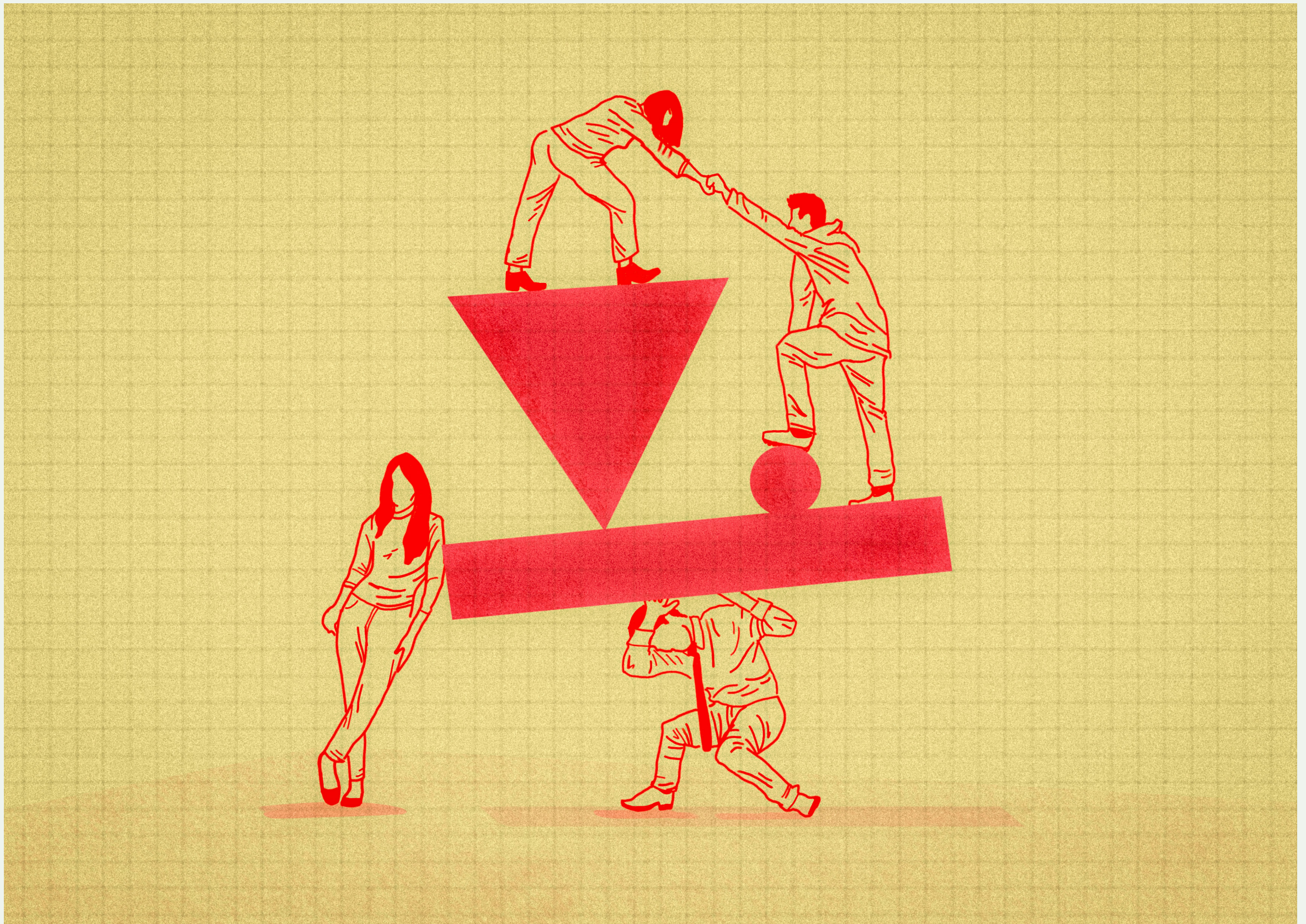
transparent hela tiden och under hela processen, och verkligen kunna stå för det.”

Den andra typen, att bli informerad, hänvisar till deltagarnas beskrivningar av samverkan som en form av enkelriktad kommunikation där de förväntar sig att kontinuerligt uppdateras. Dessa förväntningar indikerar en viss typ av involvering, men inte mycket mer. Den tredje typen, att bli lyssnad på, innebär en förväntan om att det ska finnas nyfikenhet och intresse för andra parter, och typen innefattar olika former av ”lyssnande” med möjlighet att lämna både muntlig och skriftlig återkoppling. Här finns

en öppning för interaktion, men det är fortfarande begränsat. Först i den fjärde typen av samverkan, att diskutera, blir det tydligt att olika aktörer är involverade och beskrivningarna av samverkan inkluderar mer interaktiva aspekter. Ett exempel på hur samverkan beskrivs av deltagare är:

”Jag skulle säga att samverkan kan vara en typ av diskussion utifrån: Vad är din utgångspunkt? Vilka är dina utmaningar, och vad vill du utveckla?”.

Den femte typen av samverkan, att bli konsulterad, innebär en högre nivå av interaktion, där deltagarna i vår studie betonar vikten av att bry sig och att erkänna varandras bidrag. De personer vi intervjuade uttryckte också förväntningar på att ha någon form av inflytande i projektet eller processen.



Den sjätte typen, att ge och ta, fokuserar ännu mer på handling och betonar att engagemang bygger på utbyte och ömsesidighet mellan deltagarna. Här betonas aspekter av kreativitet, där idéer diskuteras och kompromisser accepteras. En deltagare använde uttrycket "att ge och ta" för att beskriva samverkan:

"Du måste titta på den gemensamma nämnaren och då måste båda parter ge och ta... litegrann... jag kan inte bara ha det på mitt sätt. Om jag ska samverka måste jag bidra till helheten så att helheten blir så bra som möjligt."

I den sjunde typen, att samarbeta, förstår deltagarna samverkan som något som förutsätter att man är involverade i varandras arbete och arbetar tillsammans. Involveringen är hög, liksom interaktionen och möjligheten till inflytande. I den sista typen, att samskapa, fördjupas synen på samverkan och deltagarna beskriver det som en gemensam och interaktiv process där man agerar tillsammans för ett gemensamt syfte. I denna typ av samverkan erkänner man och drar nytta av varandras olika styrkor och svagheter. Här innebär samverkan att man får ett större utrymme

att påverka handlingar och beslut, vilket gör att bemyndigande blir ett viktigt kännetecken.

Vår typologi skiljer sig från tidigare typologier av samverkan i företagsekonomisk forskning genom att den har utvecklats utifrån deltagarnas berättelser och inte från organisatörens syn på samverkan. Med tanke på deltagarnas centrala roll i samverkan anser vi att det är högst relevant att fånga och utgå från deras perspektiv. Samverkanstypologin De-Sa är också unik i att den, med sina åtta typer av samverkan, erbjuder en mer nyanserad förståelse av begreppet än tidigare forskning.^{6,7} Dessutom definierar och förstår vissa deltagare samverkan som öppenhet, vilket innebär att vår typologi inkluderar ännu enklare former av samverkan än vad som tidigare har betraktats som relevant.

Utöver deltagarnas olika förståelse av samverkan har vi också sett skillnader i deras syn på själva syftet med samverkan. Vi har fångat fyra olika syften med samverkan, vilka är kopplade till de fyra aspekter av samverkan som typologin bygger på: involvering, interaktion, inflytande och bemyndigande. Ett syfte med samverkan är att skapa ett gemensamt nätverk, det vill säga ett sätt för organisationen att utveckla och stärka det professionella nätverket och involvera olika intressenter. Ett annat syfte, som beskrivs av deltagarna, är något mer fördjupat, där gemensam förståelse betonas. Tonvikten ligger på att skapa en gemensam bild och samsyn samt säkerställa att alla har samma kunskapsläge. Detta syfte kräver involvering och interaktion mellan deltagarna. Viljan att skapa en gemensam förståelse kan kopplas till ökad legitimitet, vilket ofta lyfts fram som en av de främsta anledningarna till att samverka.⁸ En annan beskrivning av syftet med samver-

kan är att göra en gemensam ansträngning där involvering, interaktion och viss grad av inflytande bland deltagarna skapar samordningsmöjligheter, fler resurser och möjlighet till bättre resultat. Samverkan ses också som ett sätt att hantera konflikter, undanröja hinder och hantera meningsskiljaktigheter. Slutligen finner vi deltagare som ser syftet med samverkan som något större och som betonar att skapa en gemensam vision. Detta kan kopplas till forskning som betonar samverkan som ett medel för att skapa en känsla av delat ägande och en gemensam riktning för utveckling och väg framåt.⁹

Genom att följa ett större projekt där samverkan varit centralt och där vi har haft möjlighet att lyssna på deltagares reflektioner över begreppet, kan vi konstatera

"En tydligare terminologi kan vara nyckeln till att förstå och effektivt genomföra samverkan i offentlig sektor."

att det finns många olika tolkningar av vad samverkan innebär. Vi menar att denna variation behöver erkännas och adresseras och har därför utvecklat en mer nyanserad terminologi. Att slentrianmässigt prata om samverkan i allmänna termer leder till olika

förväntningar hos deltagarna, vilket skapar problem för processen. Vi behöver därför se över hur vi talar om samverkan och här kan vår samverkanstypologi De-Sa vägleda och nyansera språkbruket. De olika typerna av samverkan kan användas i stället för det

ganska vaga begreppet samverkan så att man bjuds in för att bli informerade, konsulterade eller för att delta i samskapande. Det är också viktigt att tydligt kommunicera syftet med varför intressenter bjuds in att samverka i ett projekt. ■

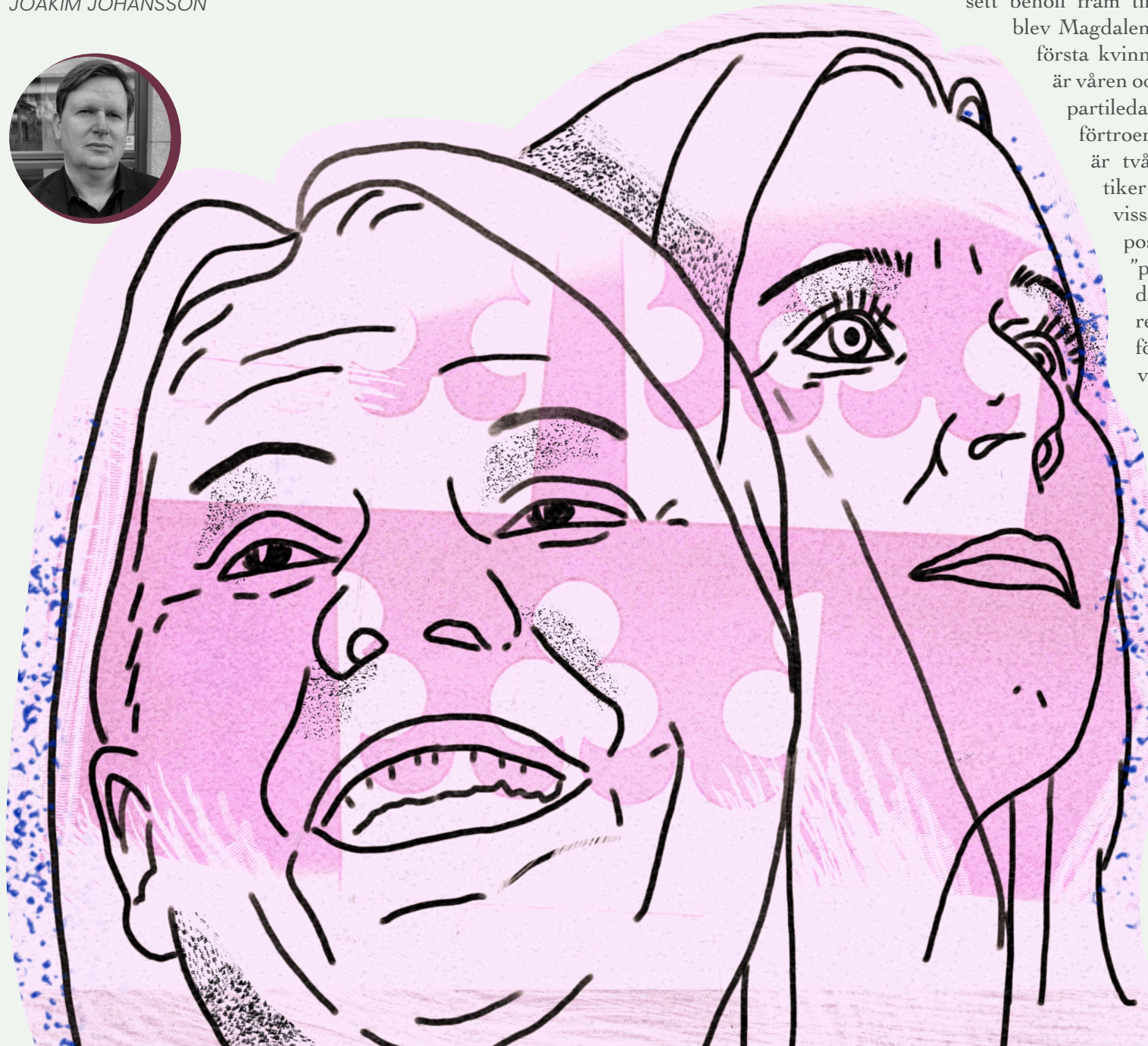
LITTERATUR

- [1] SKR (2024). Medborgardialog. Tillgänglig via <https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/medborgardialogsamverkan.371.html>
- [2] Cornwall, A. (2008). Unpacking 'participation': models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43(3), s. 269–283.
- [3] Calderon, C. (2013). *Politicising Participation*. Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- [4] Region Skåne (2022). *Regionplan för Skåne 2022–2040*. Tillgänglig via <https://utveckling.skane.se/publikationer/regional-utveckling/regionplan-for-skane-2022-2040/>
- [5] Källström, L. & Smith, E. (2024). Participation unpacked: participants' perceptions of its meaning and scope. *Baltic Journal of Management*, 19(6), s. 1–19.
- [6] Bryson, J. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), s. 21–53.
- [7] Martin, S. (2009). Engaging with citizens and other stakeholders, s. 279–296. Bovaird, T. & Löffler, E. (Ed.s), *Public Management and Governance*, Routledge, Abingdon, UK.
- [8] Klijn, E.-H. (2012). *New public management and governance: a comparison*. Faur, D. L. (Ed.), *Oxford Handbook of Governance*, Oxford, Oxford University Press, s. 201–214.
- [9] Vigar, G. (2006). Deliberation, participation and learning in the development of regional strategies: transport policy making in North East England. *Planning Theory & Practice*, 7(3), s. 267–287.

ENTREPRENÖRIELLA POLITIKER I EN POSTFEMINISTISK GENUSREGIM?

I EN POSTFEMINISTISK TIDSÅLDER, MÅSTE KVINNLIGA PARTILEDARE OMDEFINIERA FEMININITET I EN POLITISK VÄRLD SOM LÄNGE HAR PRÄGLATS AV MANLIGA IDEAL OCH NORMER.

JOAKIM JOHANSSON



I början av juni 2022 besökte Magdalena Andersson och Annie Lööf det väldiga amerikanska krigsfartyget USS Kearsage som anlöpt till Stockholm för att delta i den Nato-ledda militärövningen Baltic Operations (Baltops) i Östersjön. I medierna exponerades bilden av två ansvarskännande politiker i den svenska nationella säkerhetens tjänst.¹ 2015 etablerade Annie Lööf en position som Sveriges populäraste partiledare och som hon i stort sett behöll fram till hösten 2018.² 2021 blev Magdalena Andersson Sveriges första kvinnliga statsminister och är våren och sommaren 2022 den partiledare som åtnjuter högst förtroende bland väljarna. De är två framgångsrika politiker i en genusregim som vissa skulle beskriva som postfeministisk. Med "postfeminism" avses då det samtida kulturella återskapandet av föreställningar om individuella val och agens genom vilka kvinnor inte längre begränsas av sociala ojämlikheter som skulle kunna hålla dem tillbaka. Kvinnors liv förstås alltså som resultat av egna val – som då även får förklara eventuella skillnader i makt mellan kvinnor och män (kultur eller orättvisa samhällssystem ses därmed inte som tänkbara förklaringar).³ Magdalena Andersson och Annie Lööf verkar representera möj-

ligheter för kvinnor att göra politisk karriär utan att begränsas av könsroller och familjeåtaganden. Som framhålls i den av Carin Holmquist och Elisabeth Sundin redigerade antologin Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap har sådana faktorer ofta påverkat och begränsat kvinnors entreprenörskap.⁴ Hur kan Magdalena Andersson och Annie Lööf utifrån ett genusperspektiv förstås som entreprenöriella politiker? (Med "entreprenöriella politiker" avses här personer som förenar det entreprenöriella med politiskt ansvar.⁵)

Den entreprenöriella individen kan ses som en del av en nyliberal styrningsmentalitet. Genom att uppställa den entreprenöriella individen som ideal i medborgarnas möten med det offentliga blir det möjligt för staten att dra sig tillbaka och flytta över mer av ansvaret till den enskilde för elräkning, sophämtning, arbetslöshet, vård, skola, omsorg, covid-19 eller vad det nu kan röra sig om. Den entreprenöriella individen används också i ökad utsträckning som ideal även för det politiska ledarskapet. Både i och utanför politiken kan entreprenöriella individer ses som sammanlänkade med postfeministiska genusregimer.⁶

När Annie Lööf tillträdde 2011 som partiledare för Centerpartiet var hon 28 år och kritiserades för att som "ung kvinna" vara en svag ledare med en retorik som saknade substans. Sex år senare var Annie Lööf en av Sveriges populäraste partiledare. Under tiden förändrades mediebilderna av Annie Lööf. Från att i början av tiden som partiledare beskrivits med epitet som "roboten" och "en pladdrande pappfigur", eller med referenser till kläder och utseende, beskrevs hon från 2015 och några år framåt i stället som "genuin" och "äkta" i sitt politiska ledarskap, med en upplevd kontinuitet mellan offentligt och privat. Två händelser framstår som särskilt betydelsefulla. Genom dessa händelser kunde Annie Lööf tillskrivas en omsorgsorienterad, traditionell femininitet. Den ena var

att Annie Lööf blev mamma och inte minst genom de många familjefotografierna på Instagram bidrog till att etablera en bild av sig själv som den närvarande modern som trots karriär inte försummar barn och familj. Det andra var den med moderskapet samtida europeiska flyktingkrisen. Här framträdde en bild av Annie Lööf som medkännande med migranterna. I kontrast till medierapporteringen om Annie Lööf fick moderatledaren Anna Kinberg Batra representera bristen på den varma, empatiska och omsorgsorienterade femininiteten. Femininitetsnormer som är möjliggörande för vissa kvinnor kan alltså samtidigt vara begränsande för andra kvinnor.⁷

Samtidigt är politiken delvis fortfarande en maskulin sfär som premierar egenskaper som traditionellt förknippats med män snarare än (och ofta i motsats till)

”Magdalena Andersson och Annie Lööf representerar en ny generation av politiska ledare som både utnyttjar och omformar traditionella könsroller för att passa en postfeministisk genusregim, där entreprenörskap och individuellt ansvar blir centrala komponenter.”

kvinnor. Att som kvinna över huvud taget ge sig in på områden som traditionellt förbehållits män är därmed i någon mening också alltid att bidra till en omformulering av femininiteten. Annie Lööfs popularitet handlade alltså om att hon gjordes till bärare av en godtagbar balans mellan det traditionellt feminina och det traditionellt maskulina. Det gällde att förkroppsliga traditionell femininitet, men även det traditionellt maskulina i form av ideologisk tydlighet, konsekvent handlande och som en driven och energisk politiker.⁸

Under de år som Annie Lööf etablerade en position som Sveriges populäraste partiledare var ett möjlighetsfönster öppet i svensk politik för en varm, omsorgsorienterad femininitet. Det är tveksamt om något liknande möjlighetsfönster varit öppet sedan dess i ett politiskt landskap all-

mer präglad av säkerhetsfrågor och hårda narrativ. I det sammanhanget har den hybridfemininitet som Annie Lööf fått representera varit mindre gångbar. Samtidigt kan det ses som att ett politiskt landskap präglad av säkerhetsfrågor innebär en fönsteröppnare för ytterligare omformuleringar av femininiteten.

Här blir det relevant att övergå till Magdalena Andersson, vars popularitets-siffror stigit i takt med tilltagande utrikespolitisk turbulens och nyhetsrapportering som dominerats av Rysslands krig i Ukraina. Omformuleringen av femininiteten skulle här kunna beskrivas som förkroppsligande av en ”beskyddarfemininitet”, där en roll som försvarare av män, kvinnor och barn blir en central aspekt av femininiteten. Konkret har det inneburit initiativ till svenskt medlemskap i den

militära försvarsalliansen Nato, förstärkta försvarspolitiska dialoger med i synnerhet USA, Storbritannien och Finland, vapenexport till Ukraina och poseringar vid amerikanska militärfartyg, men även distansering med hänvisningar till den nationella säkerheten från allt från högeroppositionens försök att avsätta justitieminister Morgan Johansson till vänsterpartistiska riksdagsledamöters uttryckta stöd för den kurdiska separatistorganisationen PKK. Inom genusforskningen är beskyddar-maskulinitet (the male protector role) ett sedan länge etablerat begrepp. Samtidigt har diskussioner om ”feministiskt självförsvar” öppnat upp för diskussioner om förändringar i femininiteten. Jag vill fortsätta på den vägen och pröva möjligheten att knyta beskyddarrollen till förändringar i femininiteten.



På samma sätt som Annie Lööfs omsorgsorienterade femininitet – för att vara framgångsrik i sin kontext – behövde vara en hybrid femininitet där även markörer för traditionell maskulinitet ingick i konceptet – den godtagbara balansen mellan traditionellt feminint och maskulint – rymmer den beskyddarfemininitet som Magdalena Andersson representerar i min tolkning även referenser till det traditionellt feminina. Jag tänker särskilt på de i tidningsmedierna kraftigt exponerade bilderna från statsministerresidenset i Harpsund med Magdalena Andersson som medpassagerare i roddbåtar med Storbritanniens premiärminister Boris Johnson eller Natos generalsekreterare Jens Stol-

förstås som något slags moder Svea som värnar och sörjer för landet? Till stöd för en sådan tolkning kunde exempelvis anföras Magdalena Anderssons fäbless för att vid högtidliga tillfällen klä sig i folkdräkt, det politiska förslaget om "familjevecka" eller valaffischen "Skolan ska vara till för barnen, inte ägarna", som avbildar Magdalena Andersson som den intresserade, empatiska och mycket närvarande vuxenpersonen som möter barnet precis där det befinner sig. Jag ser det ändå som att Magdalena Anderssons politiska ledarskap oftare handlat om att tona ner än om att anspela på eller lyfta fram den egna moderligheten. I rollen som politiker följer Magdalena Andersson alltså i huvudsak

"Annie Lööf har genom sin hybridfemininitet visat att det är möjligt att förena traditionellt feminina och maskulina egenskaper för att bli en framgångsrik politisk ledare, medan Magdalena Anderssons beskyddarfemininitet framhäver en mer modern, säkerhetsorienterad form av femininitet i en turbulent politisk tid."

tenberg vid årorna. På samma sätt som en bild av en man sittandes vid årorna i en båt kan få honom att framstå som mer maskulin – i synnerhet med en kvinna vid sin sida som medpassagerare – kan den kvinna som gör sig till medpassagerare i en båt som framförs av en man sägas knyta an till en traditionell femininitet. Risken med Magdalena Anderssons beskyddarfemininitet blir dock att den framstår som alltför genusradikal och att det krävs mer än enstaka referenser till traditionell femininitet för att övertyga om dess likvärdighet i förhållande till det mer etablerade begreppet beskyddarmaskulinitet och den syn på mäns unika roll som försvarare av kvinnor och barn som uttrycks genom detta.

Skulle då inte lika gärna Magdalena Anderssons politiska ledarskap kunna beskrivas i termer av omsorgsorientering och omsorgsetik, där Magdalena Andersson

en linje från den tidigare förbundskanslern i Tyskland Angela Merkel, den tidigare presidenten i Finland Tarja Halonen och tidigare svenska utrikesministern och EU-kommissionären Margot Wallström, där associationer med den privata sfären snarare ses som begränsande för det egna politiska ledarskapet (och där moderskapet därför tonas ner).⁹ Med det vill jag inte bestrida att det även finns inslag av omsorgsorientering (och andra markörer för traditionell femininitet) i Magdalena Anderssons politiska ledarskap, men jag ser det jag kallar för beskyddarfemininitet som mer utmärkande.

Vad jämförelsen mellan Annie Lööfs och Magdalena Anderssons politiska ledarskap visar är att det handlat om att göra kön på olika sätt, där Annie Lööfs politiska ledarskap i betydligt högre grad byggt på att framhäva markörer för traditionell

femininitet, inte minst moderskapet och omsorgsorientering, medan Magdalena Anderssons politiska ledarskap i högre grad byggt på omformulering av femininiteten, "beskyddarfemininitet" (eller att göra femininiteten "ogjord", som det också skulle kunna uttryckas). Med det tydliggörs att utvecklingen i postfeministiska genusregimer kan ta olika vägar beroende på de individuella val som kvinnor gör som entreprenöriella politiker.

Jag har i texten använt begreppet "entreprenöriella politiker" för att betona en kvinnoroll i politiken där kvinnor ses som aktörer som gör individuella val och utnyttjar ett handlingsutrymme. Det kan ses som feministiskt viktigt för att utmana könsstereotypa föreställningar om kvinnor som passiva, svaga och beroende (och om män som aktiva, starka och autonoma).¹⁰ I betonet av det individuella valet ryms samtidigt tendenser till

postfeminism som endast kan motverkas genom att placera det i sammanhang av strukturella och kulturella begränsningar för kvinnor i politiken. Så är det till exempel tydligt att även om Annie Lööf och Magdalena Andersson varit med och producerat bilden av sig själva, har det funnits andra medproducenter och aktiva mottagare som gjort sina bedömningar. Politikerkvinnor utsätts alltjämt för trakasserier och våldshot från män som stör sig på deras framfart som kvinnor i det offentliga rummet – som om de fortfarande inte har samma självklara plats som män i det offentliga. Sommaren 2022 var Annie Lööf ytterst nära att mördas av en man med andra politiska åsikter. Riksdagsvalet hösten 2022 innebar störst framgångar för partier (Sverigedemokraterna och Nyans) som vill ge kvinnor minimalt inflytande i politiken. Uppdraget att bilda regering har återigen gått till en man. ■

LITTERATUR

- [1] Anderberg, C. & Selin, J. (2022). Andersson och Lööf gör besök på stridsfartyg. Expressen, 4 juni.
- [2] Berkqvist, J. & Johansson, J. (2019). Annie Lööf i svenska tidningsmedier – en diskursanalys. Statsvetenskaplig tidskrift, 121(2), s. 241–272.
- [3] Litosseliti, E., Gill, R. & Favaro, L. (2019). Postfeminism as a critical tool for gender and language study. Gender and Language, 13(1), s. 1–22.
- [4] Holmquist, C. & Sundin, E. (red.) (2002). Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap. Stockholm: SNS förlag.
- [5] von Bergmann-Winberg, M. (2011). Politiskt entreprenörskap – ett nytt fenomen på den samhällsvetenskapliga arenan? I M. von Bergmann-Winberg & Elin Wihlborg (red.), Politikens entreprenörskap: Kreativ problemlösning och förändring (s. 20–43). Malmö: Liber.
- [6] Berglund, K., Ahl, H., Pettersson, K. & Tillmar, M. (2018). Women's entrepreneurship, neoliberalism and economic justice in the postfeminist era: A discourse analysis of policy change in Sweden. Gender, Work and Organization, 25(5), s. 531–556.
- [7] Berkqvist, J. & Johansson, J. (2019). Annie Lööf i svenska tidningsmedier – en diskursanalys. Statsvetenskaplig tidskrift, 121(2), s. 241–272.
- [8] Bergqvist & Johansson (2019)
- [9] Van Zoonen, L. (2006). The personal, the political and the popular: A woman's guide to celebrity politics. The Sociological Review, 9(3), s. 287–300.
- [10] Lister, R. (2003). Citizenship: Feminist perspectives. (2 uppl.) London: Palgrave MacMillan.

VI BEHÖVER TALA MER OM ANTROPOMORFISM

TENDENSEN ATT TILLSKRIVA ICKE-MÄNNISKOR MÄNSKLIGA EGENSKAPER FÅR KONSEKVENSER FÖR HUR NYA TEKNOLOGIER UPPFATTAS OCH VÄRDERAS.

MAGNUS SÖDERLUND



Vi får räkna med att vi kommer att tillbringa alltmer tid tillsammans med allehanda AI-baserade teknologier – hemma, på jobbet och i kommersiella miljöer som restauranger, hotell och flygplatser. Vi kan dessutom vara säkra på att dessa teknologiers gränssnitt kommer att ha en hel del likheter med oss människor. Redan nu har till exempel servicerobotar armar och ben som är människoliknande och chatbottar på Internet har ofta ett ansikte, ett påstått kön och ett människoklingande namn. De tar emot våra anrop (och svarar) på människospråk. Det är på grund av konsekvenserna av sådana människolikheter som vi behöver tala mer om antropomorfism. Här, i denna text, vill jag framförallt belysa två möjliga konsekvenser av antropomorfism: vi kan förlora en del av vår förmåga att vara kritiska till nya teknologier, men det är också möjligt att vi kan bli alltför kritiska och därmed inte uppskatta det som faktiskt är bra för oss.

Antropomorfism är vår benägenhet att reagera på ett icke-mänskligt objekt på sätt som påminner om – eller är identiska med

– hur vi reagerar på verkliga människor. Antropomorfism kan kanske ses som en primitiv reaktion av samma slag som att tro på tomtar och troll, men den är numera väldokumenterad i en mängd studier.¹ Även upplysta nutidsmänniskor ägnar sig åt antropomorfism. I de flesta fall handlar det inte om resultatet av en genomtänkt analys utan om en närmast automatisk reaktion. Vi är medvetna om att en chatbot inte är en människa, särskilt om vi upptäcker att den har problem med att besvara enkla frågor. Trots det reagerar vi ändå på sätt som liknar hur vi reagerar när vi möter en människa.

Antropomorfism kan komma till uttryck på flera olika sätt. Ett vanligt sätt är att tillskriva icke-människor egenskaper och förmågor som vi använder när vi beskriver oss själva eller andra människor. Vänlighet, kompetens, intelligens och moral är exempel. Just vänlighet och kompetens anses vara två viktiga dimensioner för bedömningar av andra människor², eftersom de bildar underlag för många stereotypiska reaktioner (som till exempel att bedöma rika personer som ovänliga och kompetenta). Det har även visat sig att vi kan tillskriva icke-människor – framförallt människoliknande robotar – avancerade mänskliga egenskaper som agens och förmågan att uppleva emotioner.³ Deltagare i studier har även tillskrivit icke-människor det som kallas för theory of mind, vilket

innebär en kompetens att förstå vad som finns i huvudet på andra människor.⁴ Detta är en kompetens som verkligen är mänsklig, i den meningen att många mänskliga aktiviteter skulle bli omöjliga om vi inte har en uppfattning om hur andra människor tänker. Man kan kanske undra om en icke-människa verkligen kan ha en vettig bild av hur människor tänker, men du har väl noterat att Chat-GPT redan har klarat tester som brukar användas för att fastställa om människor har theory of mind?

Antropomorfism kan även uppträda när vi reagerar beteendemässigt på en icke-människa. Artighet är ett sådant beteende. En tidig studie visar att vi tenderar att vara artiga mot datorer, i alla fall om det finns något i vårt umgänge med en dator som påminner oss om umgänget med

“Antropomorfism gör att vi ibland ger teknologier en mänsklig status som de inte förtjänar, vilket kan leda till både överskattning och underskattning av deras faktiska kapabiliteter.”

människor. I den här studien försökte forskarna efterlikna en interaktiv privatlektion med en mänsklig lärare; de konstruerade en datorbaserad lektion där datorn lärde ut fakta på ett sätt som anpassades till deltagarnas kunskapsnivå. När det var dags att utvärdera ”lektionen” framkom det att deltagarna sa snällare saker om undervisningen när återkoppling gavs direkt till datorn jämfört med när den gavs till någon annan – vilket påminner om vad som kan förväntas vid återkoppling till en mänsklig lärare.⁵

En förklaring till antropomorfism är att vi har välutvecklade föreställningar om vad det innebär att vara människa. Dock har vi begränsad kunskap om hur det är att vara en icke-människa. Därför kan det vara ansträngande att försöka förstå en icke-människa. Just detta är särskilt aktuellt i fallet med AI, eftersom få av oss be-

griper hur algoritmerna fungerar (och det är inte heller säkert att AI:n gör det). Resultatet blir ofta att vi tar en tankemässig genväg och utgår från det vi vet mer om, nämligen hur det är att vara människa.⁶ Detta är enormt effektivt eftersom det tillåter oss att försöka förstå ett objekt utan att behöva börja från informationsmässigt nolläge. Många typer av likheter mellan en icke-människa och en faktisk människa – även ytliga likheter – kan sätta igång den här processen. Antropomorfism är därmed endast ett av flera sätt att tilldela ett visst objekt egenskaper baserat på information som vi redan har i våra mentala kategorier för liknande objekt. Kanske är vi evolutionsnärt anpassade för att vara extra effektiva när det gäller information om människor. Att snabbt kunna inse att en annan människa närmar sig, och att snabbt begripa om

den är vän eller fiende, borde onekligen ha varit fördelaktigt för våra förfäder. Det kan till och med vara fördelaktigt att vara överkänslig för människor; kostnaden för att felaktigt tänka på en icke-människa som en människa kan vara ganska låg i en omvärld fylld av möjliga hot. När någon vandrar ensam på en öde gata mitt i natten, i kvarter där den inte känner sig trygg, kan det vara bättre att tro att en papperskorg är en människa snarare än att en människa är en papperskorg.

En särskilt viktig anledning till att vi behöver tala mer om antropomorfism är dess effekter och följeffekter på vår uppfattning av ny teknologi. En av dessa effekter har identifierats i flera studier, exempelvis gällande bilar, varumärken, virtuella agenter och robotar, och kan sammanfattas med ”vad-som-är-människolikt-är-bra”.³ Antropomorfism har med andra ord en ten-



dens att positivt påverka vår övergripande bedömning av icke-människor. En anledning är säkerligen att vi har denna benägenhet när det gäller människor; begreppet "människa" har nämligen för de flesta av oss en positiv konnotation. Utan denna tendens skulle många vardagssysslor, som att bilda familj, ta hand om barn och skapa större samarbetande grupper för att uppnå gemensamma mål, vara svåra. Bedömningar, särskilt i dimensionen dåligt-bra,

är hur som helst centrala för oss människor. Vi tycks vara programmerade att uppfatta oss själva och världen omkring oss i bedömningstermer. Dessutom verkar vi vara benägna att låta våra bedömningar styra vårt beteende i förhållande till oss själva, andra människor, objekt och en mängd olika aktiviteter. Det återspeglas i företagsekonomisk forskning där det finns en uppsjö av modeller och teorier med olika sorters utvärderingsvariabler – till exempel attityder, kundnöjdhet och upplevd servicekvalitet. Sådana variabler påverkar vanligtvis om vi överhuvudtaget vill köpa en viss produkt eller tjänst, både första gången och vid upprepade tillfällen. Vad vi behöver tala mer om är framförallt att effekten "vad-som-är-människolikt-är-bra" kan medföra att vi förlorar något av vår kritiska inställning till ny teknologi, vilket i sin tur kan leda till att vi omfamnar den trots att vi kanske inte bör göra det ännu.

Men det motsatta är också möjligt. Antropomorfism kan hindra oss från att anamma ny teknologi, även om den har potential att göra våra liv bättre. "Vad-som-är-människolikt-är-bra" kan leda till alltför höga förväntningar på vad en viss

människoliknande teknologi kan åstadkomma. När vi märker att teknologin inte lever upp till förväntningarna, känner vi oss missnöjda. Ett exempel är Hennna Hotel i Japan, känt för sina (mycket) människolika robotar som helt och hållet ansvarade för kundbetjäningen. Dock fungerade de inte optimalt; till exempel väckte de gäster som snarkade, eftersom de trodde att dessa gäster ställde frågor. På det här hotellet har mänskliga med-

"När vi tillskriver icke-mänskliga objekt mänskliga egenskaper, riskerar vi att förlora vår kritiska förmåga och bli både för entusiastiska och för skeptiska till teknologier som kanske fortfarande behöver tid att utvecklas."

arbetare fått komma tillbaka. Förväntningar som inte infrias kan ändå leda till onödigt skepsis gentemot tillämpningar som faktiskt har potential att förbättra vår tillvaro – om vi bara har lite tålmodighet med att de behöver mer tid för utveckling. Även detta behöver vi tala mer om. Vissa robotforskare har faktiskt tänkt på användarnas förväntningar på det här sättet och menar att det kan vara bra att inte göra robotar alltför människoliknande.

En annan innovationshämmande konsekvens av antropomorfism uppstår när en teknologi närmar sig en mycket hög grad av människolikhet. Enligt vissa bedömare⁷ hamnar vi då i vad som brukar kallas för "den läskiga dalen" (the uncanny valley). "Den läskiga dalen" uppstår enligt följande. När en icke-människa ökar sin grad av människolikhet, ökar också vår positiva bedömning (vilket innebär att vi får reaktionsmönstret "vad-som-är-människolikt-är-bra"). Men när icke-människans människolikhet når en mycket hög nivå blir den istället läskig – och vid denna punkt minskar de positiva utvärderingarna. En anledning är att ett objekt med en hög grad av människolikhet, men inte en fullständig, skapar obehag när vi försöker

klassificera objektet (är det en människa eller inte?). Denna obehagliga störning (eftersom vi gillar när information behandlas smidigt), resulterar i att vi hamnar i "den läskiga dalen".⁸ En annan anledning är att ett icke-levande objekt som liknar människor, men ändå inte fullständigt, påminner oss om att vi människor är levande snarare än icke-levande. Det konfronterar oss med att det som är levande så småningom kommer att dö, vilket har en negativ innebörd och för oss till "den läskiga dalen". Det finns dock inte mycket empiriskt stöd för att vi hamnar där. Det kan möjligen bero på att de robotar och andra icke-människor som har visats för deltagare i studier ännu inte har uppnått en tillräcklig nivå av människolikhet.

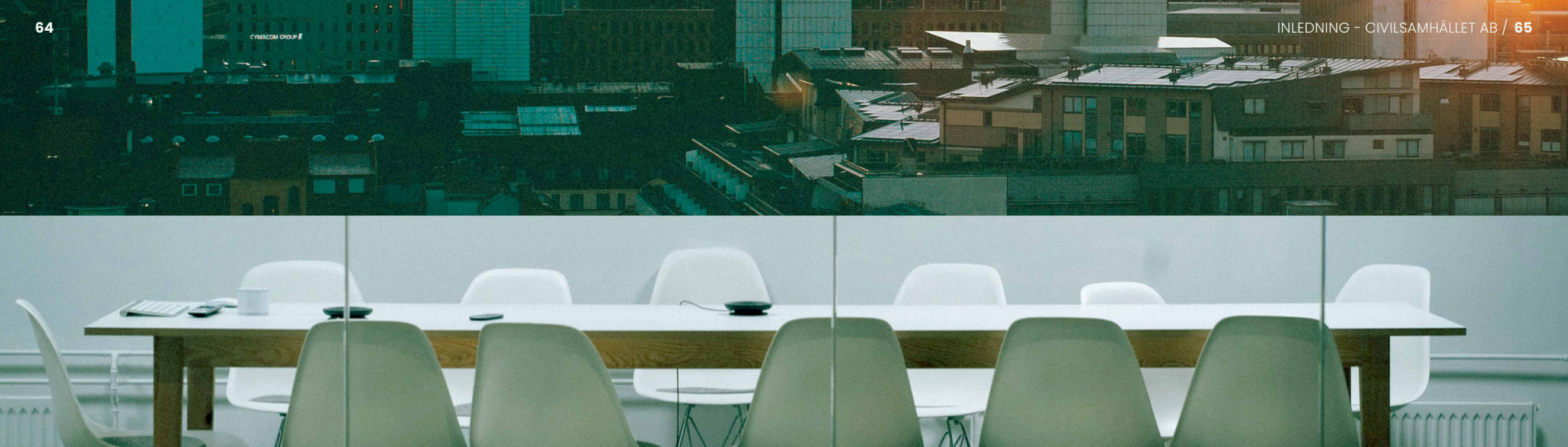
Ytterligare en innovationshämmande konsekvens av antropomorfism är att en hög grad av likhet mellan icke-människor, speciellt robotar, och människor kan ge upphov till känslan av att vi som en unik livsform hotas. Det betyder att en mycket människolik robot, en så kallad android, kan väcka den starkaste känslan av hot. Det bör dock noteras att det ännu inte finns så många androider som är svåra att särskilja från människor. Vi kan därför inte förvänta oss att en typisk kundtjänstrobot, eller AI av de slag som finns idag, väcker starka känslor av hot. Men den dagen kan komma. Innan den inträffar finns det ännu en anledning att tala mer om antropomorfism: att klargöra för oss själva om vi verkligen är en unik livsform. ■

LITTERATUR

- [1] Epley, N., Waytz, A., & Cacioppo, J. T. (2007). On seeing human: a three-factor theory of anthropomorphism. *Psychological Review*, 114 (4), s. 864–886.
- [2] Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11 (2), s. 77–83.
- [3] Söderlund, M., & Oikarinen, E. L. (2021). Service encounters with virtual agents: an examination of perceived humanness as a source of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 55 (13), s. 94–121.
- [4] Söderlund, M. (2022). Service robots with (perceived) theory of mind: an examination of humans' reactions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67 (July), 102999.
- [5] Reeves, B., & Nass, C. (1996). *The Media Equation: How People Treat Computers, Television, and New Media Like Real People*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- [6] Epley, N. (2018). A mind like mine: The exceptionally ordinary underpinnings of anthropomorphism. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (4), s. 591–598.
- [7] Gray, K. & Wegner, D.M. (2012). Feeling robots and human zombies: mind perception and the uncanny valley". *Cognition*, 125 (1), s. 125–130.
- [8] Wiese, E., Metta, G. & Wykowska, A. (2017). Robots as intentional agents: using neuroscientific methods to make robots appear more social. *Frontiers in Psychology*, 8, (October), s. 1–19.

TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB





INLEDNING – CIVILSAMHÄLLET AB

SUSANNA ALEXIUS

Ända sedan Organisation & Samhälle grundades har redaktionen emellanåt fått frågor om varför tidskriften inte heter "Företagsekonomisk tidskrift". Mer eller mindre tålmodigt har vi då påpekat att just detta faktiskt är tidskriftens undertitel. Som Nils Brunsson skrev i det allra första numret av tidskriften, har ambitionen med huvudtiteln Organisation & Samhälle och undertiteln Företagsekonomisk tidskrift varit att betona att företaget endast är en av flera organisationstyper som det företagsekonomiska ämnet behandlar. Tio år senare går det fortfarande lite trögt. Kanske borde ämnet därför byta namn till "organisationsvetenskap", föreslår Brunsson i en debattartikel i detta jubileumsnummer.¹

Under det senaste decenniet har offentliga förvaltningar på statlig, regional och kommunal nivå figurerat flitigt i tidskriften, exempelvis i flera artiklar om NPM, tillitsreformen och skolan (se redaktionens

reflektion i detta nummer). Däremot har det skrivits betydligt mindre om civilsamhällets föreningar och stiftelser, vilket föranledde vår inbjudan till detta temanummer om "Civilsamhället AB". Med fokus på just företagandet i civilsamhället ville vi särskilt påminna om att företag har olika typer av ägare och hemvister. Det är inte bara enskilda personer och familjer som äger företag; även stater, regioner, kommuner och föreningar som Svenska kyrkan, Scouterna, AIK och RFSU gör det. Även forskare och lärare som identifierar sig mer som företagsforskare än som "organisationsvetare" har därmed all anledning att framgent intressera sig för företag inom offentlig sektor och civilsamhället.

Att organisera i det institutionella gränslandet mellan det ideella och det kommersiella innebär både möjligheter och utmaningar som förtjänar mer uppmärksamhet. I temanumrets artiklar beskrivs

flera nyckelutmaningar, bland annat gällande styrning och ledning,² värderingsstyrning,³ finansieringsmix⁴ och varumärkeskommunikation.⁵

Fyrberg Yngfalk och Linderström skriver om civilsamhällets och mångfaldens betydelse för framtidens företagsekonomiska undervisning.⁶ De menar att perspektivet inte får vara för snävt om vi ska vara fortsatt relevanta i ett alltmer komplext samhälle och organisationslandskap. Henrik Björck, professor i idéhistoria och författare till en nyutkommen bok om det företagsekonomiska ämnets idéhistoriska

utveckling, varnar för en ämnesmässig gränsupplösning och argumenterar att "en expansiv desintegration har närts av alla nya studieobjekt och perspektiv som tillkommit."⁷ Ett sätt att undvika en sådan gränsupplösning är att lära av erfarna gränsryttare som inte bara rider ut, utan också återvänder hem för dialog och ämnesmässig integration. Detta är ämnet för intervjun med Filip Wijkström och Martin Carlsson Wall, som bägge har erfarenhet av framgångsrika etableringar av civilsamhällesspecialiserade center vid Handelshögskolan i Stockholm. ■

LITTERATUR

- [1] Brunsson, N. (2024). Byt namn på företagsekonomi! Organisation & Samhälle, 1.
- [2] Banerjee, A., & Haag, K. (2024). Främja hybridledarskapet i civilsamhället AB. Organisation & Samhälle, 1.
- [3] Falk, D. (2024). Om vikten av värderingsvaktare i ett förändrat civilsamhälle. Organisation & Samhälle, 1.
- [4] Lindberg, M. (2024). Finansiering av civilsamhällets innovationer i snårig terräng. Organisation & Samhälle, 1.
- [5] Gianneschi, M., & Oudhuis, M. (2024). Hjärta och hjärna – marknadstänkande och företagsekonomiskt språkbruk i svenska elitfotbollsklubbar. Organisation & Samhälle, 1.
- [6] Fyrberg Yngfalk, A., & Linderström, M. (2024). Civilsamhället och mångfaldens betydelse för framtidens företags ekonomi. Organisation & Samhälle, 1.
- [7] Björck, H. (2023). Vetenskap och affärer. Stockholm: Makadam.

TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB

CIVILSAMHÄLLET OCH MÅNGFALDENS BETYDELSE FÖR FRAMTIDENS FÖRETAGSEKONOMI

CIVILSAMHÄLLET PERSPEKTIV BERIKAR VÅRA UTBILDNINGAR MED INKLUDERANDE OCH NYANSERADE INSIKTER OM ORGANISERING.

ANNA FYRBERG YNGFALK & MAGNUS LINDERSTRÖM



Vi står inför en rad samhällsförändringar som innebär många utmaningar. Men det är inte bara ökande samhällsutmaningar och spänningar som ska betonas, utan också nya möjligheter till förändring och nytänkande kring hur organisationer kan utvecklas inom olika delar av samhället. Högre utbildning, inte minst inom det företagsekonomiska ämnesområdet, har en betydelsefull uppgift i att bidra till vetenskapligt grundad kunskapsutveckling genom kritisk analys. En fördjupad kunskap om organisation i olika institutionella kontexter spelar en viktig roll för samhällsutvecklingen och civilsamhället ger oss en möjlighet till detta.

Civilsamhället är ofta förbiset i företagsekonomisk forskning. Som ämnesrelaterat begrepp är civilsamhället ofta något otydligt med teoretiska inslag hämtade från olika typer av discipliner såsom företagsekonomi, sociologi, statsvetenskap och social- och kulturanthropologi. Det be-

skrivs ibland som ett område som rör frågor och fenomen nära individens omedelbara verklighet men samtidigt, åtminstone delvis, fjärrat från både marknader och industriella organisationsformer, staten och andra politiska arenor. Trots gränsdragningarna mellan dessa sektorer är såklart organisation också en central beståndsdel av civilsamhället - med fokus på kollektivt och samordnat handlande, format av betenden, normer och värderingar kring specifika behov, intressen och värden. Det finns ofta en föreställning om att civilsamhällets organisationer både formas av, och formar en stark gemenskap och samhörighet, där frivillighet är en framträdande egenskap. Betraktat ur ett etablerat teoretiskt, sektorsorienterat perspektiv på organisationer, passar varken den offentliga eller den privata inramningen särskilt väl. Civilsamhällets organisering kan snarare sägas vara en blandning som bryter mot etablerade föreställningar och synsätt. Civilsamhället rymmer något mer än vad som fångas inom dominerande dikotomier såsom marknad/stat och privat/offentlig. Detta är knappast ett skäl för att inte utforska organisering inom civilsamhället, men möjligen en anledning till att det inte uppmärksammas i någon större utsträckning i företagsekonomiska utbildningssammanhang.

En samhällsutveckling som följs av organisationsrelaterad forskning på flera områden visar på en ökad betydelse av "företagande med olika syften" och "hybrida organisationsformer", vilket är ytterligare ett skäl till att rikta större uppmärksamhet mot civilsamhället. Vi menar att detta kan skapa ett förnyat, breddat och mer inkluderande företagsekonomiskt perspektiv som är mer mångfacetterat och inte begränsas av traditionella gränsdragningar. Genom att använda civilsamhället i undervisning så kan andra sätt att tolka och förstå organisering och organisationers olika syften betonas; det möjliggör förståelse för hur organisationers menings- och värdeskapande genom sammansatta kombinationer av normer, värdering och handlingar sker och utvecklas bortom en förenklad instrumentell rationalitet. Ett sådant breddat perspektiv kan ta avstamp i en pedagogik som bygger mer på upplevd erfarenhet och närhet i lärandet. Erfarenheter från föreningslivet kan exempelvis bli till en värdefull tillgång för att förstå och lära sig mer komplexa organisationsfenomen.

Ett fokus på civilsamhället skulle alltså kunna innebära att företagsekonomisk utbildning utvecklas inom en bredare samhällsvetenskaplig förståelseram. Det skulle kunna möjliggöra reflektion och fördjupade insikter i hur olika typer av sociala, ekonomiska och kulturella verksamheter i samhället organiseras kring nya framväxande behov, intressen och utmaningar relaterat till hållbar utveckling och välfärdens organisering. Det kan därför ses som en angelägen uppgift att i utbildningssammanhang bidra med infallsvinklar och perspektiv som bygger på organisatorisk mångfald som utgångspunkt för ett breddat lärande inom företagsekonomi.

"Ett fokus på civilsamhället skulle alltså kunna innebära att företagsekonomisk utbildning utvecklas inom en bredare samhällsvetenskaplig förståelseram."

Trots sin mångvetenskapliga natur utgår företagsekonomiska utbildningar ofta från en förenklad uppdelning mellan samhällets olika sektorer. Det är viktigt att belysa hur dessa ofta förgivet tagna gränsdragningar kan hämma förståelsen av hur organisationer fungerar, vilket leder till att en rad fenomen exkluderas. Här kan civilsamhällets företagande ses som en källa till kunskapsmässig förnyelse i utbildningen, särskilt genom att pedagogiskt illustrera hur företagande, organisering, ledarskap och kollektivt handlande kan skapas kring olika typer av gemenskaper och syften. Det finns många skäl att bredda, och förnya ekonomutbildningar vad gäller kunskapsinnehåll samt teoretiska- och praktiska förståelseramar

som ofta tas för givna. Samtidigt är det en stor utmaning att försöka förändra våra utbildningar. På liknande sätt som Lars Engwall under 1980-talet kunde konstatera att företagsekonomiämnet då breddades mot verksamheter inom det offentliga och hoppades på förnyad teoriutveckling, kan vi kanske i dag se fram emot en breddning mot civilsamhället och organisatorisk mångfald inom ämnet.¹

Företagsekonomi- en utbildning med både begränsningar och möjligheter

Det företagsekonomiska utbildningsfältet bygger således på ett begränsat urval av teoretiska, normativa och idémässiga källor, med en traditionell syn på företag och marknadstänkande. Detta formar och begränsar i sin tur föreställningar, lärande och kunskap inom ämnet. En nyligen genomförd utbildningsöversikt av svenska ekonomutbildningar bekräftar en påtaglig konformitet och ensidighet inom dessa utbildningar vid samtliga lärosäten.² Samtidigt pågår en växande debatt, både inom

och utanför akademien, kring ekonomutbildningarnas innehåll, institutionella roll och samhällsansvar. Debatten har bland annat handlat om den snabbt växande volymen av ekonomistudenter, där företagsekonomiämnet har blivit den breda akademiska allfartsvägen som med stor säkerhet leder till arbete. Den har också berört en akademisk utbildningsmonokultur som förstärks av makrotrender i samhället. Kunskap om management, organisation, marknader, strategi och redovisning ses som allt viktigare på arbetsmarknaden och i samhället i stort. Ivarsson Westerberg har påpekat att företagsekonomi har en "självförstärkande kraft eftersom ju fler ekonomer som arbetar i företag och offentliga organisationer, desto mer kommer den eko-

"Företagsekonomi är det ämne som examinerar flest studenter och därmed uppfyller lärosätenas krav på ökat studentantal för att bibehålla produktionen. Det gör att ämnet förvisso kan växa men det leder också till att vi behöver vara extra uppmärksamma på vad det är som reproduceras när former för "massproduktion" av kunskap uppmuntras."

nomiska ideologin att dominera, och desto viktigare anses sådan kunskap vara".³

Denna på många sätt problematiska kunskapsreproduktion sker paradoxalt nog samtidigt som många forskare ägnar sig åt kritisk och mångfacetterad organisations- och företagsforskning, vilket ger starka argument för att ompröva de traditionella typologier och grundläggande antaganden som reproduceras i undervisning och kurslitteratur. Att dessa insikter och kunskaper inte får mer genomslag kan till stor del förklaras av det rådande paradigmatens dominans, vilket ligger till grund för majoriteten av perspektiven i dagens ekonomutbildningar och som har uppnått ett så starkt institutionellt och ideologiskt stöd.⁴ I sin nyligen publicerade historiska ämnesstudie om företagsekonomins

utveckling i Sverige, konstaterar Björck: "företagsekonomi som fenomen har vuxit ut till det största ämnet i det svenska högskolesystemet och har härigenom bidragit till att omvandla akademiska institutioner som i ett tidigare skede inte ville se någon koppling mellan vetenskap och affärer. Samtidigt har expansionen bidragit till en ämnesmässig gränsupplösning. En expansiv desintegration har närts av alla nya studieobjekt och perspektiv som tillkommit."

Andra kritiska röster menar också att ekonomutbildningarna har blivit en viktig kugge för det "marknadsanpassade universitetet".⁶ Företagsekonomi är det ämne som examinerar flest studenter och därmed uppfyller lärosätenas krav på ökat studentantal för att bibehålla produktio-

nen.⁷ Det gör att ämnet förvisso kan växa men det leder också till att vi behöver vara extra uppmärksamma på vad det är som reproduceras när former för "massproduktion" av kunskap uppmuntras. Mycket tyder på att detta håller tillbaka ämnets möjligheter att arbeta brett teoretiskt och metodologiskt, med en större grad av pluralism vad gäller idéer, perspektiv och kritisk analys. Andra forskare framhåller att studenterna tenderar att efterfråga konventionella marknadskunskaper som kan användas praktiskt i arbetslivet eftersom deras förväntningar och krav också är en avspiegling av det marknadsorienterade samhället.⁸ Studier visar också att ekonomistudenter, genom det marknadsliberala förhållningsättet, formas till att vara relativt ointresserade av bredare sam-

hällsutmaningar kopplat till exempelvis jämställdhet och jämlikhet.⁹ Detta hänger samman med att sociala orättvisor och strukturer upplevs "stå i vägen" för det bekymmersfria självförverkligande som ofta ingår i bilden av företagsekonomien. Flera forskare och debattörer betonar härmed också vikten av att vi kritiskt utvärderar effekterna av denna pågående marknadsrörelse inom ekonomutbildningarna.

Perspektiv från civilsamhället kan användas för att belysa teoretiska och metodologiska begränsningar, men också som ett normkritiskt perspektiv och för pedagogiska syften. Baserat på vår undervisningserfarenhet och observationer från grundutbildningen vet vi att majoriteten av studenternas inlämningsuppgifter präglas av normativa föreställningar och återgivande av ytliga begreppsramar, vilka formar resonemang och analyser som sällan går bortom det redan förgivettagna i litteraturen. Det handlar mer om att bekräfta än att självständigt argumentera och kritiskt ifrågasätta; mer om att kollektivt följa instruktioner och vägledning för utstakade tankebanor och beteendemönster, snarare än om självständigt och nyfiket tänkande kring olika teman och fenomen. De exempel som lyfts fram i kurser och används i utbildningen är i regel framgångsrika globala företagsexempel. Användandet av dessa exempel innebär att studenterna i sitt lärande möjligtvis kan använda mer ytliga erfarenheter som konsumenter av globala produkter och tjänster, men de saknar nästan helt kunskap om vad det innebär att organisera och leda den här typen av verksamhet (något som också gäller många av oss lärare då vår forskning sällan handlar om de stora globala företagsexemplen).

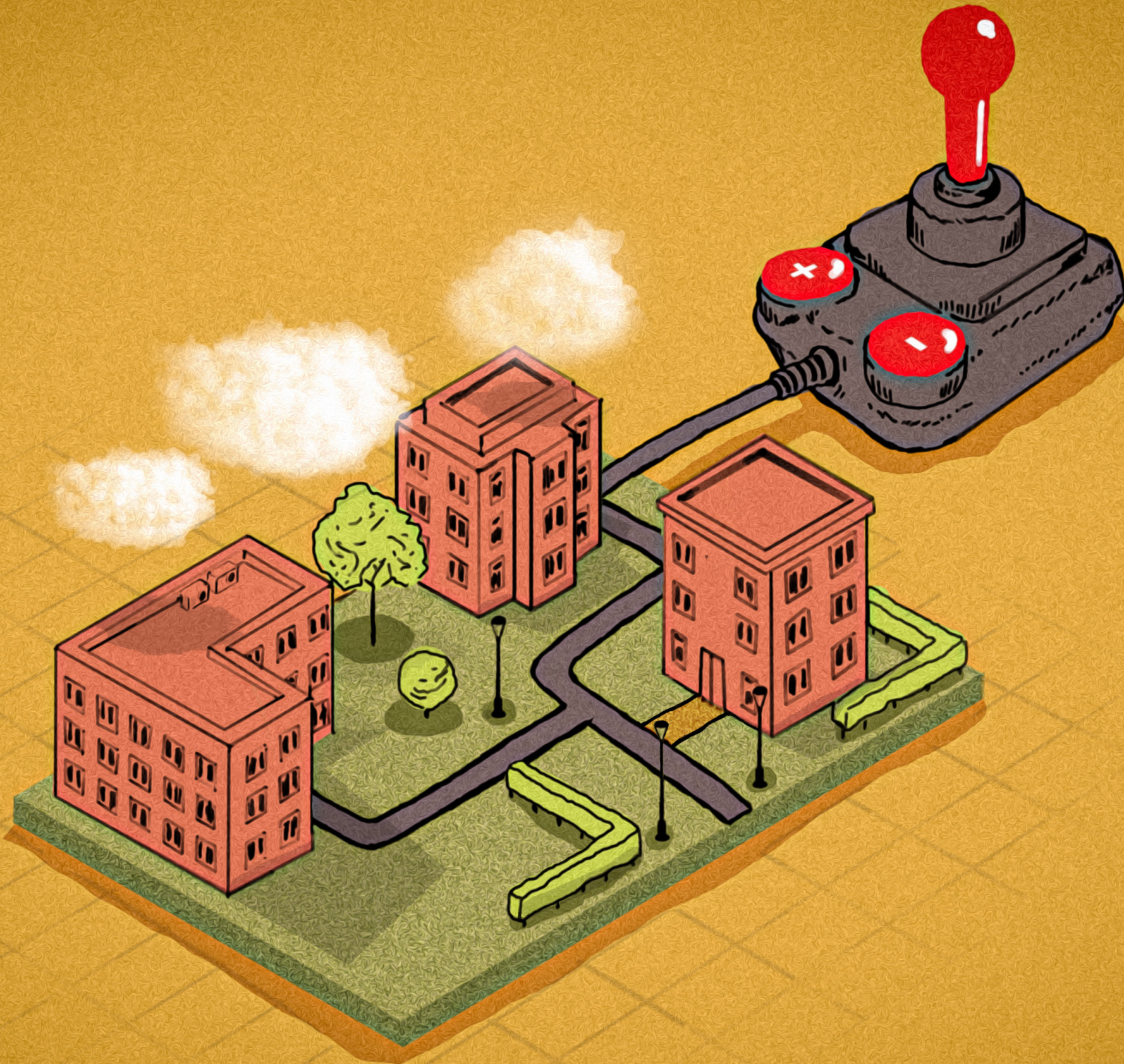
Det innebär också att det är viktigt att reflektera över vad det är som reproduceras och på vilket sätt vi värderar och premierar den kunskap som produceras. I kurslitteraturen framställs företagen som rationella, effektiva och relevanta organi-

sationer i förhållande till föreställningar om expansiva marknader och tillväxt via konsumtion. Ibland läggs hållbarhetsresonemang till, men grundantaganden förblir ofta desamma. Genom den normativa ramen för vad som premieras tvingas studenterna att översätta och förhålla sig till hur de kan förstå och tillämpa dessa ideal, något som sker både direkt och indirekt. Detta påverkar i sin tur vem eller vilka studenterna ser framför sig som företagsledare och entreprenörer, hur de tror att detta sker och hur de formulerar sina tankar. Ofta ser vi exempel på att studenterna återupprepar instrumentella och stereotypa ideal om den rationella och, ofta, manliga företagsledaren.

Det innebär vidare att långt ifrån alla studenter känner att de motsvarar normen, vilket skapar ett problematiskt avstånd mellan individens upplevelser, erfarenheter och själva lärandet. Inom våra utbildningar riskerar vi alltså inte bara att skapa stereotyper och snäva normer kring företag och företagandet utan också pedagogiska begränsningar som kan exkludera studenter och lärandeprocesser som inte helt överensstämmer med normen. Även om studenter saknar erfarenheter från framgångsrika globala företag, som används som exempel i undervisningen, har de dock allt oftare kunskap och erfarenhet som arbetstagare och ledare i lokala företag, arbetat inom äldrevård eller annan offentlig verksamhet eller varit medlemmar och aktiva i civilsamhällets föreningar. Att inte använda denna typ av erfarenheter av organisering mer i våra utbildningar är en svaghet eftersom det skulle ge studenterna möjligheter till mer personliga och erfarenhetsbaserade analyser som kan leda till ett effektivt och fördjupat lärande.

Civilsamhället och mångfalden som förnyelsekälla

Vad innebär då konkret ett breddat lärande som inkluderar civilsamhället och vad kan ske genom en sådan breddning?



Vilka praktiker och roller ryms inom detta område? Vilken akademisk kunskap och kompetens, teoretiskt och metodologiskt, bör omfattas för att på allvar bredda det företagsekonomiska fältet? Dessa frågor kan inleda en diskussion som belyser en möjlig riktning för fortsatta resonemang om didaktiska, yrkesrelevanta samt teoretiska och vetenskapsfilosofiska grunder. Ett första steg i denna riktning är att problematisera den världsbild som ligger till grund för generell teoribildning. Nuvarande kunskap och den generella lärandeprocessens instrumentella karaktär upprätthålls ofta av det företagsekonomiska paradigmet. Detta är en viktig insikt som ofta glöms bort, särskilt i utbildningssammanhang. I forskningen lyfts däremot epistemologiska frågor fram, och det blir alltmer uppmärksammat att dominerande föreställningar, teorier och modeller är symboliska representationer. Framställning och språk inom det givna paradigmet har en i grunden symbolisk metaforisk karaktär som gör det möjligt - eller ibland omöjligt - att översätta det verkliga till en begreppsvärld (se Gianneschi och Oudhuis om språkets betydelse för framställningen av civilsamhällsorganisationer i detta temanummer).

Från vår undervisningserfarenhet vet vi att det är först när studenten förbereder sig för ett större självständigt vetenskapligt arbete, till exempel en kandidat- eller magisteruppsats, som frågor om kunskapsproduktion men även verklighetens beskaffenhet introduceras. Då är det svårt, och ibland kanske omöjligt, att göra en kritisk omprövning av teorier och modeller som legat till grund för tidigare kurser. Ett alternativ är att tidigt i utbildningssammanhang använda studier av hur civilsamhällets organisationer fungerar. Detta ger inte bara praktiska insikter utan kan också stärka denna del av samhället (se även Gianneschi och Oudhuis om hur välfärden kan stärkas genom civilsamhället i detta temanummer). Det kan exem-

pelvis handla om att utforska kollektivt agerande som logik och dess betydelse för ett bredare meningsskapande, samt hur det går att organisera och skapa företag för andra syften och gemenskaper.

Mycket tyder på att studenterna behöver kunskap om alternativ organisering eftersom dessa bättre kan hantera samtida socio-ekonomiska utmaningar (se Lindberg i detta temanummer). Att organisera för och åstadkomma olika uppdrag, eller hantera skilda krav, är dock inte enbart förknippat med civilsamhällets organisationer. Men däremot kan civilsamhällskontexten erbjuda illustrativa och relevanta exempel för utbildningssyften. Ett sådant exempel är studier om Friskis & Svettis, som genom sitt fokus på folkhälsa framstår som en trovärdig folkrörelseorganisation. Samtidigt har organisationen legitimitet på den högt kommersialiserade träningsmarknaden, liknande en privat aktör.¹⁰ Den här typen av exempel kan lära oss om hur organisationer måste arbeta aktivt för att hantera komplexitet och skapa legitimitet för sitt gränsöverskridande (se Falk i detta temanummer).

Att undersöka hur organisationer skapar mening i olika kontexter, bortom och "mellan" formella uppdrag kan även användas för att utveckla våra studenteters etiska och kritiska förhållningsätt och utvidga "ekonomrollen". Detta är särskilt aktuellt i relation till den pågående digitaliseringen och spridningen av AI, som ställer krav på kritiskt tänkande och förmåga att genomföra ansvarsfull organisering. Ett sätt att åstadkomma detta är att stimulera en affektiv grund för kunskapsproduktion, och därigenom få studenterna att uppleva och "känna in" genom att arbeta med exempel som går bortom normen. Det finns också flera framväxande initiativ som använder skönlitteratur eller konst som verktyg för detta ändamål.

Att pedagogiskt uppmuntra till ett annat inkännande och djupare former av förståelse är angeläget då våra företagsekonomi-

studenter inte riktigt kan relatera till hur företagande och kanske organisering generellt kan leda till både inkludering och exkludering; till sociala förbättringar och försämringar. Det finns även här flera initiativ som utvecklas för att skapa mer reflekterande företagsekonomer, till exempel finns företagsekonomiska kursmoment vid Mälardalens universitet där studenterna inte bara analyserar företag utan även kooperativ och ideella organisationers praktiker för att vara hållbara och ansvarstagande. Det är ett sätt att teoretiskt och pedagogiskt arbeta för en organisatorisk mångfald inom vilket civilsamhällets organisationer inte behandlas som något ovanligt utan används för att visa på olika sätt att organisera.

Avslutningsvis är det viktigt att betona att civilsamhället också har sina brister och performativa undertoner som kan utgöra hinder för kunskapsutveckling och lärande. Det är viktigt att gå bortom synsättet på civilsamhället som ett område som är rotat i "traditionella gemenskaper" och därigenom undvika att skapa normativt uppskruvade förhoppningar kring dess betydelse för samhällsutveckling. Egentligen är det inte civilsamhället och dess olika innebörder som intresserar oss mest i denna text, utan ideella organisationer som ett sätt att tänja gränserna för vad vi menar med organisationer och företagande ur utbildningssynpunkt. ■

LITTERATUR

- [1] Engwall, L. (red.). (1980). *Företagsekonomins rötter*. Lund: Studentlitteratur.
- [2] Jernberg, S., & Sarlöv, E. (2020). *Från ABCD till textilt management: Tradition och förnyelse i svenska företagsekonomiska utbildningar: En kartläggning av kandidatprogram i företagsekonomi och civilekonomprogram. Föreningen företagsekonomi i Sverige (FEKIS)*.
- [3] Ivarsson Westerberg, A. (2016). *På vetenskaplig grund: Program och teknologi inom skolinspektion*. Stockholm: Förvaltningsakademin och Södertörns högskola.
- [4] Engwall, L., Edlund, P., & Wedlin, L. (2022). Who is to blame? Evaluations in academia spreading through relationships among multiple actor types. *Social Science Information*, 61(4), s. 439–456.
- [5] Björck, A. (2023). *Vetenskap och affärer. Ekonomutbildningens akademisering speglad i Handelshögskolans bana genom 1900-talets första hälft*. Stockholm: Makadam förlag.
- [6] Se Paulsen, R. (2024). Tillsatt hellre en utredning om massproduktionen av ekonomer. *Dagens Nyheter*, 21 Maj.
- [7] Engwall, L. (2020). *Fenomenet företagsekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- [8] Lund, R., & Tienari, J. (2019). Passion, care, and eros in the gendered neoliberal university. *Organization*, 26(1), s. 98–121.
- [9] Kivijärvi, M. (2021). "Stop whining and be a badass": A postfeminist analysis of university students' responses to gender themes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(6), s. 690–707.
- [10] Fyrberg Yngfalk, A., & Yngfalk, C. (2020). Modifying markets: Consumerism and institutional work in nonprofit marketing. *Marketing Theory*, 20(3), s. 343–362.

TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB

OM RISKEN FÖR VÄRDERINGSGLIDNING OCH VIKTEN AV VÄRDERINGSVÄKTARE I ETT FÖRÄNDRAT CIVILSAMHÄLLE

NÄR DEN IDEELLA KÄRNVERKSAMHETEN BALANSERAS MED AFFÄRSMÄSSIGA INTRESSEN FINNS DET RISK FÖR VÄRDERINGSGLIDNING.

DAVID FALK



Marknadstrycket inom civilsamhället anses ha ökat under de senaste decennierna. Utvecklingen hör ihop med att många ideella organisationer verkar efterlikna företag. Ett större intresse för kommersiella intäkter, företagets modeller och retorik är några av de förändringar inom ideella organisationer som forskare har noterat på olika håll i världen.¹ En av de mest uppmärksammade konsekvenserna av denna förändrade organisering är ett fenomen som i forskningen kallas för uppdragsglidning (även kallad målglidning eller måldrift).² Uppdragsglidning används ofta i en bredare bemärkelse för att skildra och varna för när en ideell organisation prioriterar kommersiella resurser framför aktiviteter som relaterar till det ideella syftet.³ Det kan handla om en organisatorisk förändring där ideella föreningar, trossamfund eller stiftelser

lägger mer tid och resurser på att uppfylla effektivitetsmål enligt en marknadslogik snarare än att prioritera aktiviteter som är mer i linje med en ideell logik.⁴ Vissa menar att riskerna med uppdragsglidning är så avgörande att ideella organisationer bör undvika kommersiella resurser i största möjliga mån.⁵ Utifrån sådana iakttagelser har många forskare intresserat sig för hur organisationer kan förhindra eller hantera uppdragsglidning. I denna text vill jag fördjupa och nansera diskussionen om uppdragsglidning och diskutera en särskild risk för ideella organisationer i samband med ökat marknadstryck som jag benämner värderingsglidning. Värderingsglidning förstås här som en potentiell följd av uppdragsglidning, där organisationen, genom styrelse, volontärer, anställda, med mera, domineras av värderingar som är svåra att förena eller rentav är oförenliga med organisationens syfte. Genom att fokusera på värderingsglidning kan vi belysa särskilda organisatoriska konsekvenser som vi missar om vi enbart uppmärksammar tid och resurser. Jag menar att organisationer, som en del i arbetet med att hantera eller undvika uppdragsglidning, behöver hitta

sätt att vakta sina värderingar. I mina resonemang om potentiellt marknadstryck inom det svenska civilsamhället utgår jag från exemplet ideella dotterbolag.

När Filip Wijkström, Torbjörn Einarsson och jag tittade på antalet majoritetsägda dotterbolag i det svenska civilsamhället såg vi att de hade tredubblats sedan 1990-talet och att antalet ideella koncerner hade fördubblats under de senaste två decennierna.⁶ När vi betraktar fenomenet uppdragsglidning kan de organisatoriska konsekvenserna av det ökade antalet vinstdrivande aktiebolag tolkas på åtminstone två olika sätt.

Å ena sidan kan bolag ses som ett tecken på att marknadstrycket har förstärkts, eftersom bolagsformen, som en symbol för marknadsisering,⁷ blivit mer populär.

Bolag har som främsta syfte att dela ut vinst till sina aktieägare, och att driva ideell verksamhet i en sådan företagsform, menar vissa forskare, innebär en "extrem form av kommersialisering".⁸ Bolag kan inte bara ses som ett tecken på ökat marknadsinflytande utan även som ett "smörjmedel". Genom bolag kan ideella organisationer inleda nya samarbeten på områden där andra marknadsaktörer är verksamma. Ett bolag kan också ge ideella organisationer skattemässiga fördelar och tillgång till särskilda marknader, nya intressenter och avnämare, som inte skulle vara möjliga enbart med hjälp av organisationsformer som vi vanligtvis finner inom civilsamhället. Risken är att aktiviteterna i bolaget kommer alltmer i fokus, vilket gör att medlemmarna som mottagare eller uppdragsgivare prioriteras allt mindre, medan kunder och andra finansiärer blir viktigare. Jag tänker särskilt på ett samtal jag och en tidigare kollega hade med

"Genom att fokusera på värderingsglidning kan vi belysa särskilda organisatoriska konsekvenser som vi missar om vi enbart uppmärksammar tid och resurser."

en ansvarig för en av Sveriges största medlemsorganisationer som äger ett dotterbolag. Personen berättade att de spenderade 90% av sin tid och energi på kommersiella aktiviteter och resterande del på föreningen och medlemmarna. Majoriteten av deras tid och resurser lades på att säkra de kommersiella aktiviteterna som ofta bedrevs på en marknad. Enligt detta resonemang skulle den ökade tillväxten i bolag tyda på att risken för uppdragsglidning ökar för allt fler organisationer inom civilsamhället.

Å andra sidan, vilket jag visar i en kommande studie, kan bolag förstås mer pragmatiskt som ett sätt för organisationer att hantera delar av marknadstrycket genom att bolaget fungerar som en "brandvägg" som skyddar grunduppdraget.⁹ Jag menar att bolag kan ses som ett verktyg för att undvika uppdragsglidning eftersom marknadstrycket kan kanaliseras till en särskild enhet som hålls åtskild från den ideella moderorganisationen och dess syfte. Det ökande antalet bolag skulle i

detta ljus kunna tolkas som att ideella moderorganisationer har blivit bättre på att hantera, eller rentav undvika, uppdragsglidning – antingen genom att föreningen fortsätter bedrivas som vanligt i den ideella moderorganisationen där dotterbolaget mest fungerar som en administrativ konstruktion, eller genom att brandväggen mellan bolagets kommersiella och moderorganisationens ideella aktiviteter hålls intakt.¹⁰

Även om bolag kan ses som ett sätt att hantera delar av marknadstrycket och därmed uppdragsglidning, kvarstår dock några frågor och risker. När, och i vilken utsträckning, leder uppdragsglidning till värderingsglidning?

I dotterbolag blir vissa risker särskilt tydliga. Exempelvis har dotterbolag en särskild VD med en egen styrelse. Den styrelsen kan i sin tur bestå av ett annat antal ledamöter än moderorganisationen och därmed riskera att förändra medlemsrepresentationen.¹¹ Medlemsrepresentationen anses samtidigt vara en central i den svenska folkrörelsemodellen och för styrning och ledning enligt en ideell logik.¹² När bolagsverksamheten bedrivs inom ett annat område än den ideella organisationens kärnverksamhet, exempelvis restaurang, försäljning eller tillverkning, kan det uppstå behov av personer med särskild kommersiell erfarenhet, som är vana vid att fokusera på vinst. Därmed tillsätts nya representanter i organisationens centrala strukturer, inte nödvändigtvis utifrån med-

” När, och i vilken utsträckning, leder uppdragsglidning till värderingsglidning?”

lemsrepresentation, utan snarare baserat på deras expertis. När kommersiella aktiviteter ges företräde, resurserna minskar, eller när styrelseledamöter och ledningspersoner med bakgrund från andra sektorer tar plats, ökar risken att andra värderingar prioriteras än de som organisationen traditionellt har förknippats med.

Samtidigt är det lättare sagt än gjort att undvika kommersiella aktiviteter, resurser eller sammanhang. När offentliga intäkter och medlemsintäkter minskar står många organisationer inför behovet att vända sig till andra intäktskällor för att säkra och utveckla sin verksamhet. När organisationer måste prioritera kommersiella aktiviteter eller har svårt att avstå från dem, kan uppdragsglidning bli oundvikligt under vissa perioder. Kommersiella initiativ blir därmed inte bara förenliga med, utan ibland även nödvändiga för att uppnå organisa-



tionens sociala mål. Kommersiella initiativ blir därmed inte bara förenliga med, utan ibland även nödvändiga för att uppnå organisationens sociala mål. Det kan vara möjligt att prioritera kommersiella aktiviteter utan att kompromissa med de grundläggande värderingarna. Men i takt med att organisationer rör sig in på kommersiella områden, blir frågan om hur man undviker värderingsglidning allt viktigare. Hur säkerställer organisationer att deras värderingar förblir intakta?

Jag menar att det är grundläggande att säkerställa att de ordinarie värderingarna, bland medlemsrepresentanter (inte minst!), professionella, volontärer, med flera, består trots nya aktiviteter och företagsformer. Ett sätt att skydda organisa-

”Jag menar att bolag kan ses som ett verktyg för att undvika uppdragsglidning eftersom marknadsstrycket kan kanaliseras till en särskild enhet som hålls åtskild från den ideella moderorganisationen och dess syfte.”

tionens värderingar är att säkra medlemmarnas inflytande. Vissa organisationer använder redan olika verktyg för att bevara medlemsinflytande. Ett exempel är idrottens 51%-regeln som är inskrivet i Riksidrottsförbundet stadgar och anger att medlemmarna ska ha majoritetsinflytande över sina organisationer (inklusive dotterbolag). Ett annat exempel är RFSU, som i sina stadgar reglerar hur förbundsstyrelsen utser ledamöter till dotterbolagen. Andra organisationer säkerställer medlemsinflytande i den dagliga verksamheten. Ett sådant exempel är Svenska kyrkan där särskilda professioner (biskopar, präster och diakoner) är ansvariga för att säkerställa att delar av kyrkans värderingar följs. Genom utbildningar, vagningslöften och strukturell position förväntas de se till att organisationens värderingar vaktas, oavsett om verksamheten är mer marknadsutsatt eller bedrivs i bolag. De som avviker från dessa värderingar riskerar att förlora sin rätt att utöva ämbetet.

Ett annat exempel kommer från vår studie om Friskis & Svettis som har lanserat flera initiativ för att integrera kommersiella koncept med ideella aktiviteter.¹⁵ Initiativen inbegriper turnéer hos lokalföreningar som kopplas till skapandet av levande värderingsböcker, som tillsammans med utbildningar och klädkoder, utgör delar i ett omfattande värderingsarbete. Samtliga exempel illustrerar olika sätt att använda värderingsväktare (strukturer, grupper eller individer) eller värderingsvaktande (rutiner eller praktiker) för att försöka minska risken för värderingsglidning.

Vilka är tecknen på att värderingsglidning har inträffat? I vissa fall kan värderingsglidning vara mer subtil och svår att upptäcka, medan den i andra fall leder till

bestående konflikter eller i bästa fall utlöser organisatoriska förändringsinsatser. Jag tänker särskilt på när organisationer initierar satsningar för att bli ”en förening”. Beslutsfattare, medarbetare eller medlemmar tycks ha uppmärksammat att deras olika enheter glider ifrån varandra eller att hela eller delar av organisationen glider ifrån sitt syfte. Initiativen att bli ”en förening” kan ses som processer där organisationen strävar efter att återknyta till sin kärna och klargöra sitt syfte och sina värderingar. Det är dock viktigt att fråga vilken värderingsgrund organisationen bör stå på: är det de värderingar som dominerar moderorganisationen, de som är knutna till dotterbolagen, eller de som styr den särskilda avdelningen med kommersiella aktiviteter? Eller är det en kompromiss mellan dessa? Det är kanske ännu viktigare att fråga vems eller vilkas värderingar som ska dominera organisationen och vem eller vilka som ska upptäcka om den börjar glida ifrån sina ur-

sprungliga värderingar, helst innan det har gått för långt. Värderingsväktare och värderingsvaktande förväntas minska risken för värderingsglidningar och därigenom stärka organisationens förmåga att stå stadigt även om marknadsstryck kvarstår eller ökar. Kanske kan det till och med innebära att viss uppdragsglidning kan ske utan allvarliga konsekvenser för organisationen.

Att skydda värderingarna är därför inte bara viktigt för organisationer med dotterbolag eller de som bedriver kommersiell verksamhet, utan för civilsamhället som helhet. När omvärlden förändras blir det allt viktigare att förstå både hur organisationer anpassar sig, och hur den ideella logiken vaktas och består. ■

LITTERATUR

- [1] Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), s. 64–86.
- [2] Jones, M. B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), s. 299–307.
- [3] Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift. *Academy of Management Review*, 44(4), s. 819–845.
- [4] Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), s. 3–20.
- [5] Weisbrod, B. A. (2004). The pitfalls of profits. *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), s. 40–47.
- [6] Wijkström, F., Falk, D., & Einarsson, T. (2017). Civil society organization and their for-profit arm: A study of the extent, rationale and implications for for-profit companies owned by civil society organizations. Presenterat vid EGOS 33:e Colloquium, Köpenhamn, 6–8 juli.
- [7] Meyer, R. E., Jancsary, D., & Höllerer, M. A. (2021). Neoinstitutional theory and nonprofit governance research (s. 141–164). I G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Red.), *Research handbook on nonprofit governance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- [8] Goddeeris, J., & Weisbrod, B. (1998). Conversion from nonprofit to for-profit legal status: Why does it happen and should anyone care? *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), s. 215–233.
- [9] Falk, D. (kommande 2024). Making institutional complexity work: A study on the compatibility between multiple and conflicting institutional logics. Doktorsavhandling, Stockholm: Handelshögskolan.
- [10] Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340–363.
- [11] Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), s. 223–242.
- [12] Einarsson, T., & Hvenmark, J. (2012). Efter medlemskapet? Engagemang och föreningsliv för en ny tid (s. 71–92). I F. Wijkström (Red.), *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel*. Stockholm: European Civil Society Press.
- [13] Falk, D., & Sandwall, H. (2015). Balancing institutional logics – The struggle to keep identity in hybrid organizations. Masteruppsats, Stockholm: Handelshögskolan.

TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB

HJÄRTA OCH HJÄRNA – MARKNADSTÄNKANDE OCH FÖRETAGSEKONOMISKT SPRÅKBRUK I SVENSKA ELITFOTBOLLSKLUBBAR.

SVENSK ELITFOTBOLL BALANSERAR MELLAN SINA RÖTTER I FÖRENINGSLIVET OCH DEN ALLTMER DOMINERANDE KOMMERSIELLA VERKLIGHETEN.

MARCUS GIANNESCHI & MARGARETA OUDHUIS



Fotbollen i Sverige är ett samhällsfenomen av folkrörelsedimension. Enligt Svenska Fotbollförbundet finns det närmare 3 000 svenska fotbollsföreningar med över 1,3 miljoner medlemmar, varav cirka 600 000 är aktiva spelare. Med sitt motto; "Fotboll, nationalsporten för alla överallt" – framstår Svenska Fotbollförbundet som en gigantisk aktör inom civilsamhället. Fotbollsföreningar står för nära 40% av alla bidragsberättigade idrottsaktiviteter i landet. Samtidigt är det knappast överraskande att fotbollen i många avseenden också är ett kommersiellt fenomen. Under de senaste 40 åren har fotbollen genomgått en omfattande "medialisering" som har gjort klubbarna beroende av intäkter från TV- och medierättigheter, sponsring samt omfattande försäljning av kringprodukter.

Den relaterade marknaden innefattar en rad branscher och företag som producerar varor och tjänster kopplade till fotboll. Den svenska elitfotbollen är idag djupt sammanvävd med omfattande internationella marknadsvärden och ett växande politiskt intresse.¹

I denna artikel ställer vi oss frågan vart den svenska elitfotbollen är på väg i relation till denna utveckling, med särskilt fokus på dess betydelsefulla roll i civilsamhället. Vårt övergripande mål är att bidra till en ökad förståelse av hur marknadens tankemodeller påverkar civilsamhällets organisationer och hur ledare i dessa organisationer förhandlar och integrerar marknadens logiker med de ideella och kommersiella uppdrag de har. Vi ämnar öka kunskapen om de komplexa och kontextspecifika kompetenser som krävs för att leda och organisera elitidrottsverksamhet.² Detta är särskilt intressant i ljuset av den växande debatten om de vägval som svensk elitfotboll står inför i relation till den globala fotbollsindustrin.³

Artikeln är baserad på ett stort antal intervjuer som genomfördes mellan 2017

och 2023 med representanter för sju västsvenska elitfotbollsklubbar. Vi har också intervjuat kommunpolitiker, tjänstemän från relevanta förvaltningar, sponsorer och verksamhetsansvariga i kommunala bolag med avgörande politiska och kommersiella relationer till klubbarna – det vill säga några av klubbarnas viktigaste intressenter. Det övergripande syftet med intervjuerna har varit att få en djupare förståelse för elitfotbollens roll i samhället utifrån informanternas perspektiv.

Elitfotbollsklubbar i en svensk kontext

Beroende på perspektiv och situation, kan svenska elitfotbollsklubbar betraktas både som företag inom nöjesindustrin som levererar tjänstebaserade upplevelser, och som föreningar inom civilsamhället med en viktig roll i välfärden. Men alla svenska elitfotbollsklubbar är i grunden ideella föreningar, även om vissa delar av verksamheterna ibland drivs i bolagsform. Huvudägarskapet kan alltså inte styras av aktiekapital eller enskilda personers ambitioner att tjäna pengar. Istället regleras det av medlemsstyrning och 51%-regeln. Denna regel är inskriven i Riksidrottsförbundets stadgar, vilket innebär att föreningens medlemmar måste inneha 51% av rösterna (och därmed ha rösträttsmajoritet) i ett idrottsaktiebolag som inrättas i relation till en idrottsklubbs intäkter. Medlemsdemokratin, som är baserad på en folkrörelsetradition och ideella krafter, är därmed säkrad runt föreningarnas kommersiella intressen. Rena aktiebolag får heller inte ingå i Riksidrottsförbundet och kan inte delta i dess organiserade tävlingsformer och seriesystem. Sverige är det enda land i Europa som har en sådan tvingande regel som alla elitfotbollsföreningar måste följa. Regelns bevarande har varit föremål för diskussion ett antal gånger, men alltid med samma utfall, att bevara denna regel, vilket gör den svenska elitfotbollen unik vid en internationell jämförelse.

Elitfotbollsklubbarna i Sverige är ett exempel på det som i organisationslitteraturen ibland benämns hybridorganisationer – det vill säga organisationer som kontinuerligt förhandlar sitt existens-berättigande och sina målsättningar utifrån både ideella och kommersiella logiker. Vi refererar till dessa organisationer som "klubbar" eftersom det är det vanligaste begreppet i fältet för att beskriva hybriden av företag och förening. Svenska elitfotbollsklubbars hybriditet tar sig ofta uttryck som förhandlingar och samspel mellan två sidor: å ena sidan, elitfotbollsklubben som professionell och kommersiell organisation som omsätter mångmiljonbelopp med mål relaterade till elitprestationer, och å andra sidan, klubben som en ideell förening där verksamheten förväntas vara byggd på demokratiska värderingar och förbunden med välfärdsmål såsom folkhälsa, exempelvis genom inkluderande barn- och ungdomsverksamhet. Likt svensk idrott generellt, har elitfotbollen under de senaste årtiondena inte bara kommersialiserats utan även professionaliserats. Detta har lett till att personer med lång erfarenhet från företagsvärlden allt oftare rekryteras till ledningsroller, styrelser och andra förtroendeuppdrag inom elitfotbollens organisationer.⁴ Med fotbollens ökande ekonomiska resurser följer också möjligheter att köpa marknadsföringstjänster och genomföra politisk lobbying i samarbete med legitimerade aktörer. Sammantaget är det därmed begripligt att centrala tankefigurer från näringslivet och managementlitteraturen successivt har fått en självklar roll i de svenska elitklubbarna. Företagsekonomins begrepp och tankefigurer har uppfattats som attraktiva och användbara för att skapa legitimitet och förtroende i klubbarnas omvärldsrelationer.⁵ Men detta har även skapat spänningsfält och utmaningar. Erfarenheter har visat att personer med framgång inom näringslivet inte nödvändigtvis blir lika framgångsrika i elitfotbollens organisationer.⁶

En klubbchef reflekterade över denna spänning genom att uttrycka det som:

"Näringslivsmänniskor förstår inte att idrotten har en annan branschlogik. Vi kanske bara hade hjärta för tio år sedan; vi behöver införa hjärna, men vi måste behålla hjärtat!"

Att förstå vad som representerar "hjärta" och "hjärna" i detta citat är mångfacetterat, men i en bredare kontext är det rimligt att anta att "hjärta" delvis relaterar till offentliga och historiska bevekelsegrunder för att stödja idrottsrörelsen. Detta innefattar idrottens bidrag till välfärdssamhället genom att erbjuda medborgarna, särskilt barn och ungdomar, meningsfulla fritidsaktiviteter, demokratisk fostran samt främja positiva sociala effekter och folkhälsan. "Hjärta" syftar också på det faktum att elitfotbollsklubbar inte är företag, vilkas mål enkelt kan formuleras som ekonomisk vinning. Istället är deras mål ofta formulerade som största möjliga sportsliga framgång. De anställda i dessa klubbar drivs i många fall av en passion för idrotten, snarare än av dess affärsaspekter. I slutändan är det den sportsliga framgången som i hög grad avgör om omgivningen vill förknippas med klubbarna och ge sitt stöd, vare sig det gäller kommuner, sponsorer, supportrar – eller, lika viktigt, att få del av de elitbidrag som tilldelas klubbarna via deras intresseorganisationer (från TV-avtal och sponsoring). Sportslig framgång är alltså avgörande för elitklubbarnas legitimitet och deras långsiktiga ekonomiska förutsättningar att bedriva verksamheten. Elitklubbarnas vardagliga verksamhet relaterar därigenom till en rad konkurrerande logiker och perspektiv på deras existensberättigande, vilket gör ledningen av elitfotbollsorganisationer mycket komplex och mångfacetterad.⁷ Som klubbchefen uttryckte det, krävs det en välbehövlig balans i spänningsfältet mellan "hjärta" och "hjärna". Det är i detta spänningsfält, mellan olika logiker och medföljande föreställningar om vilka former av tänkande och praktiker som repre-

senterar "hjärta" respektive "hjärna" som vi koncentrerar vår diskussion nedan. Erfarenheter från näringslivet och tankefigurer från företagsekonomin har under lång tid framställts som "hjärna", medan andra erfarenheter och perspektiv har betraktats som "hjärta" – där det förstnämnda ofta har antagits varit överordnat. Men, som citatet ovan illustrerar, finns det också många exempel på motstånd mot denna förenklade förståelse.

För att fördjupa denna diskussion kommer vi nedan att reflektera kring två teman som framträder i vår studie. Dessa teman har sitt ursprung i företagsekonomiska diskurser och har översatts till elitfotbollsklubbarna i form av två tydliga tankefigurer. Det första temat handlar om hur informanterna refererar till klubbarna som varumärken. Till detta tema hör även det sammanlänkade språkbruket där supportrar, och ibland även medlemmar, beskrivs som kunder och konsumenter. Detta kom till uttryck när klubbarnas representanter och deras intressenter exempelvis talade om supportrars, medlemmars och sponsorerers "kundresor" (och att de behövde förstå dessa bättre), om hur "storytelling" kunde användas för att skapa bättre "upplevelser" och i sin tur öka "lojaliteten". En underkategori inom detta tema var även att tala om de egna akademierna som varumärken. Det andra temat rör den vikt som många av informanterna tillskrev de verksamhetsdimensioner som de ofta benämnde i termer av "Corporate Social Responsibility" eller "CSR-arbete", det vill säga samhälleligt företagansvar. Båda dessa teman eller tankefigurer relaterar till begrepp som "företagisering", "marknadifiering" och "varufiering", vilka har använts för att tolka och beskriva hur marknadslogiker har trängt djupare in i mellanmänniska relationer och samhällets institutioner i samtiden. Talet om varumärken, kunder och CSR blir för oss tithål för att reflektera över de konsekvenser som följer av att anamma näringslivets och

**"MÄNNISKOR GÅR
PÅ FOTBOLL I STOR
UTSTRÄCKNING FÖR ATT
UPPLEVA DEN ATMOSFÄR
OCH STÄMNING SOM DE
SJÄLVA BIDRAR TILL ATT
PRODUCERA."**

företagsekonomins språkbruk och tankefigurer i svenska elitfotbollsklubbar, vilket vi i bred mening benämner som marknadsstänkande i denna artikel.

Varumärken och företagarsansvar i svenska elitfotbollsklubbar

Vårt första tema rör hur klubbchefer och andra i ledningsroller inom klubbarna återkommande refererade till klubbarnas "varumärken" som en av föreningarnas viktigaste tillgångar. Även politiker och tjänstemän i kommunerna talade om synergier mellan orten och klubbarna i termer av "varumärke" – exempelvis att framgångsrika elitfotbollslag bidrog till att stärka ortens varumärke. En kommundirektör förklarade:

"Vi uppfattar att X (kommunnamnet) som en destination och turiststad ... det är ju viktigt för oss att X syns och hörs bra, och vi upplever att fotbollen ... har gett en positiv publicitet till staden och stärkt X som destination, dess märke, i sin marknadsföring och ger en draghjälp att synas och höras i olika sammanhang. Det gör det mer attraktivt att flytta till kommunen. Y (lokala elitklubben) stärker vårt varumärke ... det är klart."

Kommundirektören lyfter fram flera olika värden som framgångsrika elitfotbollsklubbar kan bidra med till lokalsamhället. Flera informanter i klubbarnas kommuner vittnar om sådana värden, såsom att sprida en framgångsanda i staden, att skapa sammanhållning och enhet bland medborgarna, skapa stolthet, göra staden känd, locka bortapublik, dra till sig turister och öka möjligheterna att få människor att flytta till staden, vilket bidrar till att få in nödvändig kompetens. Det är betydligt lättare att flytta till en stad som familj om det finns möjligheter för barnen att ägna sig åt idrott och andra aktiviteter. Kommundirektören framhåller också att värdet har att göra med profileringen av orten/staden i termer av varumärke. Detta är ett exempel på ett språkbruk, där begreppet

har spridit sig i samhället i vidare mening för att tala om olika former av immateriella värden som image, status, renommé och anseende. Varumärke används idag för att beskriva många fenomen som inte nödvändigtvis, i strikt mening, säljs som varor eller tjänster. Det kan handla om politiker, myndigheter, universitet och andra institutioner, men också om mer marknadsnära fenomen som konstnärer, kändisar och, som i vårt fall, idrottsklubbar. Samtidigt är det många inom idrottsrörelsen som är trötta på att höra om hur idrotten måste anpassas till marknadens villkor, hur den numera är en del av en konkurrensutsatt upplevelseindustri och därmed ses som en produkt jämförbar med andra varor och tjänster. De som förespråkar att idrottsklubbar ska betraktas som varumärken vill gärna att de som är skeptiska ska "komma förbi detta synsätt" och i stället förstå vilken potential som ligger i att anamma de alltmer sofistikerade tankar som är invävda i den växande varumärkeslitteraturen.⁸ Och, ja, vi förstår detta argument. Varumärkesdiskursen och ambitionen att bygga varumärken har blivit ett av de viktigaste strukturerande elementen i företags tänkande och organisering de senaste decennierna. Så oavsett vad man tycker om begreppet varumärke i relation till fotbollsföreningar, så är det inte taget ur luften. Internationellt kända fotbollsklubbar likt Real Madrid, FC Barcelona och Manchester City tillskrivs, i termer av just varumärken, ekonomiska värden på flera miljarder dollar. På många sätt framstår det relevant och logiskt att varumärkesdiskursen smugit sig in i klubbarnas berättelser om sig själva och sina relationer med omvärlden. Vår poäng är dock en annan. Svenska elitfotbollsklubbar är unika, de existerar i egen rätt och jämförelser med varumärken och tillämpningar av varumärkesteorier är problematiska. Att tänka om elitfotbollsklubbar som varumärken innebär att se dem som något de inte är.

Naturligtvis är många av elitfotbollsklubbarnas utbyten med omvärlden av kommersiell karaktär, där det är relevant att betrakta klubbarna som producenter och målgrupperna som konsumenter. Det kan exempelvis gälla när klubbarna säljer biljetter till sina matcher. Men det är viktigt att poängtera att supportrar inte i första hand konsumerar lagets matcher som en upplevelseprodukt eller tjänst; de är i hög grad själva involverade i att skapa upplevelsen. Människor går på fotboll i stor utsträckning för att uppleva den atmosfär och stämning som de själva bidrar till att producera. Särskilt viktiga är

"Elitfotbollsklubbarna i Sverige är ett exempel på det som i organisationslitteraturen ibland benämns hybridorganisationer – det vill säga organisationer som kontinuerligt förhandlar sitt existensberättigande och sina målsättningar utifrån både ideella och kommersiella logiker."

de hundratals hängivna supportrar som vecka efter vecka – i både med- och motgång – oavlönat producerar spektakulära hyllningar till sina lag genom banderoller, flaggor och koreograferade manifestationer av klubbens identitet. Här kan vi snegla på den samtida varumärkeslitteraturen som, utifrån mer kritiska och konsumtionskulturella perspektiv, pekar på att konsumenterna i många fall måste involveras för att med fantasi, associationer och känslor producera de immateriella värden som företagen sedan kapitaliserar på. Värdet samproduceras i samspel mellan produktion och konsumtion. I varumärkeslitteraturen är det till exempel inte ovanligt att använda just fotbollsklubbar, med deras lojala supportrar, som framgångsexempel och ideal för mer traditionella företag att sträva efter. Men faktum är att väldigt få, om ens några, varumärken på marknaderna för andra typer av varor och tjänster kan väcka tillnärmelsevis lika mycket engagemang, så starka känslor av gemen-

skap och en liknade nivå av lojalitet med motsvarande vilja till uppoffringar, som fotbollsklubbar. Dessutom är finansieringen av klubbarnas verksamhet beroende av såväl medlemsavgifter som ideellt arbete och offentliga bidrag. Dessa intressenters involvering och djupa engagemang i att skapa det värde som de förväntas "konsumera" är av en helt annan karaktär än den som uppstår i relationen mellan en traditionell köpare och säljare av varor och tjänster. Att medborgarna alltmer tilltalas som konsumenter är en viktig dimension av det som i litteraturen beskrivs som konsumtionssamhällets framväxt. Själv-

klart är svenska elitfotbollsklubbar djupt inbäddade i detta konsumtionssamhälle, men det finns anledning att betrakta klubbarnas hybrida målgrupper med en större försiktighet än vad som nödvändigtvis finns i managementlitteraturens syn på lojala kunder, som bygger på en idé om varumärken som en enkel och kontrollerbar image i konsumenternas medvetande. Idag finns det ingen svensk elitfotbollsklubb som är oberoende av en stor mängd ideellt arbete i olika former. Det blir i många avseenden problematiskt att tänka på klubbens medlemmar, ideellt engagerade tränare och volontärer i termer av konsumenter, vilket kan vara en konsekvens av marknadsstänkande. Klubbarna riskerar då att skapa en diskrepans i kommunikationen riktad dels mot det ideella engagemang som är integrerat i klubbarnas vardagliga verksamhet, dels mot de tänkta konsumenterna av klubbens kommersiella produkter. Eftersom många centrala intressenter står med en fot i varje läger,



med betydande länkar däremellan, blir det problematiskt om klubbarna inte kan balansera det organisatoriska spänningsfält som uppstår mellan ideella och kommersiella logiker. Varumärkesbegreppet kan då leda klubbarna vilse i hur de hanterar dessa relationer.

Ett konkret exempel är hur informanterna talade om att bygga starka varumärken kring sina akademier som en viktig framgångsfaktor för klubbarna. Syftet är att locka lokala talanger och deras föräldrar till klubben i tidig ålder, vilket är avgörande för att kunna bygga ett starkt A-lag. Detta ska inte underskattas. Men att börja betrakta rekrytering av barn och föräldrar till klubbarnas verksamhet utifrån ett marknadsperspektiv innebär risker. Dels kan spänningsfältet mellan breddverksamhet (inkluderande) och elitorientering (exkluderande) smyga sig neråt i åldrarna, dels kan det leda till växande förväntningar på verksamheten som är svåra att uppfylla på ideell basis. Informanterna vittnade också om ökade krav på professionell träning i föreningarna – där allt fler föräldrar vill ha ett konsumentförhållande till föreningarna. De vill kunna "köpa" en bra fotbollsutbildning till sina barn för att ge dem bästa möjliga förutsättningar för personlig framgång som fotbollsspelare. En metafor på detta samtalstema var att tala om några av Sveriges främsta ungdomsakademier som "fotbollsfabriker" där barn tidigt hanteras som råvaror. Här ser vi en stor risk i att ett fåtal elitfotbollsklubbar kan få total dominans på lokala talangmarknader enligt en varumärkeslogik. Det riskerar att förstöra det ekosystem av föreningsverksamhet som är avgörande för långsiktig hållbarhet och välfärdsperspektivet på fotbollen. I städerna tycks utvecklingen gå mot att ett fåtal storstadsklubbar, med akademier med starka varumärken, drar till sig en stor andel av de mest talangfulla spelarna, vilket koncentrerar talangutvecklingen tidigt. Marknadstänkandet kan förklara och legitimera

denna särkoppling mellan breddverksamhet för barn och unga och den elitorienterade verksamhet som tar vid i de sena tonåren. Klubbar som bygger varumärken kring sin "talangutveckling" och sina akademier riskerar att skapa särkopplingar mellan vad en förening förväntas erbjuda inom barn- och ungdomsfotboll och vad ideella ledare realistiskt kan hantera. Detta kan göra det ännu svårare att rekrytera ideella ledare i framtiden, vilket redan är ett erkänt problem.

Svenska elitfotbollsöreningar har betydande symboliska och immateriella värden att realisera kopplat till klubbarna, men detta bör inte ske genom att okritiskt anamma företagsekonomiska begrepp. Vi menar att varumärkesbegreppet hör hemma i näringslivet och att den avgörande skillnaden mellan bolag och föreningar är att de förra är slutna och de senare öppna. Det handlar också om att klubbar inte är varor; kanske vore begreppet klubbmärke mer passande än varumärke? Att tala och tänka om klubbmärken, som en analog till varumärken skulle kunna skapa förutsättningar för att ta tillvara de unika värden som finns inom svensk elitfotboll.

Vårt andra tema som exemplifierar spridningen av företagsekonomiskt språkbruk till elitfotbollens fält är hur allt fler elitklubbar bedriver vad de själva benämner CSR-projekt. Dessa projekt handlar ofta om välgörenhet, där klubbarna använder sina lojala supportrar och partners för att samla in pengar till goda ändamål. Men allt oftare involveras klubbarna även i projekt av en mer socialpolitisk karaktär, som syftar till att exempelvis få människor som står långt ifrån arbetsmarknaden i arbete, bidra till integration, eller förhindra kriminalitet eller narkotikamissbruk. Projektformen för samhällsansvar, i kombination med varumärkes- och CSR-diskursen, underlättar samverkan mellan föreningar, sponsorer och offentliga verksamheter. Vi ser en tendens att elitklubbarna organisera

rar samhällsansvar i separata enheter under beteckningar som CSR eller samhällsansvar, ofta i projektform som separeras i tid och rum från den ordinarie föreningsverksamheten. Detta riskerar att skapa en särkoppling där vissa enheter ansvarar för att främja och kommunicera organisationens samhällsansvar enligt en elitlogik, men där detta har liten inverkan på hur kärnverksamheten relaterar offentliga förväntningar på bidrag till välfärden i form av folkhälsa, demokratisk fostran och social inkludering. Vi menar att elitfotbolls-klubbarna har viktiga roller i välfärdssamhället, men ett varumärkestänkande tycks leda till tillfälliga CSR-projekt snarare än till ett integrerat samhällsansvar i elitklubbarnas dagliga verksamhet. Särkopplingar som dessa kan på sikt riskera att underminera fotbollsklubbarnas legitimitet och roll i välfärdssamhället. Klubbarna får inte glömma att de, genom sin vardagliga föreningsverksamhet för exempelvis barn och ungdomar, har stora möjligheter att praktiskt ta samhällsansvar.

Vi ser också ett växande antal elitföreningar som driver samhällsansvarsprojekt som ligger närmare fotbollens kärnverksamhet, till exempel genom att ge barn med funktionsnedsättningar möjlighet att träna och spela fotboll, att arrangera drop-in fotboll utan krav på föreningsmedlemskap, eller erbjuda "gåfotboll" för äldre. Elitfotbollsklubbarna har makt att påverka människor, och vi anser att det är positivt om de använder sin status och roll för att bidra till ett mer inkluderande samhälle. Dock bör detta inte ske som en varumärkesutvidgning i form av CSR-projekt, utan integreras i en ansvarsfull fotbollsverksamhet. Elitklubbarna behöver även ta samhällsansvar för elitfotbollens baksidor i frågor som läktarvåld, skattefusk, kopplingar till gängkriminalitet, spelberoende och matchfixning. Dessutom finns problem inom organisationerna i form av att tidiga elitsatsningar leder till att barn

exkluderas från verksamheten. Elitfotbollen genererar tydliga samhällskostnader i samband med evenemang som kräver stora polisinsatser för att undvika supportrar från att hamna i konflikt, eller kommunala kostnader för byggande och underhåll av arenor. När klubbarnas ekonomier sviktar och sportslig framgång uteblir, står kommunerna ofta inför svåra beslut om ekonomiska prioriteringar.

Det är viktigt att förstå elitfotbolls-klubbarnas satsningar på avgränsade CSR-projekt i ljuset av den större debatten om elitfotbollens roll i och hur den skapar värde för samhället. Fotbollens olika organisationer har under de senaste åren gjort allt fler ansträngningar för att sätta övertygande siffror på fotbollens positiva effekter på samhällsekonomin. Ett exempel är samarbetet mellan Svensk Elitfotboll och revisions- och managementkonsultföretaget EY, som 2019 släppte rapporten "Hur mår svensk elitfotboll?". Budskapet i rapporten var tydligt: "Svensk elitfotboll bidrar med 493 miljoner till statskassan". Att kunna presentera trovärdiga ekonomiska data har blivit en central aspekt för elitfotbollens retorik gentemot samhället. Året därpå gav Svensk Elitfotboll ut rapporten "Fotbollsplanen mitt i byn" (2020), där målet beskrevs som att "sätta ett mått på elitfotbollens mervärde".⁹ Behovet av detta förklaras med att "...idrottens mervärde tenderar att dominera då man ska argumentera för idrottens värde i stort, argumentera för medel och resurser och ge idrotten legitimitet i samhällsdebatten".¹⁰ Detta kan förstås i relation till den politiska attraktionskraften hos samhällsekonomiska kalkyler.¹¹ Citaten illustrerar ett centralt spänningsfält i diskursen om fotbollens värde. Å ena sidan finns egenvärden som är kopplade till fotbollens aktiviteter (vilka ofta är svåra att kommunicera till intressenter som inte är aktiva inom fotbollen), och å andra sidan finns samhälleliga mervärden. Elitfotbol-

lens roll och påverkan på samhället är inte enkel att mäta – vad som mäts och synen på fotboll avgör mycket av resultaten, särskilt om man försöker närma sig mer kvalitativa effekter, som glädjen i att spela fotboll, kamratskap och den socialisering som följer av att ingå i gemenskaper med barn och vuxna i lokalsamhället. Kanske behöver idrottsrörelsen generellt bli bättre på att uttrycka idrottens mervärde på andra sätt än att kvantifiera det i ekonomiska termer? Det är genom fotbollsaktiviteten och gemenskapen som många kvalitativa samhällseffekter uppstår, men detta är svårt att kommunicera på ett vinnande sätt. Spänningen mellan att betona fotbollens egenvärde och dess mervärde är central för diskussionen om elitfotbollens roll i samhället.

Hjärta och hjärna i samspel – avslutande diskussion

Det är viktigt att vi inte blir fast i ett enda tänkande ... det är viktigt. Det är mycket tradition i svensk fotboll, saker som finns i väggarna och i vår förening med... och det är bra, samtidigt måste man hänga med i utvecklingen, det som sker internationellt inom fotbollen, för det går så otroligt snabbt... Det förändras verkligen snabbt.

Utsagan från en marknadsansvarig för en västsvensk elitfotbollsklubb illustrerar hur företrädare för klubbar och deras intresseorganisationer behöver ta ställning till vilken typ av organisation de vill vara. Hur ska de hantera integreringen av marknadens tankemodeller, organiseringen av den idrottsliga verksamheten och välfärdsuppdraget, med fokus på både ideella och kommersiella logiker? Hur ska ledare agera, för att inte fastna i ett givet tankemönster i korsdraget mellan den nationella svenska kontexten och den globala fotbollsindustrin?

En utgångspunkt för denna text har varit det som kommer till uttryck i talesättet: ett samhällets språkbruk är dess murbruk.

Det vill säga att språkbruk inte bara speglar våra föreställningar och värderingar, utan också strukturerar vårt tänkande, vårt handlande och hur vi relaterar till andra människor. Som vi har beskrivit är företagsekonomiskt språkbruk och marknadstänkande starkt integrerat i elitfotbollsklubbarnas vardag, vilket medför vissa spänningsfält i relation till elitfotbollsklubbarna som en del av civilsamhället. Spänningsfälten skymmer centrala dimensioner av hur denna typ av organisationer skapar värde i det svenska sammanhanget.

Om vi vänder blicken mot den globala fotbollsindustrin kan vi ta med oss tre viktiga erfarenheter av vad som ofta tycks följa av att klubbarna lämnar civilsamhället bakom sig för att anamma

marknadstänkande fullt ut. Den första erfarenheten handlar om förändrade relationer med fans och medlemmar, som historiskt har utgjort klubbarnas hjärta och historiografi. När dessa grupper likställs med konsumenter tydliggörs en väsentlig skillnad mellan företag och traditionella fotbollsklubbar. Ett sätt att uttrycka skillnaden är att medan få hejar på ett företag, är det många som hejar på sitt favoritlag hela livet.

En supporter till Bayern München i tyska Bundesliga beskriver det som att "Jag vill bli hörd. Jag vill inte köpa en biljett, applådera och sedan hålla tyst och acceptera allt. Jag

vill se mig själv som en medlem, inte som en kund. Den skillnaden är fundamental".¹²

När medlemmar blir kunder riskerar klubbarna även att förlora sin lokala förankring, vilket är den andra erfarenheten som kritikerna av den globala fotbollsindustrin lyfter fram. Den engelska fotbollens stora förändringar i ägarskap från 1980-talet fram till idag illustrerar riskerna med att lokala klubbar distanseras från sina lokalsamhällen i syfte att bygga globala varumärken. Tidigare var många klubbledare och ägare personer med lång relation till klubbarna, och det fanns oftast en stark geografisk koppling till hembygden. Idag kontrollerar utländska investerare tre fjärdedelar av klubbarna i Premier League, vilket ofta leder till att den lokala förankringen går förlorad. När de svenska elitfotbollsklubbarna och Allsvenskan betraktas utifrån ett internationellt perspektiv, är det ofta den bibehållna angelägenheten för och engagemanget i lokalsamhället som lyfts fram som unikt och värdefullt. Vårt att nämna är att fotbollens globalisering och kommersialisering inte enbart handlar om ägarna, utan även om att spelare, tränare, marknadsansvariga, fotbollsanalytiker och fysioterapeuter i hög grad förvandlas till tjänsteleverantörer och varumärken att köpa och sälja på fotbollsmarknaden.

Den tredje och sista erfarenheten av den globala fotbollsindustrin som kritikerna ofta påpekar är av mer sportslig karaktär. När fotbollen förvandlas till en arena där pengar styr, riskerar även mycket av den sportsliga konkurrensen att åsidosättas av oligopol-lik företagskonstruktioner som tävlar om vem som har och kan generera mest pengar. I de mest kapitalintensiva ligorna runt om i världen handlar det om, i bästa fall, ett fåtal lag som har möjlighet att vinna – ofta begränsat till ett eller två lag i praktiken. Dessa argument lyfts fram av röster som förespråkar att vi borde värna om och formulera en identitet som den "sista utposten" – ett alternativ

som, rent sportsligt, i internationell jämförelse har relativt likvärdiga förutsättningar.¹⁴ Kanske är detta en grund nog för att bygga ett i världen unikt marknadserbjudande som kan vara attraktivt för den växande publik som tröttnat på fotbollens globala varumärken?

Avslutningsvis vill vi understryka att fotbollen, likt idrottsrörelsen, har haft en historiskt viktig roll i den svenska välfärden. Detta väcker intressanta frågor, inte minst i ljuset av en samhällsprocess där välfärdsstaten har omvandlats under de senaste decennierna, så att aktörer från

näringsliv och civilsamhälle har fått en ökad roll som utförare av välfärdsuppdrag och välfärdsservice.¹⁵ Konsekvenserna av en ökad marknadisering av svensk fotboll kan vara svåra att överblicka, särskilt om det skulle innebära att fotbollen särkopplas från den folkrörelse den idag är så intimt sammanvävd med. För att undvika detta är det sannolikt ett gott råd att omhulda en hybridiserad och flytande organisatorisk identitet som förenar hjärta och hjärna. Detta skulle förmodligen kunna bidra till att stärka svensk fotbolls identitet som något unikt i världen. ■

LITTERATUR

- [1] Goldblatt, D. (2019). *The age of football: The global game in the twenty-first century*. London: Macmillan.
- [2] Carlsson-Wall, M. & Kraus, K. (2018). Att leda och styra en hybridorganisation – att vara en kameleont som fungerar både i styrelserummet och på idrottsplatsen. I Å. Bäckström, K. Book, B. Carlsson & P.G. Fahlström (red.) (2018). *Sport management: idrottens organisationer i en svensk kontext*, Del 1. Johanneshov: MTM (SISU – idrottsböcker).
- [3] Bachner, N. (2023). *Den sista utposten: En berättelse om svensk fotboll*. Stockholm: Mondial.
- [4] Oudhuis, M., & S. Tengblad (2019). *Vinnande ledarskap: att organisera för topprestation inom idrottsklubbar*. Stockholm: Volante.
- [5] Gianneschi, M., & Oudhuis, M. (2024). Elitfotbollens samhällsansvar – i spänningsfältet mellan välfärdslogik och elitlogik. I M. Flisbäck, T. Nord & J. Uddling (red.), *Välfärdssamhällets omvandling i praktiken* (s.191–215). Stockholm: Nordic Academic Press.
- [6] Oudhuis, M., & Tengblad, S. (2018). Att hantera höga och komplexa krav: lärdomar från elitidrottsledare. I A. Cregård, Berntson E. & Tengblad S. (red.), *Att leda i en komplex organisation. Utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet* (s. 83–100). Stockholm: Natur & Kultur.
- [7] Berglund, M., & Fransson F. (2018). *Hållbar sponsring: en handbok för idrotten med teori, tips och inspiration*. Stockholm: Birdie förlag.
- [8] Ekholm, D., & S. Holmlid (2021). *Organisering och samverkan*. I M. Dahlstedt & D. Ekholm (red.), *Idrottens kraft? Ungas livsvillkor och ojämlikhets problem i en segregerad stad* (s.117–148). Lund: Studentlitteratur.
- [9] Kemppinen, J., Nilsson, E., & Nilsson, I. (2020). *Fotbollsplanen mitt i byn*. Rapport. Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF), s. 9.
- [10] Kemppinen mfl. (2020), s. 8.
- [11] Brunsson, N. (2020). Varning för samhällsekonomiska kalkyler!. *Organisation och Samhälle*, 1, s. 16–21.
- [12] Bank, S. (2024). *Vem dödade min fotboll? En uppgörelse med världens mest älskade sport*. Stockholm: Forum, s. 86.



TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB

INTERVJU: AKADEMISKA ENTREPRENÖRER OCH GRÄNS- RYTTARE MELLAN CIVILSAMHÄLLET OCH FÖRETAGSEKONOMIN

TVÅ GRÄNSRYTTARE DELAR SINA ERFARENHETER KRING FRAMGÅNGSRIKA ETABLERINGAR AV CIVILSAMHÄLLESSPECIALISERADE CENTER VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM. MÖT DOCENTEN OCH FÖRESTÅNDAREN FILIP WIJKSTRÖM, SOM REDAN PÅ 1990-TALET VAR MED OCH GRUNDADE STOCKHOLM CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES, SAMT MARTIN CARLSSON WALL, PROFESSOR OCH FÖRESTÅNDARE, SOM VAR DEN DRIVANDE KRAFTEN BAKOM GRUNDANDET AV CENTER FOR SPORTS AND BUSINESS 2015.

SUSANNA ALEXIUS



I den här intervjuartikeln får vi ta del av två gränsryttares erfarenheter kring framgångsrika etableringar av civilsamhälllesspecialiserade center vid Handelshögskolan i Stockholm; docenten och föreståndaren Filip Wijkström som redan på 1990-talet var med och grundade Stockholm Center for Civil Society Studies och Martin Carlsson Wall, professor och föreståndare, som varit den drivande kraften bakom grundandet av Center for Sports and Business 2015.

Drivkrafter och förutsättningar

Det första jag frågar Carlsson Wall och Wijkström är vad som var avgörande för dessa centers tillkomst. Wijkström berättar att Stockholm Center for Civil Society Studies växte fram med en bas i de grundforskningsstudier av den svenska ideella sektorn som genomförts vid Handelshögskolan i Stockholm sedan början av 1990-talet, i samarbete med forskare vid andra lärosäten. Syftet med forskningen var att kartlägga och "synliggöra en tidigare dold sektors omfattning och konturer" – samt att förstå dess förändringar när det gäller både sammansättning och finansiering. Wijkström ger exempel på de hundratusentals föreningar och stiftelser som representerar civilsamhället inom alla områden: från det rika föreningslivet inom idrott, kultur och fritid, till idébu-

ren välfärd inom vård, skola och omsorg. Från arbetsmarknadens parter – fackförbund och arbetsgivarorganisationer – och en mångfald av andra intresseorganisationer, till våra många kyrkor och samfund. Centret har fortsatt att framförallt ägna sig åt grundforskning om civilsamhället, ofta i samverkan med forskare från andra universitet och högskolor både nationellt och internationellt. Kontakten över ämnesgränserna mot statsvetenskap, sociologi, socialt arbete, historia och juridik har också varit viktiga, berättar Wijkström, som framhåller den "nära och förtroendefulla samverkan" som centret har haft med många organisationer i civilsamhället:

"Nära och förtroendefull samverkan med ideell sektors många organisationer har varit en nyckel inte bara för vår unika access utan också för att garantera forskningens relevans för det civila samhället. Kontakten med och intresset från ett antal djupt engagerade ledare i sektorn har varit helt avgörande för centrets framgång. Det civila samhället har också varit med och finansierat många av våra studier, vilket jag tror har skapat en känsla av delägarskap."

Idén bakom Center for Sports and Business som grundades två decennier senare, 2015, växte fram ur intresset för att studera kommersialiseringens ökade betydelse för svensk och internationell idrott. Som Carlsson Wall beskriver drivkrafterna:

"Klubbar och förbund hänger inte med, trovärdigheten hos allmänheten minskar när idrotten blir för kommersiell och det finns också problem med en allt för tidig utslagning hos idrottande tjejer och killar. Vi ville förstå dessa krafter bättre."

Carlsson Wall berättar att det på Handelshögskolan redan fanns en etablerad ingång genom utbildningsprogram som riktade sig till tidigare idrottare (Management Diploma for Athletes) samt klubbdirektörer inom fotboll och ishockey.

Han beskriver centret som sprunget ur ett ömsesidigt intresse där "nyttan fanns både i praktiken och inom akademien". I takt med att både forskare och praktiker såg tydliga problem med den ökade kommersialiseringen blev behovet av både forskning och utbildning alltmer påtaglig.

Anekdoter

I vardagen som gränsryttare mellan sektorer och organisationslogiker får man ofta vara med om dråpliga missförstånd och språkförbistringar som kan leda till insikter. Wijkström kommer till exempel fortfarande ihåg ansiktsuttrycket och aha-upplevelsen hos en generalsekreterare som insåg att uppdraget är målet med verksamheten i civilsamhället och att pengarna endast är medlet, medan det var tvärtom i det företag där han tidigare hade arbetat. Wijkström minns också insikten hos de ekonomistyrare som förstod utmaningen med att ta fram och följa upp nyckeltal kopplade till ändamålet att "förhindra och lindra mänskligt lidande var och när det än förekommer, skydda liv och hälsa och säkerställa respekt för varje människas värde" (www.rodakorset.se). Carlsson Wall kommer ihåg hur frågan om språkbruk blev en fråga under en utbildning för klubbdirektörer. Många tyckte att "idrottskansli" lät för konservativt och undrade om morgondagens studenter verkligen skulle vilja jobba på ett "kansli". I den efterföljande diskussionen dök begreppet "sportkontor" upp och blev populärt, främst för att det signalerade utveckling mot det företagande som låg i tiden. Idag, 10 år senare, är det många kanslier som blivit till "sportkontor", men kanske håller pendeln på att slå tillbaka, resonerar Carlsson Wall. Han menar att det hela tiden handlar om att upprätthålla en sund balans mellan de två världarnas värden och värderingar:

"Det kanske är så att för att inte glömma bort de viktiga ideella värdena och traditionerna så kanske "sportkontoret" ska bli lite mer "idrottskansli" igen? Just diskussionen om en klubb

eller förbund har ett "sportkontor" eller "ett idrottskansli" är lite lik frågan om organisationen har en VD (mer kommersiellt fokus) eller en generalsekreterare (mer ideellt fokus). Kanske ligger svaret någonstans mitt emellan?"

Wijkström berättar att det civila samhällets rika och ofta hybrida organisationsliv erbjuder en stimulerande men ibland också utmanande miljö för en akademi och discipliner som till stor del är inriktade på forskning och utbildning om och för andra delar av samhället:

"Smaka på orden FÖRETAGS-ekonomi, STATS-vetenskap, MARKNADS-föring, FÖRVALTNINGS-högskola ... Inte lätt vare sig för idéburna sektorns organisationer – eller för nya doktorander – att hitta ett fungerande språkbruk eller teoretiskt relevanta ramverk därman kan

mötas i ett gemensamt intresse och söka efter ny kunskap."

En viktig färdighet blir därför att bygga upp multivokal kompetens, det vill säga förmågan att förstå, översätta och göra sig förstådd över gränserna.¹

Ömsesidig nytta

Carlsson Wall berättar att han genom arbetet på centret och i sin forskning om hybridorganisationer kommit till insikten att Handelshögskolan i Stockholm också är en hybrid mellan "handel" och "högskola". Här innebär praktikens "handel" många olika slags verksamheter och högskolan behöver därför behärska och balansera flera olika logiker. Enligt Carlsson Wall är detta en stimulerande utveckling för de traditionella företagsekonomiska disciplinerna:

"Jag tycker att det är en spännande utveckling som Handelshögskolan i Stockholm genomgått de senaste åren. Själv är jag professor i redovisning som är ett mycket gammalt och traditionellt ämne. Samtidigt har jag fått möjlighet att bygga upp ett helt nytt ämne, Sports and Business."

I likhet med Fyrberg Yngfalk och Linderström menar Carlsson Wall och Wijkström att det på sikt kommer att handla om att försvara handelshögskolornas betydelse och existens i ett modernt samhälle. Civilsamhällets identitet och unikheter behöver då tas upp och ges utrymme i både forskning och undervisning. Med Wijkströms ord:

"Vi pratar nu alltmer om vår "impact" och relevans för det omgivande samhället. Då kommer det inte att räcka att prata om industrins internationella konkurrenskraft eller entreprenörskap och ett livskraftigt företagande för att hantera nya komplexa och ofta gränsöverskridande utmaningar. För att ta sig an de växande ekonomiska, sociala och politiska klyftorna. För att fortsätta att bygga ett nytt Europa ihop med övriga länder inom EU och Nato. För att hantera komplexa utmaningar och kriser som kommande flyktmottaganden, klimatet, pandemier eller regelrätta krig i vårt närområde. På alla dessa – och många, många andra – områden har det civila samhället och dess organisationsliv flera av de nycklar som behövs. Dessa måste vi förstå bättre för en samlad och starkare analys."

Även Carlsson Wall framhåller att många av samhällets stora utmaningar, både nu och framöver, kräver samverkan mellan aktörer från olika sektorer:

"Det är inte möjligt att organisera ett Olympiskt spel inom en sektor eller att utveckla ett vaccin för en pandemi. Våra studenter (men även forskare) behöver breddade vyer. Ända sedan starten av vårt center har vi haft Handelshögskolans mission som ledstjärna. Vår verksamhet ska inte välja att vara praktiskt relevant eller att publicera internationella artiklar. Vi ska klara av att göra båda. Det har vi gjort de första 10 åren och jag hoppas att vi kan fortsätta göra det."

Både Wijkström och Carlsson Wall talar om betydelsen av ett antal etablerade forskningsgrupper vid universitet och högskolor, "där de ömsesidiga kontakterna är starka och trösklarna låga". Wijkström berättar om utvecklingen i USA och nu även på andra håll i Europa, där stabil grundforskning vid ett fåtal elitlärosäten banat väg för växande intresse för forskning och studier även vid andra lärosäten. Detta har lett till regelrätta universitetsutbildningar – kandidat- och masterprogram – vid ett fåtal starka universitetsmiljöer.

**"VÅR VERKSAMHET
SKA INTE BEHÖVA VÄLJA
MELLAN ATT VARA PRAKTISKT
RELEVANT OCH ATT PUBLICERA
INTERNATIONELLA ARTIKLAR.
VI SKA KLARA AV ATT GÖRA BÅDA."**

Martin Carlsson Wall

Detta kan också påverka hur sektorns organisationer kommer att värdera en universitetsutbildning framöver, menar Wijkström:

"I dagsläget är det min bedömning att det svenska civilsamhället fortfarande ligger efter många andra länder i Europa när det gäller utbildningsnivå på sina chefer och ledare. Förutom tillgång och relevans på kommande ny kunskap är det alltså utbildningen av kommande generationer av ledare inom civilsamhället som ligger i vågskålen. Kommer de svenska ideella organisationerna att nöja sig med standardutbildade företagsekonomer, socionomer, statsvetare eller andra som kommer till organisationerna utan någon egentlig kunskap om civilsamhället och dess organisationer?"

Utmaningar och råd

Att båda är stolta över sina entreprenöriella insatser och sina dagliga uppgifter som gränsgångare är uppenbart. Men vilka har varit de största utmaningarna längs vägen och vilka råd kan de ge andra? Wijkström menar att den största utmaningen har varit att räcka till:

"Att som ett relativt litet center (5-10 aktiva forskare på deltid) både bedriva – och finansiera! – den typen av kvalificerade studier som krävs och samtidigt upprätthålla det nödvändiga internationella närverket. Att samtidigt utbilda nya doktorer och medverka i sektorns många olika utbildningar och kurser för att sprida den nya kunskapen. Att på en och samma gång och med samma bemanning publicera den egna forskningen internationellt i artiklar och handböcker och skriva böcker och kapitel på svenska för en svensk publik både inom och utanför sektorns organisationer.

Även Carlsson Wall lyfter utmaningen att balansera de olika delarna av uppdraget samt att långsiktigt finansiera verksamheten:

"Den största utmaningen har varit att bygga ett center utan en stor donation som grundplåt. De flesta center på Handelshögskolan börjar med en större donation. Sedan anställs en professor och ett antal forskare. Svensk idrott har inte dessa resurser så vi har fått tänka lite annorlunda hur vi bygger verksamheten. Det har handlat mycket om att ändra på finansieringsmodellen för ett center och jobba med Executive Education, partnerskap, konferenser och många mindre intäktsben. Nu när vi börjar få en stabilare finansiell grund har denna uppstart gjort att vi är väldigt kostnadseffektiva (vilket är bra), men det har varit en utmaning med en så liten resursbas."

Wijkström menar att viktigaste rådet till akademiska entreprenörer i startgroparna är att inventera och organiskt bygga vidare på det som redan finns inom organisationen, samtidigt som man skapar tillräckliga och stabila förutsättningar för att orka ta nästa steg mot en ordentlig etablering efter entreprenörskapets första faser. Föreståndarna framhåller också vikten av att uthålligt kombinera och balansera ett lärosätes tre grundläggande uppgifter – forskning, grundutbildning och den "tredje uppgiften" och att därmed förena praktisk relevans och akademisk forskning och undervisning. Detta sker gärna med stöd av en rådgivande advisory board med ledande praktiker och ett team bestående av likasinnade entreprenörer som vill bygga något gemensamt och som orkar fortsätta även när det känns motigt.

Framtiden

Föreståndarna ser ljusst på framtiden för sina civilsamhällescenter. Nu handlar det framförallt om att fortsätta i samma. Båda framhåller vikten av att utveckla grundutbildning med civilsamhällesprofil samt att ytterligare fördjupa relationerna med ledande internationella forskare och utbildningsnoder med civilsamhälleskompetens. Målet är att även kunna utbilda och bedriva forskning om det internationella civilsamhällets organisationer. Carlsson Wall uttrycker att det är enormt givande att få vara entreprenör inom akademien och beskriver sin vision på området:

"Vi ser fram emot att bygga vidare på våra internationella partnerskap så att vi på sikt kan vara relevanta för internationella idrottsorganisationer så som FIFA, UEFA, Internationella Olympiska Kommittén eller de amerikanska proffsliorna."

I sann civilsamhällesanda passar Wijkström på att uttrycka sin stora tacksamhet till alla de människor som på ett eller annat sätt engagerat sig i centrets tillblivelse, verksamhet och framtid:

"Utan dessa personer och deras stora intresse och långsiktiga engagemang hade ingenting av allt det vi har lyckats åstadkomma blivit av. Förutom doktorander och kollegor både inom och utom landet handlar det om många tusen engagerade personer – anställda och ideella –

som både nu och tidigare läser våra texter, deltar i seminarier eller utbildningar och lyssnar på våra föreläsningar och bidrar med återkoppling, kritik och nya frågor. Taget tillsammans med civilsamhällets betydelse i samhället är det deras intresse och engagemang som motiverar oss att jobba vidare."

Det tar tid att bygga nya center från grunden, men både Wijkström och Carlsson Wall finner mening i sitt akademiska entreprenörskap och gränstryteri. Som Wijkström uttrycker det: "Vi har en lång och gedigen erfarenhet av att korsa gränslandet mellan vår egen och andras forskning å ena sidan, och den rika praktiken å andra sidan." För att avslutningsvis återknyta till Henrik Björcks idéhistoriska studie "Vetenskap och affärer" är det således tydligt att civilsamhällescentren vid Handelshögskolan i Stockholm hämtat kraft i ur denna dualitet som också ligger nära skolans mission. Även i föreningslivet bedrivs det affärer som behöver studeras. Tiden får utvisa om denna artikel kan inspirera fler akademiska entreprenörer att bygga broar till civilsamhället. ■

"Kommer de svenska ideella organisationerna att nöja sig med standardutbildade företagsekonomer, socionomer, statsvetare eller andra som kommer till organisationerna utan någon egentlig kunskap om civilsamhället och dess organisationer?"

- Filip Wijkström



TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB

FRÄMJA HYBRIDLEDARSKAPET I CIVILSAMHÄLLET AB

CIVILSAMHÄLLETS ORGANISATIONER STÅR INFÖR UNIKA LEDARSKAPSTUTMANINGAR I EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD.

ANUP BANERJEE & KAJSA HAAG



Civilsamhällets organisationer omfattar ett brett spektrum av verksamheter, inklusive icke-statliga organisationer (NGOs), ideella föreningar och religiösa grupper. I denna artikel fokuserar vi främst på exempel från vår forskning om organisationer inom välgörenhet, bistånd och ungdomsutveckling. Till skillnad från vinstdrivande organisationer prioriterar civilsamhällets organisationer samhällsfrämjande ändamål framför vinstgenererande aktiviteter, allt från miljöskydd till att minska sociala ojämlikheter och främja ungdomars utveckling inom sport och kultur.¹ Civilsamhällets organisationer spelar en avgörande roll i att driva samhällsfrågor och arbetar aktivt för att lindra olika problem både på nationell och global nivå. De bidrar också påtagligt till samhällsekonomin. Enligt en rapport från SCB bidrog civilsamhällets organisationer i Sverige med 3,3 % till BNP år 2021, genererade en omsättning på 161 miljarder kronor och sysselsatte cirka 192 000 personer.²

Även om civilsamhällets organisationer ofta tar emot offentliga bidrag, arbe-

tar de inte främst på uppdrag av staten, regionerna och kommunerna, utan för att främja sina medlemmars intressen. I den här artikeln vill vi betona att det är en komplex utmaning att leda civilsamhällets organisationer varav många idag kan beskrivas som "hybridorganisationer" – det vill säga organisationer där till synes motstridiga identiteter, former och logiker samexisterar.³ Ett tydligt exempel på detta är idrottsföreningar som bedriver bolag, ett försök att förena allmännyttan med affärslogik, en "både/och-logik"⁴ som inte är helt enkel att realisera (se Gianneschi och Oudhuis i detta temanummer).

En utmaning för civilsamhällets organisationer är hur de ska samla olika intressenter att sträva mot samma sociala mål inom ramen för ofta snäva finansiella villkor. Privata och offentliga bolag har sina tydliga ägardirektiv, vilket inte alltid är fallet i civilsamhället. Detta kan försvåra enigheten kring hur strategi och visionsarbetet ska bedrivas, av vem, under vilken tidsperiod och i vilken riktning. I ideella föreningar är det formellt så att medlemmarna tar på sig ägarrollen och utövar sitt inflytande i utformningen av den långsiktiga visionen. Vår forskning tyder dock på att dessa arrangemang kan leda till suboptimala resultat i form av att för mycket fokus riskerar att hamna på kortsiktiga operativa aktiviteter i stället för långsiktig strategisk utveckling.

I en pågående studie, av en av Sveriges största ideella organisationer för ungdomsutveckling, Scouterna, fann vi att medlemmar ute i landet gärna fokuserar på sina lokala frågor och visar ett svalt intresse för att vara med och forma – eller sen följa – den nationella agendan.⁵ I studien har vi följt den nationella styrelsens och generalsekreterarnas arbete över de senaste fyra åren och utforskat hur de hanterar sitt uppdrag att leda Scouternas strategiska utveckling. En viktig fråga har varit hur den nationella ledningen kan bli mer synlig och driva strategisk utveckling, en fråga som kommit att dominera över frågor relaterade till strategins innehåll. Givet svårigheten för den högsta ledningen att vara insatt i alla aktiviteter ute i de många lokala enheterna, upplever medlemmar i Scouternas styrelse och högsta ledning en ständig press att försöka säkerställa att deras beslut ligger i linje med medlemmarnas redan etablerade intressen, samtidigt som den högsta ledningen formellt ansvarar för en gynnsam långsiktig utveckling för organisationen som helhet.

En annan komplexitet bottnar i civilsamhällets alltmer spretiga finansieringsmodell (se Lindberg i detta temanummer). Många ideella organisationer hanterar en bredd av olika typer av finansiärer och intäkter – allt från de egna medlemmarnas avgifter till gåvor, uppdragsersättning och bidrag från privata och offentliga organisationer, nationellt och internationellt. Även om alla finansiärer delar ett intresse för organisationens uppdrag, kan de ha olika åsikter om hur medlen bör användas och rapporteras. Enskilda givare kan ge engångsbelopp av personliga skäl och vara nöjda med att se organisationen utföra sitt ordinarie arbete, medan företagsgivare och sponsorer kan betrakta sina bidrag som en del av sitt eget sociala ansvar och förvänta sig specifika resultatrapporter. Statliga myndigheter kan å sin sida ha strikta, byråkratiska

bidragsprocesser. Vi belyser denna finansieringskomplexitet i en nyligen publicerad artikel baserad på intervjuer med styrelseordföranden och generalsekreterare i 13 välgörenhets- och biståndsorganisationer.⁶ Det visade sig att när trycket från finansiärerna var högt, påverkade det organisationen att hörsamma finansiärernas krav och önskemål framför behoven hos förmånstagarna, vilket ledde till en förskjutning av organisationens syfte, även kallad uppdragsglidning eller måldrift⁷ (se även Falk i detta temanummer).

En tredje källa till komplexitet är att många av civilsamhällets organisationer fungerar som nationella representanter i stora internationella strukturer. Ur detta perspektiv är de en medlemsorganisation bland många andra medlemsorganisationer i en metaorganisation och måste samtidigt förhålla sig till samspelet mellan sina systerorganisationer och metaorganisationens direktiv.⁸ De operativa utmaningar som det civila samhällets organisationer står inför påverkas därför i hög grad av regelverken i andra länder där organisationen är representerad.



Globala organisationer som Scouterna, ActionAid och Röda Korset, måste följa reglerna i de länder de verkar, samtidigt som de måste anpassa sig till det internationella huvudkontorets policier och internationella konventioner. Detta kräver att en nationell styrelse och högsta ledning håller sig uppdaterad om båda regelverken. Utöver tillsynskrav behöver välgörenhets- och biståndsorganisationer i Sverige också uppfylla specifika krav från två stora medlemsnätverk – Svensk Insamlingskontroll och GIVA Sverige. Svensk Insamlingskontroll kräver att medlemsorganisationerna håller sina utgifter under 25 % av de totalt insamlade medlen för att få använda ett "90-konto" (en kvalitetsstämpel för seriösa insamlingsorganisationer), medan GIVA Sverige förväntar sig att medlemsorganisationerna mäter och rapporterar de sociala effekterna av sitt arbete, vilket är både svårt att genomföra och kommunicera, särskilt på kort sikt.⁹

I en tid där statliga medel krymper och konkurrensen om andra finansieringskällor ökar, tvingas civilsamhällets organisationer alltmer att ompröva sin styrning och organisering. För att åstadkomma mycket med begränsade resurser är effektivitet avgörande, men hur ska denna effektivisering uppnås? I våra samtal med styrelseledamöter och generalsekreterare från olika civilsamhällesorganisationer inom välgörenhet, bistånd och ungdomsutveckling, märker vi ett stort intresse för professionalisering. Vad «professionalisering» egentligen innebär för dessa organisationer är dock oklart. En väg till professionalisering är att efterlikna praxis från näringslivets organisationer.¹⁰ När det gäller utmaningen att finansiera sig genom insamlingar finns till exempel ett intresse

av att försöka rekrytera erfarna experter och chefer från näringslivet med relevant erfarenhet. Emellertid fann vi att ett ökat affärsmässigt fokus ofta leder till en ökad risk att dessa organisationer avviker från sitt samhällsuppdrag och börjar ägna mer uppmärksamhet åt att säkra, fördela och rapportera ekonomiska resurser. Det blir då inte en balanserad "både-och"-logik utan en tydlig övervikt mot den kommersiella logiken. Även om det är viktiga mål att finansiera och försöka skala upp verksamheten, försöker civilsamhällets organisationer ofta hålla sig på avstånd från kapitalistiska ideologier.¹¹ Trenden att snegla på de vinstdrivande företagen för professionalisering är därför både ideologiskt

känslig och riskerar att leda till oönskade resultat.

Olika syn på professionalisering kan också skönjas inom de studerade organisationerna. I vår studie av Scouterna observerade vi olika synsätt på vad styrelse och högsta ledning bör prioritera.

Medlemmar i styrelsen och den högsta ledningen reflekterade över att styrelsen bör fokusera på värdeskapande genom strategiskt arbete som tar sig an framtidens samhällsutmaningar. De avgiftsbetalande medlemmarna ute i de lokala scoutkårerna ville dock att styrelsen skulle vara mer synlig och engagera sig i aktuella operativa aktiviteter. De uttryckte oro för att styrelsen kanske skulle komma för långt bort från sina medlemmar som i första hand valt dem för att agera på specifika medlemsmandat. Om medlemmarna, som utser styrelsen via valberedningen, exempelvis inte stödjer strategin att professionalisera, kan det uppstå en dragkamp och misstro kan börja gro i medlemsleden om den högsta ledningen ändå försöker fullfölja den.

"Civilsamhällets organisationer spelar en avgörande roll i att driva samhällsfrågor och arbetar aktivt för att lindra olika problem både på nationell och global nivå."

För att frodas i ett föränderligt landskap med hård konkurrens om resurser, måste civilsamhällets organisationer anpassa sin effektivisering så att den förklarar sociala uppdragsmål med finansiell stabilitet och kortsiktiga mandat och aktiviteter med långsiktig strategi. Detta kräver ledare som har både det nödvändiga engagemanget för det sociala syftet och kompetensen att navigera dessa utmaningar. Med andra ord ser vi behovet av ett hybridledarskap som bygger på «både/och-tänkande» och kan motverka tendenser till dominans av en viss logik. Låt oss utveckla hur vi föreställer oss denna utveckling på individ, organisations- och institutionell nivå.

På individnivå bör civilsamhällets organisationer ompröva hur de utser och skolar in personer till styrelse- och ledningsroller, med tanke på organisationernas hybrida natur. Styrelseledamöterna arbetar vanligtvis ideellt med korta mandatperioder, medan ledningsgruppen är anställd, om än med betydligt lägre ersättning än motsvarande roller i näringslivet. När våra respondenter tillfrågas om sådana arrangemang betonar de konsekvent sin inneboende motivation och överensstämmelsen mellan deras personliga värderingar med organisationens uppdrag. Sådana drivkrafter kan dock äventyras när organisationer, antingen av eget val eller pressade av olika intressenter, börjar prioritera ekonomisk effektivitet framför sitt sociala uppdrag. Även om tidigare forskning förespråkar vikten av socialisering in i dessa uppdrag,^{12,13} visar våra studier att flera organisationer inte anser sig ha råd att investera i inskolning och socialisering på grund av kostnadseffektiviseringar, särskilt när styrelseledamöterna har korta mandatperioder. Vanligtvis väljs ledamöter inom rörelsen med erfarenhet av ideologiskt drivet samhällsarbete, eller i mindre utsträckning individer med erfarenhet av att driva kommersiell verksamhet. Vi har dock funnit att de som

väljs sällan har erfarenhet av båda, vilket vore mer önskvärt. Vi menar att personer som nomineras och väljs in i dessa roller bör erbjudas specialanpassad träning och utbildning i hybridledarskap, vilket kan förbereda civilsamhällets nästa generation av ledare och främja fortsatt innovationskraft, ekonomisk stabilitet och inte minst samhällsrelevans.

På organisationsnivå uppmanar vi styrelser i civilsamhällets organisationer att kritiskt reflektera över hur de lägger upp sitt strategiska arbete. Vår studie av 13 välgörenhets- och biståndsorganisationer visar att många av dem, förutom att de har ett strategidokument på plats, inte aktivt arbetar för att utveckla sin strategi. Detta skiljer sig från både privata och offentliga bolag där styrelsen tar täten i att driva den strategiska agendan, fastställer den strategiska riktningen och utformar olika styrsystem för ledningsgruppen. I våra fallstudier är dock både styrelse och ledning ofta så starkt involverade i arbetet på fältnivån att de har svårt att avgöra vem som bör ansvara för strategiarbetet och vem som ska sköta de operativa uppgifterna. Styrelsemöten sker vanligtvis fyra till sex gånger om året, och ibland hålls en strategiretreat under en helg. Det saknas alltså inte mötestid, men många ledamöter vi pratat med beskriver att deras styrelsemöten ofta fokuserar för mycket på operativa detaljer snarare än på organisationens övergripande mål och strategi. För att bemöta denna svaghet har vi två förslag.

För det första rekommenderar vi att civilsamhällets organisationer ser över upplägget av sina styrelsemöten och disponerar om sin mötestid till förmån för strategiska frågor. Ett sätt kan vara att effektivisera dagordningen och samla alla operativa frågor till ett enskilt pass. Genom att dessutom placera passet med operativa frågor i slutet av dagordningen, säkerställs att mer tid läggs på strategiskt arbete i början av mötet när alla är som mest engagerade (kom ihåg att detta i stor

utsträckning handlar om just ideellt styrelsearbete utöver ledamöternas ordinarie arbetstid). För det andra, kan vi inte nog betona förhållandet mellan styrelseordförande och generalsekreterare. Personerna i dessa roller måste samarbeta för att skapa en gemensam linje för organisationens räkning. Att tjänstgöra som generalsekreterare i en civilsamhällesorganisation är ett ansvarsfullt och utmanade uppdrag, inte minst eftersom samhällsnytta kan vara svår att utvärdera. Även ordföranderollen engagerar personer som sätter sitt rykte på spel och ger av sin tid för att leda ett viktigt socialt uppdrag. Vår studie av Scouterna visar att det avgörande samarbetet mellan generalsekreterare och ordförande kompliceras av att styrelsen byts ut med några få års mellanrum genom en demokratisk process, där valberedningen

”På organisationsnivå uppmanar vi styrelser i civilsamhällets organisationer att kritiskt reflektera över hur de lägger upp sitt strategiska arbete.”

spelar en avgörande roll för att bestämma styrelsens sammansättning. Ett välkänt dilemma i sammanhanget är att om denna omsättning av styrelsemedlemmar inte hanteras väl, kan det leda till en alltför mäktig ledningsgrupp som saknar tillräcklig övervakning. Det kan även leda till att uppdraget i styrelsen upplevs för tungrott, vilket gör att ledamöter undviker att ta itu med svåra frågor och i tysthet avgår i slutet av sin mandatperiod. En stark professionell relation mellan styrelseordförande och generalsekreterare kan bidra till att uppmärksamma dessa utmaningar i ett tidigt skede och aktivt motverka sådana tendenser.

På institutionell nivå är det viktigt att underlätta effektiviseringen av civilsamhällets organisationer eftersom de spelar en viktig roll som intresse- och röstbärare, främjar gemenskap och hanterar olika samhällsnyttor och problem. Civilsamhällets organisa-

tioner, världen över, uppmanas i allt högre grad att rapportera och informera om sin sociala inverkan. I Sverige har denna trend blivit särskilt påtaglig de senaste åren. Som vi beskriver i vår nyligen publicerade artikel om välgörenhets- och bistånds-organisationer, är det dock lättare sagt än gjort att rapportera sociala effekter. Vi fann att ideella organisationer ofta har svårt att förhålla sig till de tvetydiga men omfattande kraven på mätning och rapportering av sina ”sociala resultat”. På institutionell nivå skulle civilsamhällets organisationer kollektivt kunna ha större påverkan på dessa metoder. Det skulle till exempel kunna ske genom ökat fokus på samarbetsplattformar som finns för att förena olika organisationer och skapa en gemensam kunskapsbank om frågor som rör mätning av social inverkan. Om dessa plattformar organiseras väl, kan

de också bidra till att utforma en civilsamhällesvänlig policy och samhällsdebatt. Ett annat tillvägagångssätt är att, genom samarbeten med forskningsinstitut och universitet, gemensamt undersöka utmaningar och möjligheter för institutionellt entreprenörskap. Detta bidrar inte bara praktiskt, utan kan också främja djupgående diskussioner om civilsamhällets organisationer i högskolekurser och ledarskapsutbildningar, vilket sannolikt gynnar både parterna som samhället i stort (se Fyrberg Yngfalk och Lindertröm i detta temanummer).

Civilsamhällets organisationer gör världen över viktiga insatser, bland annat genom att säkerställa barn och utsatta tillgång till sjukvård, humanitärt stöd och en meningsfull vardag. Dessutom arbetar många av civilsamhällets organisationer för att öka allmänhetens medvetenhet, främja bildning och stödja humana politiska prioriteringar. Aktivt engagemang

i civilsamhällets organisationer kräver en hög grad av inre motivation, ofta med personliga uppoffringar. Samtidigt ökar kraven på en kostnadseffektiv verksamhet med måluppfyllelse och ”bevisad” nytta. Men hur mycket inspiration kan hämtas från vinstdrivande företag utan att skada organisationens identitet och de aktivas avgörande engagemang? För att lyckas

behövs en balans mellan passion för ändamålet och en professionellt organiserad verksamhet. En möjlig väg framåt är det hybridledarskap som vi har beskrivit i denna text. Vårt budskap är att hybridorganisationer behöver en medvetenhet om hybridledarskapets betydelse för att uppnå sina mål, även när dessa kan tyckas svårförenliga. ■

LITTERATUR

- [1] Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In D. Billis (Red.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy (s. 46–69). Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- [2] Statistics Sweden. (2023). Det civila samhället 2021 – Slutrapport inkl. satelliträkenskaper. Tillgänglig via <https://www.scb.se/publication/50473>
- [3] Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Red.), The Sage Handbook of Organizational Institutionalism (s. 133–169). London: Sage.
- [4] Smith, W., & Lewis, M. (2022). Both/and thinking: Embracing creative tensions to solve your toughest problems. Boston, MA: Harvard Business Press.
- [5] Banerjee, A., & Haag, K. (2024). How do boards strategize in purpose-driven organizations: The case of Scouterna in Sweden. Presenterat vid EGOS årliga konferens, 4–6 juli, Milano, Italien.
- [6] Banerjee, A., Carlsson-Wall, M., & Nordqvist, M. (kommande). Hybrid board governance: exploring challenges in implementing social impact measurements. The British Accounting Review.
- [7] Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift. The Academy of Management Review, 44(4), s. 819–845.
- [8] Ahrne, G. & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. Scandinavian Journal of Management, 21(4), s. 429–449.
- [9] Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. California Management Review, 56(3), s. 118–141.
- [10] Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45(1), s. 64–86.
- [11] Alexius, S., & Furusten, S. (2019). Exploring Constitutional Hybridity. In S. Alexius & S. Furusten (Eds.), Managing Hybrid Organizations: Governance, Professionalism and Regulation (s. 1–25). Cham: Springer International Publishing.
- [12] Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. Academy of Management Journal, 53(6), s. 1419–1440.
- [13] Pache, A.-C., Battilana, J., & Spencer, C. (2024). An Integrative Model of Hybrid Governance: The Role of Boards in Helping Sustain Organizational Hybridity. Academy of Management Journal, 67(2), s. 437–467.

TEMA: CIVILSAMHÄLLET AB

FINANSIERING AV CIVILSAMHÄLLET'S INNOVATIONER I SNÅRIG TERRÄNG

ATT VARA INNOVATÖR I VÄLFÄRDEN INNEBÄR ATT NAVIGERA I EN KOMPLEX TERRÄNG BESTÅENDE AV NYA OCH TRADITIONELLA FINANSIERINGSFORMER.

MALIN LINDBERG



Det finns en lång tradition i det svenska civilsamhället av att utveckla och driva innovativa insatser för att möta samhällsutmaningar som ohälsa, fattigdom och arbetslöshet.¹ Historiskt sägs sådana insatser ha lagt grunden för flera av dagens offentliga välfärdstjänster, exempelvis hemtjänst, färdtjänst och barnvårdscentraler.² Även efter den svenska välfärdsstatens framväxt har civilsamhällets organisationer fortsatt att identifiera och fylla luckor i välfärdssystemet, vilket har resulterat i allt från kvinnojourer till fritidsbanker och matmissioner. Idag är innovation ett av de mervärden som efterfrågas politiskt inom det som kallas för "idéburen välfärd", det vill säga välfärdsverksamhet som bedrivs av organisationer som har ett allmännyttigt och oegennyttigt syfte.³ Med välfärdsverksamhet avses tjänster och andra insatser inom vård, skola och omsorg, samt andra sociala områden såsom arbets-

marknad och integration. Fokuset avgränsas ofta till idéburen välfärdsverksamhet som genomförs på offentligt uppdrag, inom ramen för upphandlingar eller valfritetssystem.

Från politiskt håll sägs civilsamhällets organisationer vara "viktiga innovatörer i välfärden" eftersom de anses kunna "identifiera och möta behov som varken offentliga eller kommersiella aktörer förmår fånga upp".⁴ Liknande tongångar hörs från civilsamhällets sida, som gärna framhåller sin innovationsförmåga inom välfärdsområdet.⁵ För att öka andelen idéburna utförare av offentliga välfärdstjänster – och för att matcha samhällsutmaningarnas komplexitet – prövas nya finansieringsformer i Sverige, såsom reserverade upphandlingar, idéburet offentligt partnerskap och sociala utfallskontrakt. Detta innebär att civilsamhället behöver navigera mellan nya och traditionella sätt att finansiera sina innovativa insatser i svensk välfärd. För att ge en bild av möjligheter och utmaningar i denna navigering genom snårig terräng presenteras här en översikt av befintliga kunskaper och erfarenheter inom området, illustrerat med praktiska exempel från det svenska civilsamhället.

Resurskrävande innovationsprocesser

Finansieringen av civilsamhällets innovativa insatser inom välfärdsområdet har i tidigare forskning ofta studerats i termer av "social innovation".⁶ Med social innovation avses utvecklingen av nya lösningar - i form av metoder, tjänster, verksamheter eller annat - i syfte att förbättra människors livsvillkor genom nya sociala praktiker, relationer eller strukturer. Forskning visar att social innovation framför allt involverar aktörer från civilsamhället och offentliga sektorn, samt i viss mån även näringslivet och akademien.⁷ Ofta sker detta i samverkan över organisations- och sektorsgränser för att kunna matcha samhällsutmaningarnas komplexitet. Ett svenskt exempel är Fritidsbanken, som erbjuder kostnadsfri utlåning av sport- och

ar av varor och tjänster är utmaningen att priskonkurrens ofta premieras framför samhällsnytta. Det investeringskapital och de krediter som erbjuds av finansmarknaden är dessutom främst tillgängligt för aktörer med kommersiella tillväxtambitioner och hög kreditvärdighet, vilket sociala innovatörer och ideella aktörer sällan bedöms ha.

Kombinerade finansieringsformer

För att navigera i denna snåriga terräng behöver olika finansieringsformer ofta kombineras vid utvecklingen av sociala innovationer. En studie av ett stort antal sociala innovationer runt om i världen visar att den vanligaste finansieringsformen är att använda sig av interna resurser hos de involverade samhällsaktörerna,

"Det innovationsstöd som erbjuds av myndigheter, lärosäten och andra instanser är i sin tur främst inriktat på teknisk och kommersiell utveckling inom näringslivet, vilket gör att det sällan är tillgängligt för social innovation i civilsamhället."

friluftsutrustning för att möjliggöra en aktiv fritid för alla och mer hållbara konsumtionsmönster. Det bygger på ett ideellt initiativ som spridits till över 120 platser i hela landet, där det ofta drivs i samarbete mellan kommuner och civilsamhälle.

Utvecklingen av sociala innovationer kan vara resurskrävande, eftersom det behövs tid, pengar, arbetskraft, kompetens och andra resurser för att lyckas initiera, etablera och integrera nya lösningar i samhället.⁸ De externa projektmedel som ofta används för att finansiera sådan utveckling räcker sällan till, då de vanligen är tidsbegränsade, öronmärkta och administrationskrävande. Det innovationsstöd som erbjuds av myndigheter, lärosäten och andra instanser är i sin tur främst inriktat på teknisk och kommersiell utveckling inom näringslivet, vilket gör att det sällan är tillgängligt för social innovation i civilsamhället. Vid offentliga upphandling-

följt av offentlig finansiering, försäljning, privata donationer, deltagaravgifter och crowdfunding.⁹ Ett svenskt exempel är Mary, som är en ny diakonal verksamhet i Svenska kyrkan som erbjuder praktik, arbetsträning och rehabilitering för personer som står långt från arbetsmarknaden. Verksamheten har stegvis utvecklats och spridits till över 150 församlingar runt om i landet, med hjälp av offentliga projektmedel och ersättningar för praktik- och arbetsträningsplatser, intäkter från caféer, butiker och second hand, samt kyrkans interna resurser.

För att överblicka de olika finansieringsformer som används för att utveckla och sprida civilsamhällets innovativa insatser kan det vara till hjälp att skilja mellan externa och interna resurser. Externa resurser avser här ekonomiska tillskott från utomstående individer eller institutioner.

Det kan innefatta gåvor och donationer från allmänheten, företag eller andra organisationer, likväl som "crowdfunding" där privatpersoner bidrar med mindre summor till ett specifikt ändamål. Externa resurser kan också bestå av projektmedel och andra bidrag från offentliga aktörer som kommuner och myndigheter eller från privata aktörer som stiftelser och fonder. En annan källa är intäkter från försäljning av varor och tjänster, vilket även inkluderar ersättningar för utförandet av uppdrag åt offentliga aktörer inom ramen för Lagen om offentlig upphandling (LOU) och Lagen om valfrihetssystem (LOV). Det förekommer också mikrokrediter där samhällsnyttiga verksamheter ges mindre lån eller kreditgarantier, samt flexibla krediter där lånevillkoren anpassas till verksamhetens förutsättningar och ändamål.

Med interna resurser avses här finansiering i form av eget kapital eller arbetskraft. Det kan handla om ekonomiska överskott som ackumulerats från avkastning på kapital, medlems- och deltagaravgifter, med mera. Det kan även omfatta så kallad "bootstrapping" där kostnaderna hålls nere genom billiga inköp, samnyttjande av resurser, utbyte av tjänster, med mera. En annan variant är att använda sig av befintlig personal i organisationernas ordinarie verksamhet eller frivilligarbetare som utför arbetsinsatser på ideell basis, det vill säga utan betalning eller mot en symbolisk ersättning. Just frivilligarbete är en hörnsten i många ideella verksamheter, då de flesta organisationer i Sveriges civilsamhälle saknar anställd personal. Exempelvis har den ideella föreningen Funkibator utvecklat en rad innovativa insatser för personer med funktionsnedsättning genom ett stort ideellt engagemang kombinerat med bland annat offentliga projektmedel.

Nya finansieringsformer

På senare tid har intresset ökat för nya sätt att finansiera innovativa insatser i svensk välfärd som sociala utfallskontrakt, idé-

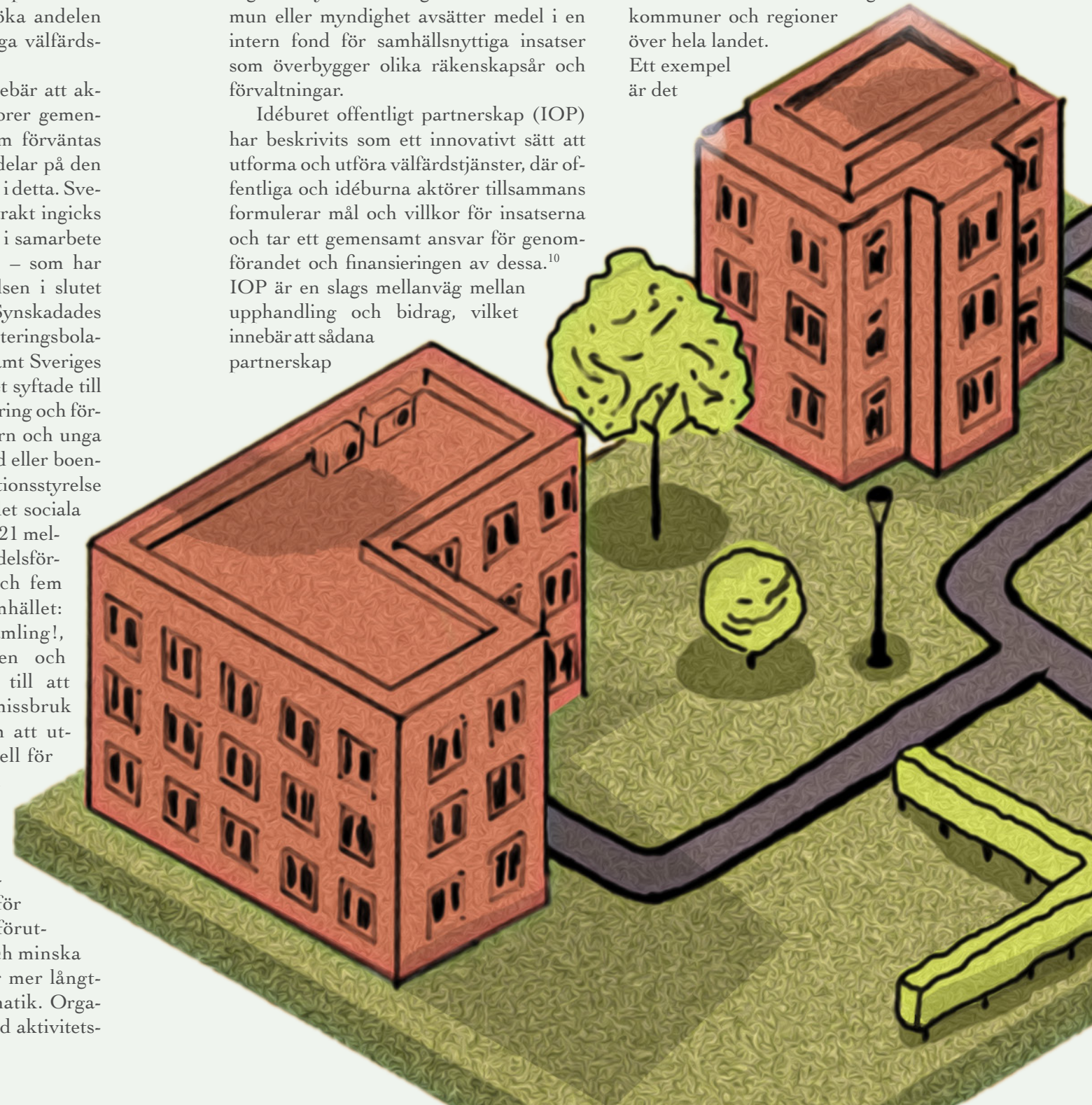
buret offentligt partnerskap, reserverade upphandlingar, med mera. En anledning är att de samhällsutmaningar som ska mötas är så pass komplexa att en bredd av olika aktörer och resurser behöver mobiliseras för att kunna rå på dem. I detta ingår bland annat att öka andelen idéburna utförare av offentliga välfärdstjänster.

Sociala utfallskontrakt innebär att aktörer från olika samhällssektorer gemensamt investerar i insatser som förväntas ge samhällsnyttiga utfall och delar på den ekonomiska risken och vinsten i detta. Sveriges första sociala utfallskontrakt ingicks i Norrköpings kommun 2015, i samarbete med utbildningsföretaget Iris – som har sitt ursprung i synskaderörelsen i slutet 1880-talet och som har De Synskadades stiftelse som delägare – investeringsbolaget Leksell Social Ventures, samt Sveriges Kommuner och Regioner. Det syftade till att minska risken för återplacering och förbättra skolprestationer för barn och unga som placerats på Hem för vård eller boende (HVB) eller Statens institutionsstyrelse (SiS). Ett nyare exempel är det sociala utfallskontrakt som ingicks 2021 mellan Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning i Stockholms stad och fem organisationer från civilsamhället: Frälsningsarmén, Hej Främling!, Linnea Boxning, Läxhjälpen och Skyddsvärnet. Det syftade till att förebygga kriminalitet och missbruk bland barn och unga genom att utveckla och pröva en ny modell för tidigt socialt stöd. I modellen kompletterades socialtjänstens ordinarie insatser med preventiva och individanpassade insatser från de deltagande organisationerna för att förbättra målgruppens förutsättningar att lyckas i livet och minska socialtjänstens kostnader för mer långtgående och allvarlig problematik. Organisationerna fick en garanterad aktivitets-

ersättning för sina insatser och en möjlig utfallsersättning om insatserna visar sig ha uppnått eftersträvat utfall. Utfallskontraktet finansierades delvis av Stockholm stads sociala investeringsfond, som i sig utgör en ny finansieringsform där en kommun eller myndighet avsätter medel i en intern fond för samhällsnyttiga insatser som överbygger olika räkenskapsår och förvaltningar.

Idéburet offentligt partnerskap (IOP) har beskrivits som ett innovativt sätt att utforma och utföra välfärdstjänster, där offentliga och idéburna aktörer tillsammans formulerar mål och villkor för insatserna och tar ett gemensamt ansvar för genomförandet och finansieringen av dessa.¹⁰ IOP är en slags mellanväg mellan upphandling och bidrag, vilket innebär att sådana partnerskap

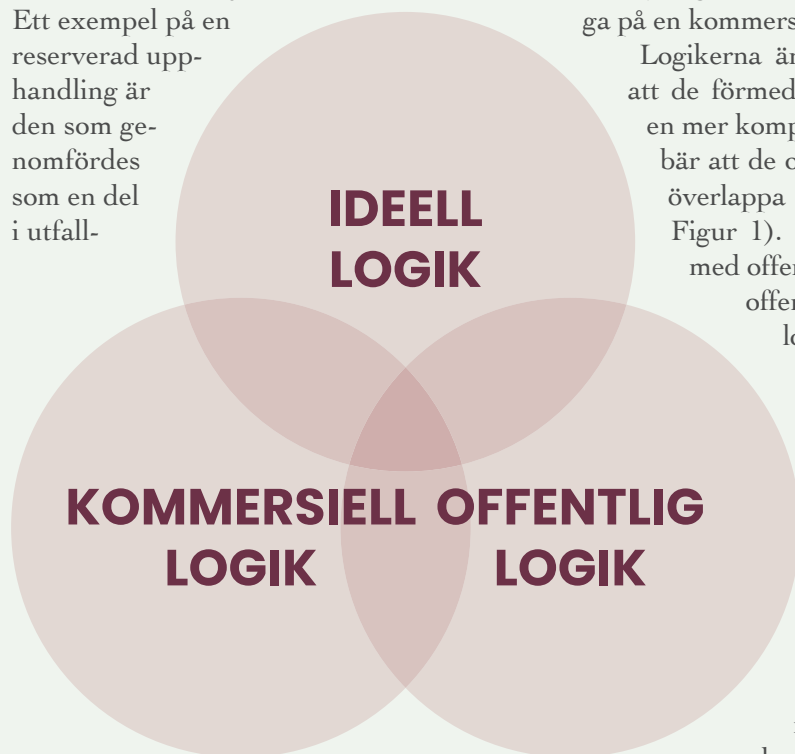
behöver vara förenliga med både LOU och EU:s statsstödsregler. Modellen lanserades 2010 av den nationella paraplyorganisationen Forum - idéburna organisationer med social inriktning och har därefter kommit att användas i många kommuner och regioner över hela landet. Ett exempel är det



IOP som ingicks 2020 mellan Fritidsbanken Sverige och Region Värmland för att vidareutveckla de lokala fritidsbanker som finns i regionen. Ett annat exempel är ett IOP mellan föreningen Passalen och Socialförvaltningen i Göteborgs stad, som syftar till att stärka delaktigheten i samhället för personer med funktionsnedsättning genom ökad tillgång till öppna fritidsaktiviteter.

Reserverad upphandling innebär att offentliga aktörer upphandlar sociala tjänster från externa leverantörer utifrån LOU och LOV, med reserverat deltagande för idéburna organisationer eller aktörer vars huvudsyfte är social och yrkesmässig integration. Avsikten är att det ska öka möjligheterna för organisationer som har ett allmännyttigt och oegennyttigt huvudsyfte att tillhandahålla offentligt finansierade välfärdstjänster. Bakgrunden till finansieringsformen är att regelverken för upphandling ofta tolkas och tillämpas på ett sätt som premierar priskonkurrens framför samhällsnytta.

Ett exempel på en reserverad upphandling är den som genomfördes som en del i utfall-



Figur 1. Idealtypiska logiker i olika samhällssektorer

skontraktet mellan Hässelby-Vällingby-stadsdelsförvaltning och fem organisationer från civilsamhället för att förebygga kriminalitet och missbruk bland barn och unga.

Navigering mellan olika logiker

Denna terräng av både nya och traditionella finansieringsformer innebär att civilsamhällets organisationer behöver navigera mellan olika logiker som kännetecknar ideella, offentliga och kommersiella verksamheter. Förenklat uttryckt handlar det om en balansgång mellan civilsamhällets allmännyttiga och icke-vinstdrivande ändamål, offentliga aktörers politiska och byråkratiska procedurer, samt näringslivets vinstdrivande och ägarstyrda intressen. Exempelvis kan civilsamhällets resurser i form av gåvor, donationer och medlemsavgifter, samt frivilligarbete, sägas bygga på en ideell verksamhetslogik. På motsvarande sätt kan externa resurser i form av projektmedel och andra bidrag sägas bygga på en offentlig logik. Vidare kan intäkter från försäljning av varor och tjänster sägas bygga på en kommersiell logik.

Logikerna är idealtypiska på så sätt att de förmedlar en förenklad bild av en mer komplex verklighet. Det innebär att de olika logikerna delvis kan överlappa varandra i praktiken (se Figur 1). Det är exempelvis fallet med offentliga upphandlingar, där offentliga och kommersiella logiker kombineras. Det samma gäller för mikrokrediter och flexibla krediter, där kommersiella och ideella logiker kombineras. Även i de nya finansieringsformer som tidigare beskrivits blandas olika verksamhetslogiker. Idéburet offentligt partnerskap kan exempelvis sägas vara en kombination av offentliga

och ideella logiker. Sociala utfallskontrakt och reserverade upphandlingar kan i sin tur sägas kombinera såväl offentliga och ideella som kommersiella logiker.

För att navigera mellan dessa olika logiker har vissa organisationer i civilsamhället anammat det som kallas för "hybridorganisering" – det vill säga "de aktiviteter, strukturer, processer och betydelser som organisationer använder för att förstå och kombinera flera organisationsformer".¹¹ Sådan hybriditet kan vara mer eller mindre genomgripande och ta sig olika uttryck, men kombinerar alltid logiker som är idealtypiska för minst två olika samhällssektorer. Det anses vanligt att organisationer utvecklar hybrida drag över tid, för att kunna anpassa verksamheter till förändra-

"Bakgrunden till finansieringsformen är att regelverken för upphandling ofta tolkas och tillämpas på ett sätt som premierar priskonkurrens framför samhällsnytta."

de förutsättningar och förväntningar. Ett förekommande exempel på hybridorganisering i civilsamhället är så kallade "sociala företag". Sådana verksamheter kännetecknas av att de driver näringsverksamhet i samhällsnyttigt syfte, vilket innebär att de kan de sägas förena ideella och kommersiella logiker. I de fall där de utför välfärdstjänster på offentligt uppdrag kan de dessutom sägas omfatta en offentlig logik. Ett exempel på ett svenskt socialt företag är Basta, som ägs och drivs av personer som själva genomgått den missbruksrehabilitering som erbjuds i deras affärsverksamhet. Ett annat exempel är Yalla Trappan som skapar arbetstillfällen för utrikesfödda kvinnor genom försäljning av tjänster inom catering, sömnad, lokalvård, med mera.

Risker i navigeringen

Tidigare forskning har uppmärksammat vissa risker i civilsamhällets navigering mellan ideella, offentliga och kommersiella logiker i finansieringen av innovativa

insatser. En sådan risk är det som kallas för "uppdragsglidning" där civilsamhällets organisationer fjärras från sina allmännyttiga ändamål genom att anpassa sig till offentliga och kommersiella logiker. En näraliggande risk är så kallad "kooptering" där civilsamhällets organisationer anpassar sig efter andra samhällsaktörers krav och förväntningar i utbyte mot stöd eller inflytande. Detta bedöms kunna begränsa utrymmet för innovation i idéburen välfärd genom att göra det svårare att tillvarata den särart och de mervärden som civilsamhället förväntas kunna bidra med. För att värna sitt oberoende har exempelvis Basta och Skyddsvärnet – som båda bedriver idéburen välfärdsverksamhet – som princip

att inte ta emot offentliga bidrag, utan enbart ersättningar för de tjänster som de utför på offentligt uppdrag.

Även offentliga uppdrag kan dock innebära att civilsamhällets aktörer tvingas göra avkall på sina allmännyttiga ändamål för att matcha upphandlingslagstiftningens offentliga och kommersiella logiker. Från civilsamhällets sida uppfattas att de "riskerar att reduceras till tjänsteleverantör som inte kan utveckla sin potential eller utgå från invånarnas behov" och att priskonkurrensen i upphandlingar "kan leda till underbud mot lägsta pris som ytterst drabbar brukarna". Trots att innovation är ett av de mervärden som efterfrågas i idéburen välfärd sägs villkoren för offentlig upphandling av välfärdstjänster begränsa utrymmet för just detta. Från civilsamhällets sida efterfrågas därför mindre detaljstyrning och mer frihet, och ökad rörelsefrihet betraktas som en förutsättning för att de ska kunna möta målgruppens föränderliga behov.

Reserverad upphandling, som beskrevs ovan, kan vara ett sätt för civilsamhällets organisationer att värna sina allmännyttiga ändamål i tillhandahållandet av offentligt finansierade välfärdstjänster. Detta genom att minska priskonkurrensen gentemot kommersiella aktörer och istället uppvärdera den samhällsnytta som civilsamhället förväntas kunna bidra med. Därremot är det osäkert om denna finansieringsform ökar utrymmet för innovation i idéburen välfärd eftersom ersättningar för upphandlade uppdrag, oavsett om de är reserverade eller ej, är öronmärkta för offentligt föreskrivna ändamål och har en strikt tids- och budgetram.

IOP, som också beskrevs ovan, sägs däremot ha "förutsättningar att skapa nya och mer innovativa samarbeten mellan offentliga myndigheter och idéburna aktörer" i en offentlig utredning om idéburen välfärd.¹² Något som talar för detta är att modellen lanserades från civilsamhällets sida för att möjliggöra en mer jämlik och ömsesidig relation mellan offentliga och ideella aktörer i utförandet av välfärdstjänster jämfört med offentlig upphandling. Samtidigt uppmärksammas risken för att IOP i praktiken kan utformas med samma korta tidsramar och uppdragsliknande upplägg som i upphandlingar.

Sociala utfallskontrakt kan också sägas förbättra förutsättningarna för civilsamhällets organisationer att värna sina allmännyttiga ändamål i tillhandahållandet av offentligt finansierade välfärdstjänster, genom en mer ömsesidig relation mellan parterna. Detta eftersom aktörer från olika samhällssektorer där gemensamt kommer överens om ett samhällsnyttigt utfall och delar på den ekonomiska risken och vinsten i insatserna. Även utfallskontrakt kan dock tillämpas på ett sätt som mer liknar en offentligt dikterad upphandling än en gemensamt utformad process. Dessutom har det konstaterats att sådana förhandlingar inte alltid sker på jämlik fot, då

maktrelationen mellan aktörerna kan vara ojämn beroende på deras skilda roller, storlek och resurstillgång.

Navigation i snårig terräng

Sammantaget visar de kunskaper och erfarenheter som återgivits i denna artikel att finansieringen av civilsamhällets innovativa insatser i välfärden innebär navigering i en snårig terräng av nya och traditionella finansieringsformer. Där försöker organisationerna balansera mellan ideella, offentliga och kommersiella logiker som påverkar utrymmet för innovation i idéburen välfärd. Bland annat visas att den resurskrävande processen att initiera, etablera och integrera nya lösningar i samhället innebär att externa och interna resurser ofta behöver kombineras, ibland med hjälp av nya finansieringsformer. På så vis navigerar civilsamhällets organisationer mellan de enskilda finansieringsformernas tillkortakommanden, exempelvis projektmedlens tidsbegränsning, öronmärkning och administrationskrav; offentliga upphandlingars premiering av priskonkurrens framför samhällsnytta; samt innovationsstödet och investeringsskapitalets fokus på kommersiella aktörer och affärsidéer. Denna navigering för samtidigt med sig vissa risker i form av uppdragsglidning och kooptering, där civilsamhällets organisationer tvingas kompromissa mellan ideella, offentliga och kommersiella logiker på ett sätt som kan göra att de fjärras från sina allmännyttiga ändamål. I vissa fall blir hybridorganisering ett sätt att hållbara olika logiker i en och samma verksamhet, exempelvis genom socialt företagande.

Frågan är om civilsamhällets navigering i denna snåriga terräng ger tillräckligt goda förutsättningar för att de ska kunna upprätthålla sin tillskrivna position som viktiga innovatörer i välfärden där de förväntas identifiera och möta behov som varken offentliga eller kommersiella aktörer

förmår fånga upp? Översikten pekar på att detta verkar vara beroende av vilket handlingsutrymmet som finns för civilsamhällets organisationer att värna sin särart och sina mervärden i finansieringen av sina

innovativa insatser i svensk välfärd. Detta gäller inte minst i de fall där de utför offentligt finansierade välfärdstjänster, inom ramen för upphandlingar, valfrihetssystem och nya finansieringsformer. ■

LITTERATUR

- [1] Lindberg, M. (2021). Social innovation i civilsamhällets organisationer – kunskapsöversikt och policyrekommendationer. Örebro: Entreprenörskapsforum.
- [2] Forum – idéburna organisationer med social inriktning (2015). Civilsamhället + sociala innovationer = sant – vi har listan. Tillgänglig via <https://press.socialforum.se/posts/news/civilsamhallet-sociala-innovationer-sant-vi-har-listan>
- [3] Lindberg, M. (2023). Innovation som särart och mervärde i idéburen välfärd. *Socialmedicinsk tidskrift*, 6, 774–785.
- [4] Proposition 2021/22:135. Idéburen välfärd, s. 12.
- [5] Nysta (2021). Nystarapporten – civilsamhällets svar på hur vi kan stärka samhällskontraktet demokratin och välfärden. Stockholm: Civos, Famna, Forum, Fremia, Giva Sverige, Ersta Sköndal Bräcke högskola.
- [6] Mötesplats Social Innovation (2024). Finansiering av social innovation – en översikt. Malmö: Mötesplats Social Innovation.
- [7] Butzin, A. & Terstriep, J. (2018). Actors and roles in social innovation. I J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder, & M. Zirngiebl (red.). *Atlas of Social Innovation* (s. 78–81). Dortmund: TU Dortmund University.
- [8] Mötesplats Social Innovation (2024).
- [9] Dhondt, S., Oeij, P., & Schröder, A. (2018). Resources, constraints and capabilities. I J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder, & M. Zirngiebl (red.). *Atlas of Social Innovation* (s. 74–77). Dortmund: TU Dortmund University.
- [10] Narbutaitė Aflaki, I., Eriksson, H., & Schneider, T. (2017). Utmaningar och framgångsfaktorer för att initiera, genomföra och anpassa ett idéburet-offentligt partnerskap. Göteborg: Chalmers, Jönköping University, Karlstads universitet.
- [11] Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), s. 397 (författarens översättning).
- [12] SOU 2019: 56. Idéburen välfärd. Betänkande av Utredningen om idéburna aktörer i välfärden, s. 381.

BYT NAMN PÅ FÖRETAGSEKONOMIN!

DET ÄR HÖG TID ATT ÅTERIGEN BYTA NAMN PÅ ÄMNET FÖRETAGSEKONOMI.

NILS BRUNSSON



Det är något lurigt med företagsekonomi, inte med ordet i sig men som namn på en vetenskaplig disciplin. Det är dags att för andra gången byta namn!

När jag talar om ämnet företagsekonomi med människor utan kontakt med akademien är det knappast någon som omedelbart förstår vad det handlar om. Jag måste förklara och beskriva och de flesta blir förvånade när de får höra sanningen. Det hade de ingen aning om! Namnet företagsekonomi har verkligen inte blivit etablerat trots att det använts i snart hundra år.

Många forskare och lärare i företagsekonomi verkar skämmas för namnet och använder det inte när de skriver artiklar i dagspressen. De kallar sig inte forskare i företagsekonomi utan i till exempel ledarskap, organisation eller ekonomistyrning. Jag tror de flesta idag uppfattar "företagsökonom" som en beteckning på någon som arbetar med ekonomi i ett företag, snarare än som beteckning på en forskare inom företagsekonomi. En sådan oklarhet drabbar knappast en statsvetare, sociolog eller ens en nationalekonom.

Det verkar också som att många kollegor inom andra discipliner är ovetande om vad

vi sysslar med. Namnet säger dem ingenting eller leder till missförstånd. Är företagsekonomi inte bara ett praktiskt ämne som lär ut hur företagen ska tjäna ännu mer pengar?

Ändå kommer namnet från en tid då det diskuterades hur ekonomutbildningen skulle bli mer vetenskaplig. Ämnet handelsteknik betraktades som något av ett problem, inte minst dess namn som antydde praktiska kunskaper snarare än teoretiska. Enligt idéhistoriken Henrik Björck - som nyligen skrivit en utmärkt bok om

"Det är dags att komma ut ur garderoben och bli kaxigare. Låt oss tala om hur viktiga vi är genom att återigen byta namn."

företagsekonomins historia¹ - härrör termen företagsekonomi från 1920-talet men användes på ett mer ödesdigert sätt första gången 1932, när Oscar Sillén, professor vid Handelshögskolan i Stockholm, föreslog att den andra professuren på området skulle benämnas professur i företagsekonomi, inte i handelsteknik. Och sedan slog termen igenom utan (som det verkar) några mer djupgående diskussioner.

Idag kan man konstatera att vi därigenom hamnade ur askan i elden. Intrycket av ett för akademien apart och föga rumsrent ämne kvarstår. Björck beskriver hur vårt ämne möttes med skepsis av ansvariga på universiteten på 1950-talet när det föreslogs

att ämnet skulle införas även där och inte bara vara något för handelshögskolorna. En statlig kommitté föreslog att ämnet åtminstone bytte namn till företagsvetenskap. Men projektet gick i stå och inget hände med namnet. I stället gjordes ett nytt försök något decennium senare och då fick ämnet passera trots sitt namn.

"What's in a name?", utropade Julia enligt Shakespeare, "that which we call a rose, by any other name would smell as sweet". Men det var innan Sillén fick sin olycksaliga idé. En mer prosaisk hållning är att ett namn på ett begrepp bör spegla dess innehåll på bästa möjliga sätt, ge en tydlig signal vad det står för. Detta kriterium uppfyller helt uppenbart inte benämningen företagsekonomi.

Ett namn påverkar våra tankar. Jag fruktar att många under årens lopp har ägnat tankemöda åt att förstå och förklara vad företagsekonomi är utifrån namnet snarare än utifrån verkligheten. Företag är någorlunda lätt att förklara men vad är ekonomi? Det är ett notoriskt vagt och mångtydigt begrepp. Tolkat utifrån sin antika grekiska betydelse av hus och lag kan det kanske tolkas som läran om hushållet, en viktig enhet i samhällslivet både under antiken och nu. Nationalekonomen Friedrich Hayek verkar dock, postumt, ha fått stort genomslag för sin fantasifulla idé att ekonomi skulle betyda något helt annat, nämligen 'hushållning med knappa resurser'. Tolkad snävt skulle denna definition innebära att största delen av vårt ämnes kunskaper inte handlar om ekonomi. Tolkad brett skulle den innebära att inte bara vårt ämne utan även stora delar av andra samhällsvetenskaper handlar om ekonomi.

Nej, det är dags att återuppliva idén från femtiotalet att ett bättre namn på vårt ämne är företagsvetenskap (jämför ämnet statsvetenskap). Det enda problemet med det nam-

net är att det inte riktigt täcker in helheten eftersom många företrädare för ämnet under de senaste sjuttio åren inte bara har studerat organisationsformen företag utan också andra former av organisationer, som offentliga organisationer eller civilsamhällets föreningar. Därför skulle en mer adekvat beteckning vara organisationsvetenskap, ett namn som inbegriper alla organisationsformer.

Namnet organisationsvetenskap skulle inte bara vara klargörande utan också framhäva vårt ämnes helt centrala roll i svensk samhällsvetenskap. Det finns ingen annan svensk disciplin som så helhjärtat ägnar sig åt ett av det moderna samhällets allra viktigaste företeelser, nämligen organisationer. Många kända samhällsvetenskapliga teorier kommer till korta eftersom de inte förmår hantera att det moderna samhället inte bara består av individer, grupper, klasser eller marknader, utan också, och inte minst, av just organisationer.

I andra länder används ofta begreppet organisationsstudier i en ganska snäv mening. Vårt ämne är däremot brett och omfattar alla aspekter av organisationer - redovisning, ekonomistyrning, finansiering, marknadsföring, administration, personalfrågor, entreprenörskap med mera. Ämnets breda kunskapsbas gör oss som kollektiv till världens ledande experter på organisationer.

Det är dags att komma ut ur garderoben och bli kaxigare. Låt oss tala om hur viktiga vi är genom att återigen byta namn. Intressant nog avslutar Björck sin bok med att just fråga om det inte är dags att byta namn på vår disciplin. Även en kunnig utomstående betraktare anser att ett nytt namn behövs. Det vore bra om namnbytet kunde ske före hundraårsjubileet av det hugskott på en enskild högskola, då i akademins utkant, som ledde till dagens namn! ■

LITTERATUR

[1] Björck, H. (2023). Vetenskap och affärer. Stockholm: Makadam.

REDAKTIONSRÅD

JOHAN ALVEHUS, docent i tjänstevetenskap. Hans forskning handlar främst om ledarskap och organisering av professionellt arbete.

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

NILS BRUNSSON, professor i företagsekonomi och verksam vid Uppsala universitet och Score. Han forskar bland annat om konkurrens, metaorganisationer och organisation utanför organisationer.

KARIN M. EKSTRÖM, professor i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring vid Högskolan i Borås.

MARIA GRAFSTRÖM, docent i företagsekonomi och verksam vid Score, Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Marias forskning handlar om medier och organisationer.

TOMMY JENSEN, professor i företagsekonomi och arbetar vid Stockholms universitet, Stockholm Business School. Tommy undervisar ekonomer i etik och hållbar utveckling.

ANNA JONSSON, docent i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet och forskare vid Score. Hon forskar om kunskap och lärande i organisationer och samhället.

THOMAS LENNERFORS, professor vid Institutionen för samhällsbyggnad och industriell teknik, Uppsala universitet. Han forskar om industriell strategi och innovation, samt etik och hållbarhet, främst i koppling till teknik och företagande.

FREDRIK NILSSON, professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Hans forskning är inriktad på hur olika informationssystem utformas och används för att formulera och implementera strategier.

JOHAN SANDSTRÖM, professor och forskare inom ämnet redovisning och styrning. Verksam vid Luleå tekniska universitet.

MAGNUS SÖDERLUND, professor i marknadsföring, särskilt konsumentbeteende, och chef för Center for Consumer Marketing vid Handelshögskolan i Stockholm.

SAARA TAALAS, professor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Hon intresserat sig för betydelsen av hängivelse och fans i produktionsprocessen.

STEFAN TENGBLAD, professor i företagsekonomi vid Högskolan i Skövde och bedriver forskning om ledarskap och medarbetarskap i olika arbetssektorer.

ANNA THOMASSON, docent vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Hennes forskning handlar om styrning och ansvarsutkrävande i offentliga organisationer.

ULLA ERIKSSON-ZETTERQUIST, professor i företagsekonomi och föreståndare vid Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

JACOB ÖSTBERG, professor i reklam och PR på företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet.

SKRIV I ORGANISATION OCH SAMHÄLLE

Organisation & Samhälle är en företagsekonomisk tidskrift som publicerar forskningsbaserade artiklar inom alla delområden av företagsekonomi. Tidskriftens målsättning är att främja en bredare, samhällsorienterad syn på företagsekonomi och fungera som ett dynamiskt forum för idéutveckling och debatt. I traditionell företagsekonomi görs ofta en åtskillnad mellan företagsekonomiska praktiker och samhället. Men organisationer påverkar och påverkas i hög grad av det omgivande samhället. Exempelvis är samverkan mellan näringsliv, offentlig sektor och idéburna organisationer avgörande för att hantera många av dagens hållbarhetsutmaningar.

Organisation & Samhälle har ett särskilt fokus på hur företagsekonomi samverkar med sociala, kulturella och politiska aspekter av samhällsutvecklingen. Tidskriften välkomnar artiklar som belyser dessa teman, liksom debattartiklar och recensioner av både svensk och internationell samhällsvetenskaplig litteratur.

Vi uppmuntrar fler att skriva för oss! Skicka in din artikel via vår webbsida eller kontakta redaktionen genom att skicka ett mejl till redaktion@org-sam.se så hjälper vi dig vidare.

Information om kommande teman finns på vår webbplats, men vi välkomnar även artiklar som tar upp andra relevanta ämnen.



10 ÅR



ORGANISATION & SAMHÄLLE
Företagsekonomisk Forskning