

Nr2|2016

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

**Företagets**  
motstridande roller

**Mot en ny**  
marknadsekonomi?

TEMA LEDARSKAP

**Ledarskap** som  
religion

**Ska chefen**  
vara terapeut?

SVENSK FÖRETAGSEKONOMISK TIDSKRIFT



# Innehåll

Nr2|2016

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE



**Ansvarig utgivare** Professor Lars Silver, ordförande för Föreningen Företagsekonomi i Sverige. Umeå universitet, 901 87 Umeå. **Telefon** 090-786 50 00.  
**Adress och kontaktuppgifter** Monica Haglund, Stockholm Centre for Organizational Research, Score, Stockholms universitet, 106 91 Stockholm. Telefon 08-674 74 10. Epost: monica.haglund@score.su.se  
**Hemsida** www.org-sam.se **Tryck** Exaktaprint AB  
**ISSN** 2001-9114 **Redaktion** Pernilla Broberg, Nils Brunsson, Kristina Genell och Maria Grafström. **Formgivning** Mats Mjörnemark, Community Works **Upp-laga** 2 000 ex. **Organisation & samhälle** är utgiven med stöd från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse samt Tore Browaldhs Stiftelse.

VÄLKOMNA!	3
FÖRETAGET OCH DESS ROLL(ER) I SAMHÄLLET – FALLET FINDUS <i>Martin Blom och Mikael Lundgren</i>	4
MOT EN IDÉBUREN MARKNADSEKONOMI <i>Sophie Nachemson-Ekwall</i>	10
<b>Vem är du?</b> Intervju med Johan Graaf	17
<b>Företagsekonomiska böcker:</b> <b>Wroe Aldersons teori: En värld av nischer</b> Per Frankelius	18
IUNGENS-ARBETE – ATT DELA KUNSKAP OCH KOMPETENS I EN NÄTVERKSEKONOMI <i>Alexander Styhre</i>	20
<b>Recensioner</b>	26
<b>Tema: Ledarskap</b> LEDARSKAP SOM TRO OCH VETANDE <i>Stefan Tengblad</i>	32
POLITISK FINGERTOPPSKÄNSLA – LEDARSKAPETS DOLDA SIDA <i>Johan Alvehus</i>	36
CHEFEN SOM AMATÖRTERAPEUT OCH TRIVSELARBETARE <i>Stefan Sveningsson, Martin Blom och Mats Alvesson</i>	40
ATT LEDA GENOM MEDARBETARSKAP <i>Thomas Andersson</i>	44
VARNING FÖR DET LEDARSKAPSINDUSTRIELLA KOMPLEXET <i>Ingemund Hägg</i>	48
ATT LEDA FÖR JÄMSTÄLLDHET <i>Anna-Karin Stockenstrand</i>	52
MODERNA FÖRETAGSLEDARE SOM SCENARTISTER <i>Lars Engwall</i>	58
LEDARSKAP OCH KULTUR I SVENSK FÖRVALTNING <i>Louise Bringselius</i>	62
LEDARSKAP, LEDARSKAP ... MEN INGET LÄRANDE? <i>Anna Jonsson</i>	68
LEDARSKAP I EN DIGITALISERAD VÄRLD <i>Lucia Crevani, Anette Hallin och Eva Lindell</i>	72
<b>Företagsekonomiska filmer:</b> <b>Rum utan utsikt</b> Sofia Ulver	78



**Efter nittonhundratalets katastrofer** var det inte många som ropade på fler starka ledare. Men i dagens samhälle är ledarskap populärt igen, åtminstone om man får döma av den svenska samhällsdebatten. Mycket verkar kunna ordna sig bara ledarskapet blir bättre. Om rektorerna blir bättre ledare ska skolorna förnyas och eleverna lära sig mer. Chefer på olika nivåer i organisationer uppmanas att bli ledare. Det finns en uppsjö av ledarskapskurser och på universiteten har företagsekonomer ålagts att undervisa om ledarskap. Det verkar som om många vill bli ledda – eller drömmer de om att själva bli ledare?

Företagsekonomer som forskat om ledarskap har en mer skeptisk syn på betydelsen och värdet av ledarskap. Det framgår av de tio artiklar om ledarskapets myter och verklighet som gästredaktören Stefan Tengblad samlat i detta nummer av *Organisation & Samhälle*. Vi har därför illustrerat omslaget med ett porträtt av en av företagsekonomens pionjärer, Mary Parker Follett (1868–1933), som trodde mer på betydelsen av ömsesidiga relationer och samspel än på ledarskap.

Numret bjuder även på en analys av företagens samhällsroller och en plädering för en annorlunda, idéburen marknadsekonomi med argument hämtade från flera samhällsvetenskapliga perspektiv. Och vad är iungensarbete och varför är det viktigt?

Trevlig läsning!

*Pernilla Broberg, Nils Brunsson, Kristina Genell, Maria Grafström och Ola Håkansson*



Martin Blom  
Mikael Lundgren



## Företaget och dess roll(er) i samhället – fallet Findus

### I korthet

Man kan se nedläggningen av Findus i Bjuv på många olika sätt och ur flera olika perspektiv. ■

” Det känns för jävligt

Lagom till första april 2016 slår budskapet ner som en bomb i skånska Bjuv. Findus, den överlägset viktigaste privata arbetsgivaren i kommunen, meddelar att man planerar att stänga ner sin fabrik. Vid sidan av de anställda väntas många bönder (inte minst de som odlar Findus berömda ärtor) och underleverantörer drabbas av nedläggningen. Mediedramaturlin följer sitt sedvanliga mönster. Journalister väntar utanför fabriksgrindarna och sticker mikrofonen i ansiktet på de anställda som precis har lämnat informationsmötet. Kroppsspråket hos de drabbade signalerar chock och nedslagenhet. Journalistens obligatoriska fråga "Hur känns det?" bemöts antingen med tårögd tystnad, med huvudskakningar eller med det likaledes obligatoriska "Det känns för jävligt". Dessa mer eller mindre direktsända känslouttryck följs sedan av en något mer strukturerad intervju med en fackrepresentant samt ett något överrumplad kommunalråd.

Det som gör Findus till ett särskilt intressant fall i raden av svenska fabriksnedläggningar är inte skalan på verksamheten eller antalet drabbade. Inte heller det faktum att det är en modern och "lönsam" verksamhet som läggs ner. Det speciella är hur svenska rikspolitiker – med benäget bistånd från stora delar av både lokal- och riksmidia – kräver "förklaringar" från ägarna och deras representanter i företagsledningen. Situationen präglas av till synes oförenliga sätt att se på verksamheten och den uppkomna situationen. Grovt förenklat ställer sig den lokala allmänheten, leverantörer, de anställda och de fackliga företrädarna frågan: "Hur kan man stänga ner en lönsam och välskött fabrik?"

Politiker och granskande media ställer sig frågan: "Ni köpte ju precis företaget – hur tänkte/tänker ni?" Ägarna och





” ... geogra-  
fiska läget  
spelat en viktig roll i  
nedläggningsbeslutet

företagsledningen i sin tur motiverar sitt handlande med att hänvisa till överkapacitet samt Bjuvs perifera läge i förhållande till de viktigaste europeiska marknaderna.

I den här artikeln försöker vi bidra till en förklaring av hur dessa argument och tillhörande synsätt på företaget i fråga kan förstås.<sup>1</sup> Men låt oss först ge en kort historisk bakgrundsbeskrivning till företaget Findus samt en översikt av skeendet under våren 2016.

År 1903 grundades Skånska Frukt-vin & Likörfabriken i Bjuv av Karl-Axel Thulin. Företaget köptes 1941 av Marabou, som ändrade namnet till Findus (en sammandragning av *fruktindustri*). Bolaget började redan under andra världskriget att sälja torkade grönsaker och fortsatte därefter att tillverka sylt, gelé, barnmat och grönsaker på burk. Även djupfrys mat lanserades strax efter krigsslutet. Många idéer om modern livsmedelshantering och distribution hämtades från Nordamerika och testades på den svenska marknaden.

Redan tidigt tilldrog sig Findus internationellt intresse, och företaget köptes 1962 av den schweiziska storkoncernen Nestlé. Sedan millennieskiftet har en rad svenska och utländska riskkapitalbolag intresserat sig för företaget. EQT ägde Findus åren 2000–2006, varefter man sålde det till brittiska FoodVest Ltd. Detta företag köptes i sin tur upp av Lion Capital 2008. I augusti 2015 var det dags för ännu ett ägarbyte. Nu var det en av Västeuropas största aktörer inom fryst mat, Nomad Foods, som förvärvade Findus europeiska verksamhet för motsvarande 6,7 miljarder kronor. Strax före affären inrigades Findus nya helautomatiserade fryslager. Enligt Findus är det norra Europas största (420 000 kubikmeter) och mest energieffektiva lager i sitt slag. När lagret presenterades diskuterades de ambitiösa framtidsplanerna under namnet ”Food valley of Bjuv”, ett samarbetsprojekt i form av en mötesplats för entreprenörer och livsmedelsföretag.

Den sista mars 2016 ställs allt på ända. Under ett stormöte meddelas att fabriken i Bjuv läggs ner och att produktionen flyttar till Reken i Tyskland. Nomad Foods vd Stéfan Descheemaeker motiverar nedläggningen enligt följande:

Det grundläggande problemet som vi tvingats hantera, och som potentiellt kan leda till en nedläggning, är [...] att vi har överkapacitet, eller enkelt uttryckt, fler fabriker än vi behöver.<sup>2</sup>

Enligt Henrik Hjalmarsson, vd för Findus Sverige, har även det relativt perifera geografiska läget spelat en viktig roll i nedläggningsbeslutet.

En vecka efter tillkännagivandet uttalar sig statsminister Stefan Löfvén (S) om nedläggningsshotet (betoningen är vår egen):



Blir varslat verklighet kommer det att drabba inte bara de anställda, bönderna och Bjuv. Det skulle också innebära ett tufft slag mot livsmedelsnäringen i Sverige. [...] Beskedet att lägga ner en verksamhet som har fungerat bra reser en hel del frågetecken som vi *självklart kommer be företaget att rätta ut ...* I Bjuv har man gjort stora investeringar för att plötsligt, med en ny ägare, avisera att man vill lägga ner verksamheten. Det är väldigt förvånande.<sup>3</sup>

Mot bakgrund av dessa uttalanden kräver regeringen en "förklaring" från Nomad Foods. Näringsminister Mikael Damberg (S) får i uppdrag att kalla till sig ledningen för Nomad Foods/Findus. Dessutom aktiverar regeringen redan den första april en särskild statssekreterargrupp för att analysera nedläggningen och se vad som kan göras från Stockholm. Frågor och spekulationer som är i omlopp omfattar bland annat att Findus offrats för att rädda moderbolagets sviktande ekonomi och att Findus köpts upp och slaktats i syfte att bli av med en viktig konkurrent.

Så snart den första chocken har lagt sig visar Bjuvborna, de anställda, fackrepresentanter och lokalpolitiker såväl kampvilja som mer eller mindre autentisk optimism och framtidstro. Invest in Skåne, regionens bolag för främjande av export och investeringar, får snabbt i uppdrag att se om det finns några andra aktörer som är intresserade av att etablera sig i Bjuv. Regionstyrelsens ordförande Henrik Fritzon (S) säger i en intervju:

Vår bedömning är att Bjuv har goda förutsättningar att fortsätta vara starkt inom livsmedelsindustrin. Här finns arbetskraft som kan livsmedel, här finns bönder och här finns en gedigen tradition. Nu gäller det att ta vara på allt detta.<sup>4</sup>

Lördagen den 9 april manifesterar Livsmedelsarbetareförbundet och drygt 3 000 personer mot Findus nedläggning i centrala Bjuv. Manifestationen gästas av en rad rikspolitiker som inte skrädder orden. Arbetsmarknadsminister Ylva Johansson (S) är "upprörd och förvånad över Findus beslut och hoppas de ska tänka om".<sup>5</sup> LO:s Karl-Petter Thorwaldsson kritiserar ägarna i skarpa ordalag. Även Jonas Sjöstedt (V) är på plats och tar till orda:

Det är väldigt enkelt och billigt att flytta jobb i dag om man jämför med Tyskland eller Spanien. Jag kan förstå att man ibland tvingas lägga ned fabriker som går med förlust. Men jag kan inte förstå att man måste lägga ned en lönsam fabrik som är välskött. De kommer för enkelt undan.<sup>6</sup>

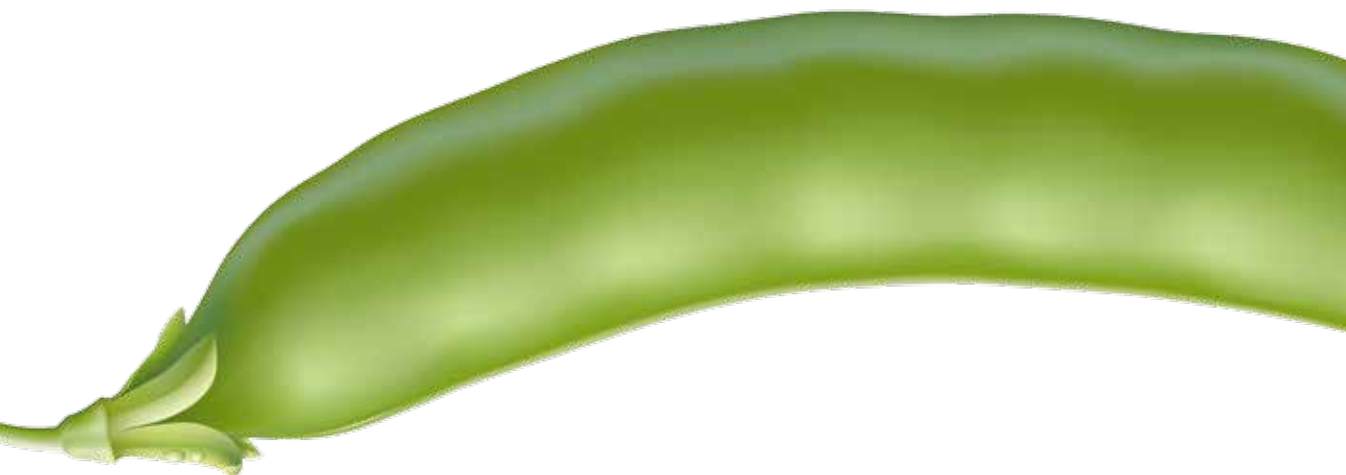
Nedläggningen fortsätter att väcka frågor om såväl motiv som Bjuvs framtid. Misstänksamhet tycks råda kring de egentliga motiven bakom nedläggningen av fabriken i Bjuv. *Sydsvenskan* skriver exempelvis den 7 maj:

Kruxet är bara att det saknas en viktig pusselbit för att få ihop hela bilden av beslutet, nämligen hur kalkylen ser ut och vad som är det övervägande skälet

## Om författarna

**Martin Blom** är docent i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Hans forskningsintresse spannar över breda områden som strategi, bolagsstyrning och ledarskap/följarskap.

**Mikael Lundgren** är universitetslektor i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet i Kalmar. Han forskar och undervisar inom organisations-teori, strategi och ledarskap. ■



till att lägga ner i Bjuv. Varken regionens företrädare eller näringsministern tycks, trots möten med Findus, ha fått fram mer information än det som gått ut offentligt. Nu står därför hoppet till den löntagarkonsult som är inkopplad. Kanske kan han rita ut några av frågetecknen, men framför allt gäller det att dra slutsatser om vad Skåne kan göra framåt för att vara attraktivt.<sup>7</sup>

Hur kan man förstå denna förvirrade beskrivning av situationen? I vår bok *Företagets roller i samhället* presenterar vi några av de roller som företag, samtidigt och ibland motstridigt, förväntas spela i vårt samhälle. En klassisk sådan roll som kan utläsas i fallet Findus är *företaget som medel för berikande*, antingen som investeringsobjekt för riskkapitalbolag eller som del av en större industriell koncern. Denna roll lutar sig tungt mot privat äganderätt och självbestämmande, ett synsätt som fack och politiker ibland har svårt att helt ta till sig men som av naturliga skäl ofta framhålls av näringslivsföreträdare. Inom ekonomisk teori är idén om alternativkostnad central, det vill säga att det kan vara rationellt att lägga ner en i sig lönsam fabrik om avkastningen på investeringen förväntas vara högre någon annanstans. Denna idé tycks dock vara särskilt svårsmält för vissa politiker, vilket avspeglas i flera av citaten.

En annan roll som här aktualiseras är *företaget som medel för produktion av nyttigheter*, i det här fallet efterfrågade livsmedel. I denna roll står företaget och dess produktionskapacitet mer i samhällets tjänst, om än indirekt, och förväntas utföra sin uppgift med ansvar gentemot lokalsamhället. Företaget antas ha flera legitima intressenter och förväntas vara en god "samhällsmedborgare". Detta perspektiv accepteras vanligen av näringslivet, åtminstone med vissa begränsningar. Men att dessutom ta ansvar för traditioner och den



långvariga lokala identiteten som livsmedelsregion tycks vara svårare för en internationell ägare att ta med i beräkningen.

Ur ett politiskt perspektiv är det också vanligt att framhålla företagets roll som *skapare av sysselsättning*. Vid nedläggningar, eller för den delen nyetableringar, betonas ofta antalet förlorade eller skapade jobb, utbudet av kompetent arbetskraft i regionen eller behovet av alternativa jobbskapande satsningar. Regelbunden sysselsättning antas fortfarande ha stor betydelse för den enskilde men ses också som avgörande för lokalsamhällets generella utveckling. Ur detta perspektiv är antalet skapade eller förlorade arbetstillfällen ofta det viktigaste, snarare än inriktningen på dessa.

I några av de mer högljutt kritiska citaten anas också *företaget som medel för dominans och förtryck*, där ett internationellt näringsliv minskar konkurrens genom att köpa upp och lägga ner företag samt spelar ut regioner och länder mot varandra i jakten på investeringar och arbetstillfällen. Företagens agerande måste därför enligt detta perspektiv kritiskt granskas och begränsas genom samhälleliga regleringar och andra åtgärder.

Varför uppstår då denna förvirring och ovilja att acceptera givna förklaringar till företagets agerande? Vårt svar är att de presenterade rollerna inte är varandra uteslutande. Vilken roll som åberopas eller får företräde i olika samtal beror på situationen och vem som talar. De olika rollerna har olika teoretisk grund, vilket gör att den ena eller andra ofta favoriseras eller ses som självklar i vissa akademiska sammanhang. De olika rollerna har också mer eller mindre tydlig ideologisk förankring. Detta bidrar till deras stabilitet och reproduktion över tid men också till att de nästan rutinmässigt tas som utgångspunkt i olika debatter. I flera fall riskerar de olika perspektiven därför att leda till förvirring, retoriska låsningar och överdriven politisering. Det finns därför behov av både ödmjukhet gentemot ens eget perspektivs begränsningar och förståelse för andra perspektivs förtjänster, såväl i den akademiska som i den praktiska diskursen. Företag som institutioner är alltför komplexa och mångtydiga för att någonsin kunna rymmas inom ett enda perspektiv. För en mer konstruktiv dialog, akademisk såväl som praktisk, behövs vidgade perspektiv och en mer nyanserad förståelse för alla de roller som företag spelar i vårt samhälle. ■

---

<sup>1</sup> Vi utgår härvidlag från vår relativt nytvignav bok, M. Blom & M. Lundgren (2016), *Företagets roller i samhället*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>2</sup> <http://8till5.se/2016/03/31/findus-lagger-ner-fabriken-i-bjuv>.

<sup>3</sup> <http://8till5.se/2016/04/06/arg-lofven-kraver-forklaring-av-findus-agare>.

<sup>4</sup> <http://8till5.se/2016/04/08/ny-giv-for-att-locka-investerare-till-bjuv>.

<sup>5</sup> <http://8till5.se/2016/04/09/stor-kampvilja-for-att-radda-findus>.

<sup>6</sup> <http://8till5.se/2016/04/09/stor-kampvilja-for-att-radda-findus>.

<sup>7</sup> <http://8till5.se/2016/05/07/thomas-frostberg-det-saknas-bitar-i-findus-pusslet>.



# Sophie Nachemson-Ekwall

## Mot en idéburen marknadsekonomi

### I korthet

Genom att använda teorier från samhällsvetenskapen kan Sverige utveckla en idéburen marknads-ekonomi. ■

Sverige behöver ta itu med medborgarnas sviktande tillit till näringslivet och marknadsekonomin. Utvecklingen kan vändas om vi får i gång ett gemensamt samtal kring hur vi äger och utvecklar företag och andra organisationsformer. Samtalet behöver utgå från samhällsvetenskaplig forskning snarare än ett ensidigt fokus på finansteori och juridik.

Vi blir ofta påmind om att det finns brister i vårt institutionella ramverk kring långsiktigt värdeskapande. I det publika samtalet ställs vinstmaximering och det privata näringslivet mot offentlig sektor och socialisering. Obalanserna syns i nedläggningen av en lönsam ärtfabrik i Bjuv, den infekterade debatten om vinstförbud i välfärden, musiksajten Spotifys kritik mot att det inte blir några personaloptioner och 100 000 förlorade industrijobb sedan 2008. Obalansen förstärks av att Sverige har en av världens minsta kooperativa sektorer och knappt några idéburna aktörer i välfärden. Personalägande lyser med sin frånvaro. Samtidigt har vi världens största riskkapitalsektor och mer utländskt ägande än övriga Europa.

För att ändra detta behöver Sverige mer av hållbart värdeskapande. Jag kallar det för att driva Sverige i riktning mot en *idéburen marknadsekonomi*. När olika länders ekonomiska system jämförs har Sverige länge beskrivits som en koordinerad marknadsekonomi, mer likt Tyskland och Frankrike än USA och Storbritannien. Men det är en förlegad bild. Dagens Sverige har en större öppenhet mot omvärlden än de flesta länder i Europa.

Jag menar att en förflyttning till en idéburen marknadsekonomi skulle förnya den svenska modellens förmåga till samförstånd. Jag utvecklar mitt resonemang i *En hållbar ägararkitektur för Sverige*, en idéskrift för den oberoende tanke-





smedjan Global Utmaning. Där plockar jag upp tankar från svensk samhällsvetenskaplig forskning inom tre områden (se nedan). Genom att se de tre perspektiven som en helhet ges möjlighet att reformera nuvarande institutionella ramverk för att stärka medborgarnas tillit till marknadsekonomin.

Det första perspektivet är det *sociologiska*. Ofta talas det om fyra olika samhällssfärer bestående av hushållssektorn, den statliga sfären, näringslivssfären och civilsamhällssfären. Detta beskrevs väl av sociologen Hans L. Zetterberg i början av 1990-talet. En väl fungerande marknadsekonomi inkluderar då både kapitalistiska spelregler, i form av närings- och kontraktsfrihet, och alternativa organisationsformer som kooperativ och idéburna aktörer, där kapitalet inte är styrande utan stödjande.

Zetterberg lutade sig gärna mot tyska sociologer som Max Weber men åberopade lika gärna Adam Smiths idéer kring moralfilosofi. Zetterberg kom även att inspireras av utvecklingen i USA, där den kooperativa och idéburna sektorn handlat mindre om politik och mer om att låta individen agera fritt utan statlig inblandning. Värt att poängtera är att modellen över de fyra samhällssfärerna saknar politisk hemvist, även om storleken på hur de fyra bitarna samspekar kan bero på landets förda politik.

Zetterbergs idéer om samhällssfärerna finns återgivna i Moderaternas partimanifest 1993 men kom bara att i valda delar slå igenom i verklig politik. Frågan berördes av Zetterberg så sent som i början av 2010-talet, då han varnade kommunerna för att vara för kommersiella eftersom det skulle slå tillbaka på dem. Därför behövdes civilsamhället. I Sverige har dock alternativet till offentlig verksamhet stannat vid det privata näringslivet med tonvikt på koncernliknande organisationer, stordrift och riskkapitalisters utmärkta förmåga att hantera kapital.

Jag tror att en större mångfald av ägarmodeller i välfärdssektorn skulle nyansera debatten om vinster i välfärden; en debatt som jag menar har bidragit till att förstärka en sviktande tillit till stora delar av näringslivet. I förlängningen är det en demokratisk fråga, och det borde ligga i politikernas intresse att möjliggöra för en mångfald av ägarformer att verka utifrån sina skilda förutsättningar. Sverige borde därför utveckla regelverk som stöttar exempelvis personalägande genom personalstiftelser, mer av kooperativ och ömsesidiga strukturer som driver exempelvis skolor.

Det andra samhällsvetenskapliga området tar upp *intressentperspektivet i aktiebolag*. Detta nämns redan på 1960-talet av den svenske företagsekonomen Eric Rhenman och sätter fingret på hur aktiebolag bygger värde genom samverkan med olika aktörsgrupper. Modellen tillkom när det i Sverige inom



*Företags-  
ledningens*

*uppgift blir att hela  
tiden söka nya lös-  
ningar i ett dynamiskt  
samspel som gynnar  
samtliga parter*

den politiska vänstern fördes en stark diskussion om företagsdemokrati. Rhenman fick i uppdrag av Svenska arbetsgivareföreningen, SAF (numera del av Svenskt Näringsliv), att utreda hur företagen skulle kunna arbeta tillsammans med anställda och samhälle. Rhenman beskrev hur företaget för sin existens är beroende av goda relationer till många intressenter: anställda, kunder, leverantörer, samhälle och ägare. Företagsledningens uppgift blir att hela tiden söka nya lösningar i ett dynamiskt samspel som gynnar samtliga parter. Rhenman kritiserade begrepp som vinstmaximering och menade att det i bästa fall kunde utvärdera kortsiktiga effekter av en åtgärd men knappast långsiktiga effekter av olika investeringar.

Utvecklingen sedan dess har Sverige gemensamt med stora delar av västvärlden. Intressentmodellen kom under 1980-talet och framåt att underordna sig en aktör – aktieägarna – och med det följde ett ensidigt fokus på vinstintresset.

I den internationella litteraturen finns en bredare ansats gällande aktiebolags relation till intressenterna. Modellen används exempelvis för att förklara anställdas inflytande i tyska bolagsstyrelser och utvecklingen av sociala och miljömässiga engagemang genom CSR och olika hållbarhetsmått. Den har kritiserats för att vara svår att utvärdera i och med att företagsledningen kan spela ut olika grupper mot varandra och därmed slippa ansvar.

Det finns dock ny forskning kring intressentmodellen där ledningens uppdrag förflyttas från att hantera olika konflikttyper till att bygga ett gemensamt företagsvärde genom att dra fördel av skilda kompetenser från företagets intressentgrupper. Det beskrivs exempelvis av juristen Lynn Stout (2012) i hennes kritik mot kapitalmarknadens vanliga tolkning av styrelseledamöters uppdrag som att enbart se till aktieägarnas intresse. Stouts företagsledare har mer rollen som lagledare. Synsättet har beröringspunkter med populära idéer som upplyst aktieägarvärde och delat värde.

Till detta kan läggas idéer om att det publika aktiebolaget bör drivas med ett tydligt syfte. Den brittiske bolagsstyrningsforskaren Colin Mayer (2013) beskriver hur bolaget måste förändras i grunden så att det skapas förutsättningar för styrelsen att utöva sitt åtagande i ett långsiktigt perspektiv. Mayer föreslår därför att styrelsen får ett moraliskt ansvar för att driva bolaget med ett syfte som formuleras som att "det här är vad bolaget gör för någon annan". Den holländska livsmedelsjätten Unilever har exempelvis uppmärksammats för att framgångsrikt drivas med ett samhällsyfte, integrera hållbarhet som mål i affären och skapa värde för aktieägarna på samma gång.



Detta nya värdeskapande intressentperspektiv har svårt att slå igenom i svensk bolagsstyrning. Jag menar att det beror på att tolkningen av vinstbegreppet i den svenska aktiebolagslagen begränsats till enbart aktieägarnas intresse. Det kan lätt bli fel i ett börsföretag där kortsiktiga aktieägares intresse snabbt kan slå igenom. I min avhandling om gränsöverskridande fientliga bud (Nachemson-Ekwall, 2012) visar jag på vikten av att Sverige för in ett bredare intressentperspektiv på börsen. Andra idéer är att tydliggöra att med vinst avses långsiktig vinst.

Det är svårt att i Sverige få gehör för ett bredare synsätt på vinstbegreppet och uppköpsreglerna. Men jag menar att en återkoppling till Rhenmans företagsledarperspektiv skulle kunna ändra på det.

Det tredje samhällsvetenskapliga perspektivet rör en *ny syn på värdet av inhemskt "tålmodigt" kapital*. Det handlar om att engagera svenskt kapital som i dag finns inlåst på grund av olika placeringsregler i pensionsbolagen och aktiefonderna samt skatteregler som begränsar tillväxtviljan hos små och medelstora företag och hos förmögna privatpersoner som inte åtnjuter olika riskkapitalavdrag.

Tilltron till fria kapitalmarknader och kapitalets internationella rörlighet är stor i Sverige, inte minst hos våra politiker och företrädare för Riksbanken och Finansinspektionen. Det har visat sig finnas en baksida med det här. I en öppen ekonomi som den svenska leder en sådan förenkling till att utländskt kapital, institutionellt såväl som riskkapital, helt eller nästan helt förväntas ersätta en brist på inhemskt kort- och långsiktigt kapitalutbud. Men så sker inte. En del tillgångar blir helt utan, som de riktigt nya företagen eller familjeföretaget som har svårt att hantera ett generationsskifte.

Ny forskning kopplar ihop bolagsstyrning med finansteorier och pekar på att kapital kan investeras på en mängd olika sätt utifrån den valda placeringshorisonten. Här tar man fasta på att det globaliserade och passiva kapitalet många gånger är flyktigt, begränsande, kortsiktigt och till och med värdeförstörande. Det nya synsättet accepterar att människor inte alltid är rationellt nyttomaximerande. I stället utgår forskningen från nobelpristagaren Herbert Simons (1957) beskrivning av människors beslutsfattande som mer komplext. Människor är begränsat rationella, vilket betyder att de i sitt beslutsfattande förlitar sig på tillgänglig information såväl som på mjuka värden som kultur och tillit.

Det finns kapital hos vissa ägarkategorier som på grund av närhet till investeringsobjektet både har ett informationsövertag och en större vilja att placera långsiktigt i sitt närområde. Det finns en rad studier som visar på att kvalificerade tjänster och forskning växer i närheten av huvudkontorets



## Om författaren

**Sophie Nachemson-Ekwall** är ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm. Hennes forskning kretsar i huvudsak kring bolagsstyrelsens förmåga att arbeta med värdeskapande, institutionella investerars roll i den processen samt värdet av förvärv och fusioner. Hon var tidigare ekonomijournalist i 25 år. ■

placering. Samma mänskliga beteende gör hemmamarknads-kapital väl skickat att placera tålmodigt på den lokala marknaden.

Enligt min mening borde vi i Sverige kunna dra bättre fördel av vårt svenska kapital genom att uppmuntra till långsiktiga och tålmodiga investeringar. I stället har vi i årtionden gjort precis tvärt om. Många grupper av svenska kapitalägare är förhindrade att göra placeringar i Sverige. I en studie över de stora svenska institutionella kapitalförvaltarna, som tillsammans äger över 20 procent av Stockholmsbörsen, visar jag hur de nu successivt går från att placera i linje med portfölj-teorins indexförvaltning till att köpa större aktieposter som utvärderas med en placeringshorisont på fem eller tio år (Nachemson-Ekwall 2015). Med färre regler skulle de kunna göra mycket mer för att investera tålmodigt och ansvars-tagande.

Det här synsättet smittar av sig på den idéburna delen av den svenska ekonomin. Jag menar att det är ett gammalt sätt att se på kapital och arbete som två motkrafter som fortfarande lever kvar och formar ett institutionellt ramverk som i dag hindrar en svensk idéburen sektor från att växa. Sverige stöttar inte personalkooperativ eller en överföring av familjeföretag till pensionsstiftelser kontrollerade av de anställda. Svårigheten att i Sverige få förståelse för vikten av att tillåta personaloptioner för nystartade tillväxtföretag vilar därmed på samma begränsning som hämmar långsiktiga relationer mellan kommuner och personalkooperativ som driver småskaliga vårdhem.

Sammanfattningsvis är de tre samhällsvetenskapliga perspektiv som beskrivs här ömsesidigt beroende. Finansteorins ensidiga fokus på ekonomiskt rationella aktörer, effektiv kapitalallokering och vinstmaximering har över tid visat sig samspela dåligt med värdeburna organisationer och nationella intressenters särdrag såväl som med bolagens behov av att kunna bygga hållbara värden för en mångfald av intressenter. Den strukturomvandling som under årtionden varit ett signum för det svenska samtalet och som varit tänkt att stärka svensk ekonomi har med detta enkelsidiga synsätt inte blivit så värdeskapande som tänkt.

Jag tror att samhället kan förändras om politiker och allmänheten tar till sig mer av samhällsekonomisk forskning. Det kommer att stärka tilliten till näringslivets värdeskapande förmåga, samtidigt som det förflyttar oss i riktning mot en idéburen marknadsekonomi. ■

*För den som vill läsa mer eller följa referenserna i artikeln finns idéskriften för gratis nedladdning:*

**Nachemson-Ekwall, S.** (2016). *En hållbar ägararkitektur för Sverige. En idéskrift från Global Utmaning*. April, ss. 140. <https://www.globalutmaning.se/wp-content/uploads/sites/8/2016/04/hallbaragararkitektur.pdf>





## korta – 3 långa:

**Johan:** Jag är forskare och lärare inom redovisning och finans vid Stockholms Universitet och Handelshögskolan i Stockholm. Jag har primärt studerat redovisningens relevans för dess användare och har följt aktieanalytiker och aktiemäklare i deras verksamheter. Ett av de övergripande syftena har därmed varit att bidra till en mer praktisk förståelse även för aktiemarknaden.

**O&S:** Vad arbetar du med just nu?

**Johan:** Jag har precis försvarat min avhandling och ska nu påbörja ett nytt forskningsprojekt med kollegor från universitetet. Vi ska bland annat undersöka möten mellan företagsledningar, analytiker och investerare och se om några av slutsatserna från mina kvalitativa studier kan testas i en större kvantitativ studie. Vad är det man lär sig i dessa interaktioner och hur påverkas de som medverkar?

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

**Johan:** Jag vet inte om det står sig fortfarande men jag var med och satte Guinnessrekord i världens längsta jazzimprovisation för en massa år sen. Vi spelade några timmar mitt i natten med ett par sovandes kompisar och en Guinnesskontrollant som publik. ■

*Intervju med Johan Graaf*

## Vem är du?

### 1. Vilken roll borde företagsekonomi ha i samhället?

– Jag tror man tjänar på att hålla sådana frågor så öppna och breda som möjligt så att nya förståelser kan skapas både i och om företagsekonomi. Företagsekonomi är centralt i samhället och har säkert många roller vi inte har hunnit förstå.

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

– En viktig fråga för mig har varit att ta de kunskaper vi har inom företagsekonomi och organisationsstudier och studera områden som traditionellt sett har dominerats av nationalekonomi. Mitt intresse har varit finansmarknaden som sällan studeras som en företagsekonomisk praktik trots att den är uppbyggd av organisationer och relationer som företagsekonomi har en god förståelse kring.

### 3. Varför?

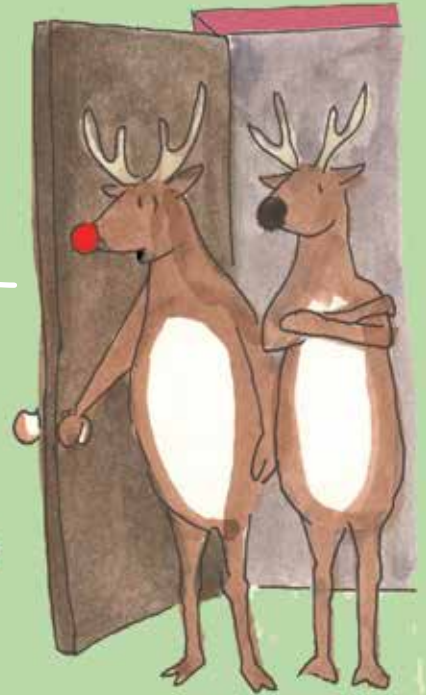
– De flesta i Sverige är antingen direkt eller indirekt investerade i finansmarknader och det är svårt att undvika dess effekter. Samtidigt har genomsnittssvensken ganska låg förståelse för hur marknaden är organiserad och vilka beroendeförhållanden som finns. Finanssektorn har stort inflytande på svensk ekonomi och aktieägarvärde används flitigt som framgångsmått för organisationer. Existerande forskning är förvisso inflytelserik i debatter och regelverk men den forskningen bygger på metoder och teorier som exkluderar många viktiga frågor. Framförallt ersätts ofta finansmarknadens vardag med antaganden som visat sig problematiska i praktiken. ■

Företagsekonomiska

# böcker

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S



# Wroe Aldersons teori

Per Frankelius

Marknadsföring kan verka lätt i teorin, men är ofta svårt i praktiken. En förklaring är att konkurrensen om kunderna kan vara stor – och den blir allt större i takt med globaliseringen. En annan förklaring är att företag ofta missar att förstå detaljer, såväl gällande sitt eget erbjudande som kundernas behov, önskemål och efterfrågan.

I boken *Marketing Behavior and Executive Action* från 1957 utvecklade

Wroe Alderson en ny teori. Han betraktade inte marknaden som en helhet, vilket många tenderade att göra före honom. Alla enskilda kunder, menade han, hade olika önskemål. Alderson kallade denna mångfald bland kunderna *radikalt heterogen efterfrågan*. Vidare menade Alderson att alla säljare på marknaden hade olika utbud, och han talade därför om *radikalt heterogent utbud*.

Man kan ha i minnet att många vid den här tiden utgick från att främst priset var skillnaden. Än i dag är detta perspektiv vanligt. Kanske minns någon Ikeas kampanjer om att deras möbler var billigare än de på "fina gatan"? Sådan retorik antyder att produkter på marknaden i princip är lika dana, medan bara priset skiljer. Alderson hade kanske kommenterat exemplet med orden att "det är skillnad på en färdigmonterad byrå och endast en byggsats till en byrå".

Marknadsföringens hemlighet handlade om att förstå hur heterogeniteten formas på både säljarnas och köparnas sida, samt hur det går till eller bör gå till när den heterogena efterfrågan möter det heterogena utbudet, eller med Aldersons ord 1958:

"The whole economic process may be described as a series of transformations from meaningless to meaningful heterogeneity. ... The marketing process matches materials found in nature or goods fabricated from these materials against the needs of households or individuals."

Det utbredda perspektivet inom marknadsföring under 1950-talet var präglad av s.k. neoklassisk ekonomisk teori. Marknaden betraktades i denna teori som bestående av mer eller mindre homogena "klumpar" av utbud och efterfrågan. Till skillnad mot den neoklassiska teorin var Aldersons teori grundad på praktisk erfarenhet och fakta från verkligheten. Den var inte härledd ur antaganden som processades med matematiska ekvationer.

Visserligen hade Joan Robinson och Edward Chamberlin (båda 1933) ifrågasatt den neoklassiska idén om homogenitet. Alderson vi-



sade mer i detalj hur marknadsförare i företag skapade unika kundvärden genom att komponera heterogena resurser på ett sätt att unika sortiment av varor kunde erbjudas.

Den praktiska implikationen blev att företag borde skapa unika kombinationer av värdefulla ingredienser och förpacka dessa som unika kunderbudanden. Men det gäller att pricka rätt. Därför måste företag analysera marknaden i detalj. Exempelvis kallade Alderson familjer "organiserade beteendesystem". Alderson insåg att flera personer i familjen kan vara inblandade i de processer som leder till ett visst köp.

Sammanfattningsvis kan man göra tolkningen att Alderson såg världen som bestående av mångfald och nischer – och marknadsföring handlade ytterst om nischutveckling. Med Aldersons teori synliggjordes de marknadsförande aktörernas roll i samhällsekonomin. Hans teori blev därmed en kontrast till idén om en "osynlig hand" som Adam Smith hade lanserat 1776. ■

---

## Källor

**Wroe Alderson**, *Marketing Behavior and Executive Action: A Funktionalist Approach to Marketing Theory*. Homewood, Ill.: Irwin, 1957.

**Wroe Alderson**, *Dynamic Marketing Behavior. A Funktionalist Theory of Marketing*. Homewood, Illinois: Irwin, 1965.

**Wroe Alderson**, "The analytical framework of marketing". I Delbert Duncan (Red.), *Proceeding from Conference of Marketing Teachers from Far Western States*. Berkely: University of California, 1958, s. 15–28, citatet från s. 23.

**Edward H. Chamberlin**, *The Theory of Monopolistic Competition*. Boston: Harvard University Press, 1933.

**Joan Robinson**, *The Economics of Imperfect Competition*. London: Macmillan, 1933.



# Iungens-arbete – att dela kunskap och kompetens i en nätverksekonomi

### I korthet

I en kunskapsbaserad nätverks-ekonomi behövs nya former för samarbete.

I Roald Dahls berättelse *Kalle och chokladfabriken* har konfektyrfabrikör Willy Wonka drabbats av ett flertal fall av innovationsstölder, möjligen även av patentintrång. Då Wonka tröttnat på detta utnyttjande av hans kompetens och visionära förmåga beslutar han sig för att en gång för alla stänga fabriken gentemot omvärlden. Efter att detta gjorts strömmar det ånyo en mängd anmärkningsvärda godisinnovationer från Wonkas fabrik, men produktionen i sig förblir ett mysterium och föremål för förundran och ändlösa spekulationer i det omgivande samhället.

Tänk dig nu att du är en liten lokal chokladtillverkare som kämpar med att få ut dina godsaker på marknaden och att övertyga investerare om att just din choklad är vad marknaden kommer att efterfråga. Vore det inte fantastiskt om du kunde få komma in i Willy Wonkas chokladfabrik och få använda den allra senaste tekniken, få tillgång till den mest beprövade expertisen och samtala med de ledande konfektyrexperterna? Jo, självklart vore det av godo för den allmänna kompetensen för chokladtillverkning i detta samhälle. Men hur gör man när portarna är slutna och det saknas en tillit till att utomstående avhåller sig från att tillskansa sig ohemula konkurrensfördelar om en ny öppenhetspolicy skulle tillämpas? Det är då det behövs nya initiativ som motverkar det så kallade överbeskyddandet av intellektuella rättigheter som ofta råder inom bland annat läkemedelsindustrin – den barriär av legala skydd som till viss del förhindrar utbyte av kunskap och expertis då exempelvis en genssekvens eller ett enzym är patenterat och kräver juridiska avtal för att kunna användas.

Dahls saga skulle kunna användas som förlaga till hur läkemedelsindustrin har blivit alltmer slutet med avseende

” Det be-  
hövs nya  
initiativ som mot-  
verkar det så kallade  
överbeskyddandet  
av intellektuella  
rättigheter







på hur egenproducerade och licensierade substanser, metoder och kliniska data skyddas mot insyn. Likt Willy Wonkas strävan att försvara sina konkurrensfördelar bygger de stora läkemedelsbolagen upp murar av patentskydd och rutiner för att säkerställa att befintlig kompetens inte exploateras av någon utomstående. Detta innebär i många fall att vetenskapliga resultat och kliniska data undanhålls från andra *life science*-bolag och det vetenskapliga samfundet i syfte att skydda ekonomiska intressen. I managementlitteraturen finns det dock ett begrepp som är användbart för att beskriva hur mindre och större företag bättre kan utnyttja de privata och kollektiva kunskaper som utvecklats inom en industri eller ett tekniskt område.

*Iungens* är en latinsk term (från det latinska verbet *iungo*, "sammanfoga, förena, sammankoppla") som beskriver hur en tredje part kopplar samman två eller fler parter som tidigare inte haft någon kontakt för att möjliggöra ett samarbete dem emellan. Exempel på detta kan vara en mäklare som förenar säljare och köpare, en grossist som kopplar samman en producent, kanske i ett avlägset land, med en försäljare, en musikproducent som sammanför artister, låtskrivare och studiomusiker, eller en eventarrangör som skapar arenor för möten mellan branschfolk.

*Iungens* innebär alltså att en tredje part skapar nya möjligheter genom förbättrade kontakter och utbyten. Ibland talas det om *iungens brokerage* (ungefär "sammankopplingsmäklari") i litteraturen i de fall då detta sammankopplande i första hand bygger på ett utbyte av information eller försäljning av tjänster eller produkter. Man skulle även kunna tala om *iungens-arbete* i fall då det finns betydande samhällsekonomiska vinster att göra då man sammankopplar exempelvis mindre biokemiföretag och stora läkemedelsbolag i syfte att utveckla nya samarbeten. *Iungens-arbete* har en viktig roll i den samtida kunskapsbaserade ekonomin i vilken intellektuella patenträttigheter spelar en stor (men inte avgörande) roll, men där det fortfarande finns ett stort behov av samarbete över företagsgränser för att möjliggöra skapandet av nya produkter och tjänster.

*Iungens-arbete* skapar förutsättningar för samarbete trots att patenträttigheter föreligger. Studier visar att vetenskapligt arbete och vetenskapliga genombrott kräver allt mer av samarbete: det är allt fler författare per publicerad artikel, och vetenskapliga genombrott tenderar att göras allt senare i forskares karriärer. Samtidigt står stora industriföretag med egna FoU-avdelningar för en allt mindre andel av nya patent och innovationer, vilket visar att innovationsarbete i dag kräver mer samarbete över företagsgränser. I denna nya miljö finns det behov av samarbeten, samtidigt som aktieägarintressen

” Studier  
visar att  
vetenskapligt arbete  
och vetenskapliga  
genombrott kräver  
allt mer av samarbete

” *Iungens-  
arbete  
bidrar därför till  
att nya samarbeten  
mellan företag,  
finansiärer och  
myndigheter skapas*

och patentskydd respekteras. Iungens-arbete är därför orienterat mot att skapa ömsesidigt gynnsamma samarbeten i vilka två eller fler samarbetspartner ”släpper ner garden” och visar att de kan samarbeta kring de komplicerade vetenskapliga eller ingenjörsmässiga problem som föreligger inom exempelvis ett terapiområde eller ett vetenskapligt fält.

I vetenskapliga miljöer, exempelvis inom läkemedelsindustrin, finns det en betydande mängd upparbetade data i så kallade substansbibliotek samt kliniska och toxikologiska data som skulle kunna användas framgångsrikt av mindre läkemedelsbolag. Detta omfattande datamaterial kan inte bara offentliggöras eller publiceras på internet utan förbehåll, men avtal och kontrakt kan reglera tillgången till det empiriska materialet. Iungens-arbete omfattar såväl juridiska kontrakt och ekonomiska, samhällsekonomiska och vetenskapliga intressen som entreprenöriella verksamheter.

Iungens-arbete bidrar med kollektivt meningsskapande bland deltagande företag, myndigheter och finansiärer. Eftersom huvuddelen av skapandet av ekonomiskt värde i en kapitalistisk ekonomi är lokaliserad till företag med privat ägande som regleras av aktiebolagslagen kräver samarbeten över företagsgränser ofta ett nytänkande med avseende på hur privata och allmänna intressen kan optimeras. Ett privat läkemedelsbolag som väljer att exempelvis öppna upp sina bibliotek och databaser kan behöva ekonomiskt stöd från externa finansiärer eller myndigheter för att inte aktieägarna ska belastas av kostnader som de rimligtvis inte ska behöva bära. Iungens-arbete bidrar därför till att nya samarbeten mellan företag, finansiärer och myndigheter skapas på basis av privatekonomisk och samhällsekonomisk nytta. Dessa samarbeten kräver emellertid visionära ledare som kan se det problematiska i den befintliga ekonomiska organiseringen och utveckla nya sätt att organisera kunskapsintensivt arbete. Utöver privata ekonomiska intressen finns det politiska och legala problem med att exempelvis låta skattemedel investeras i samarbetsprojekt inom ramen för aktiebolag med privat ägande. Iungens-arbete syftar därmed till att skapa mening runt samarbeten som bryter mot en traditionell organisering av kunskapsintensivt arbete.

Iungens-arbete bygger på förtroende. All kunskapsintensiv verksamhet innefattar per definition osäkerhet. Detta innebär att det är svårt att uppskatta framtida kostnader och intäkter från pågående samarbeten, och iungens-arbete är därför i mångt och mycket en fråga om att skapa förtroende mellan samarbetsparterna. En av de mest centrala frågorna är hur kostnader och framtida intäkter ska fördelas mellan samarbetsparterna och deras finansiärer. Denna utmaning omfattar legala, bokföringsmässiga och finansiella frågor och

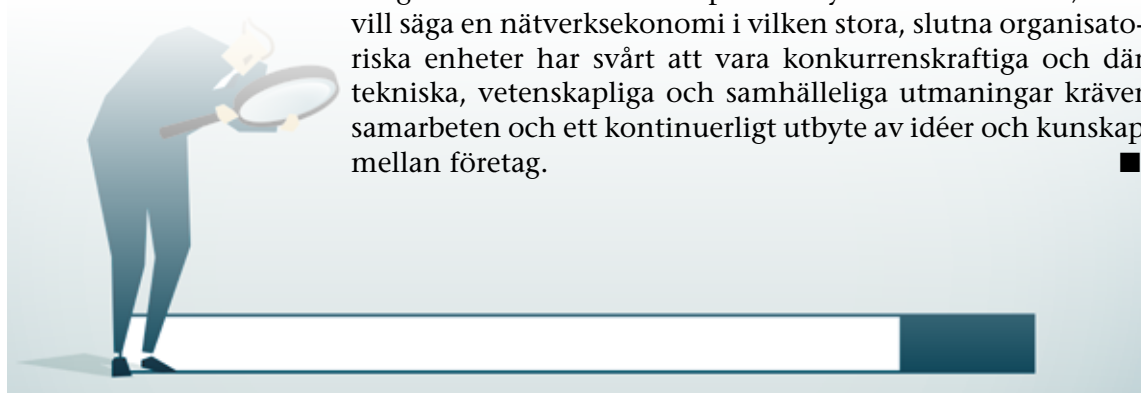
## Om författaren

**Alexander Styhre** är fakultetsprofessor inom organisation och management vid företags-ekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Styhre har studerat diverse branscher såsom bilindustri, byggindustri, läkemedelsindustri, och spelutvecklingsföretag utifrån ett antal olika teoretiska perspektiv. ■

kräver insatser från experter om man vill undvika att parterna inte blir besvikna den dag då det ekonomiska värdet från samarbetet ska fördelas. Förtroende inom läkemedelsutveckling kräver formaliserade legala kontrakt och avtal, men de bygger även på ett dagligt ömsesidigt förtroendeskapande. Iungens-arbete handlar därför både om att hantera juridiskt bindande avtal och om att skapa miljöer där kvalificerade personer kan utbyta information, kunskap och idéer.

Iungens-arbete är både symboliskt och praktiskt. Att utveckla exempelvis ett nytt läkemedel eller en ny medicinskteknisk produkt kräver betydande kunskaper i medicin, farmakologi och kliniska vetenskaper liksom om gällande regler, marknadsföring och inte minst – för det lilla entreprenöriella företaget – finansiering. Detta arbete är med andra ord i mångt och mycket ett praktiskt arbete med att utveckla, testa och gradvis förfinas en medicinsk substans eller teknik. Samtidigt kräver det att det finns en institutionaliserad miljö och tydliga regler inom vilken utvecklarna är väl medvetna om vilka frihetsgrader de har getts och i vilken omfattning de själva kan fatta beslut. Iungens-arbete är av praktisk art såtillvida att det hanterar de problem och hinder för att dela kunskap och erfarenheter som uppstår i en innovations- och utvecklingsprocess som inkluderar två eller flera parter. Samtidigt måste arbetet förstås och kommuniceras såväl internt inom företaget som externt.

Det som på engelska brukar kallas *the corporate system* ("företagssystemet," dvs. det ekonomiska system som dominerats av aktiebolaget som den mest betydande ekonomiska och juridiska enheten för näringsverksamhet) har historiskt sett varit överlägset när det gäller att mobilisera och kanalisera kapital, sprida risker och (om än mindre framgångsrikt) fördela vinster, och det finns i dagsläget ingen anledning att tro att något annat system skulle ge lika hög långsiktig effektivitet och förnyelseförmåga. Dock finns det anledning att bekymra sig över en avtagande innovationsförmåga i stora företag, vilket understryker behovet av iungens-arbete. Iungens-arbete krävs i en "post-Willy Wonka-ekonomi," det vill säga en nätverksekonomi i vilken stora, slutna organisatoriska enheter har svårt att vara konkurrenskraftiga och där tekniska, vetenskapliga och samhällsliga utmaningar kräver samarbeten och ett kontinuerligt utbyte av idéer och kunskap mellan företag. ■



SVENSK  
FÖRETAGSEKONOMISK  
TIDSKRIFT

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

Företagsekonomers  
perspektiv och  
kunskaper **behövs**  
**i samhälls-**  
**debatten idag.**

Följ oss!



[orgochsam](#)



[organisationochsamhalle](#)



[org-sam.se](#)



Pappersutgåva

## Recensioner

**Om du är intresserad** av att recensera så kontakta Anna Jonsson, [anna.jonsson@fek.lu.se](mailto:anna.jonsson@fek.lu.se), som är ansvarig för recensionerna i O&S.

■ **Organisation**, Johan Alvehus och Tommy Jensen. Studentlitteratur, 2015.

Vårt samhälle består av organisationer. Förstår man inte organisationer så förstår man inte heller samhället. Det vet även Johan Alvehus och Tommy Jensen, som i sin lärobok *Organisation* förmedlar detta till studenter på grundnivå. Boken syftar explicit till att; 1) presentera centrala och relevanta teorier om organisationer med tydlig koppling till samtidsrelevans och erfarenheter; 2) Problematisera de gränsdragningar som vanligtvis görs gällande för vilka sammanhang och situationer som är relevanta i och för effektiva organisationer; och 3) Att vaccinera läsaren mot halvtomma och felaktiga påståenden som ofta torgförs inom popmanagement. Låt mig redan nu säga att jag anser att detta är tre mycket viktiga, och ambitiösa, syften och att jag tycker att boken på det hela taget levererar på samtliga tre punkter. Boken torde hjälpa studenterna att se organisationsteorin som den betydelsefulla samhällsvetenskap den är.

Boken är indelad i tre delar – människa, struktur och styrning – där författarna lyckas få med de klassiska teorierna och modellerna och

knyt dem till samtida exempel. Boken fångar organisationers komplexitet och roll i samhället, utan att glida undan effektivitetsfrågan – som tvärt om är ett genomgående tema. En styrka som bidrar till det flerdimensionella och kritiskt reflekterande intrycket boken ger är att arbete och arbetsliv behandlas särskilt. Det pedagogiska greppet att inleda varje kapitel med ett avsnitt om att "att uppleva..." och som relaterar till studenternas vardagserfarenheter förefaller fungera mycket väl. Abstrakta teoretiska resonemang görs på så vis från början konkreta och relevanta för studentens vardag.

Författarna är noga med att alltid skriva om och ge exempel från en mångfald av organisationer, och inte bara företag, vilket gör boken inkluderande i förhållande till olika sektorer. Offentlig sektor behandlas t.ex. på ett lika neutralt sätt som privat sektor. Begreppet byråkrati diskuteras och hanteras neutralt, vilket är en stor förtjänst. I nästa version av boken hoppas jag dock få se mer av civilsamhällets organisationer i framställningen, såväl som reflektioner kring skillnader och likheter mellan organisationer av olika storlek och i olika sektorer och verksamhetsområden.

Genom att bl.a. genomgående använda uttrycket 'hen', visar författarna medvetenhet också om genusfrågor. I bokens första delar får jag som läsare intrycket att författarna haft ambitionen att "mainstreama" genus och mångfaldsfrågorna genom boken, vilket förklarar varför boken saknar ett särskilt kapitel om detta. I bokens inledande delar görs också detta. Även intersektionalitetsfrågor diskuteras på ett förtjänsfullt sätt. Det fördjupande avsnittet om den organiserande principen genus ligger dock under identitetkapitlet. Placeringen är olycklig, eftersom genus – apropå språkets performativitet som författarna avslutningsvis diskuterar – då lätt kan uppfattas som ett fenomen på individnivå snarare än på en strukturell samhällsnivå. Jag hade hellre sett dessa diskussioner i kapitlen om kultur, arbetslivet, föränderlighet och i maktkapitlet, i termer av könsmaktordning. I andra delar, såsom i kapitlet om föränderlighet, kunde snarare ett tydligare aktörsperspektiv ha lyfts fram. Betydelsen av entreprenörskap (i bred mening) och dess möjligheter att förändra befintliga strukturer, är exempel på organisatoriska företeelser som med fördel kunde ha lyfts fram här. I det stora hela är detta dock petitesser, då Alvehus och Jensen levererar en för samtiden mycket viktig lärobok, som just vaccinerar mot popmanagement, genom att stimulera till kritiskt tänkande. Jag kan varmt rekommendera att boken sätts i händerna på våra studenter och blivande civilekonomer.

Av Malin Tillmar ■



”  
*Angelägen  
vaccination  
mot pop-  
management*



■ **Dåliga kunder gör bra affärer: Ett dilemma i offentlig upphandling**, Staffan Furusten. Liber, 2015.

Min egen erfarenhet efter att ha verkat som konsult sedan lagen om offentlig upphandling (LOU) infördes 1992, säger att få konsulter eller för den delen uppdragsgivare hyser särskilt varma känslor inför denna lag. Vid ett stundande uppdrag tycks många konsulter och uppdragsgivare nästan reflexmässigt fundera på hur man på effektivaste sätt kan kringgå LOU. När konsulter diskuterar utlysta offentliga upphandlingar ställs inte sällan frågan "tror du den är riggade?", och när konsulter diskuterar förlorade offentliga upphandlingar hör man ofta "äh, den var riggad!". Men är detta bara ett uttryck för konsultjargong och sura rönnbär? Tydligt inte, får vi reda på i Staffans Furustens bok *Dåliga kunder gör bra affärer – ett dilemma i offentlig upphandling*. Furustens material visar att detta tycks vara en relativt vanlig företeelse, dessutom tycks det vara de högst uppsatta befattningshavarna i offentliga organisationer som tillsammans med de mest seniora konsulterna som i störst utsträckning utövar denna "kreativa" praktik.

Staffan Furustens bok är en del i en serie böcker under namnet *Att organisera marknader* som emanerar från Scores forskningsprogram med samma namn. I bokserien ges moderna organisationsteoretiska perspektiv på hur organisering av marknader går till.

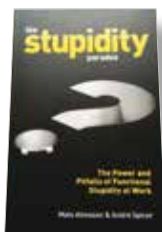
I detta fallet ägnas analysen åt inköp av managementkonsulttjänster. Poängen med att studera just denna typ av inköp är att det är en marknad som fungerar på ett sätt som ligger långt ifrån den standardmarknadsmodell som ligger till grund för utformningen av LOU. Denna modells centrala utgångspunkter är att det finns många leverantörer som erbjuder likvärdiga varor och tjänster. I fallet managementkonsultmarknaden är förhållandet precis tvärtom där marknaden karaktäriseras av få tänkbara leverantörer och tjänster som är unika. Det är lagens alltför stora avvikelse från hur marknaden för managementkonsulttjänster fungerar i praktiken som förklarar varför köpare och säljare väljer att försöka kringgå den.

Titeln på boken skvallrar om Furustens slutsats, nämligen att om offentliga aktörer inte till punkt och pricka följer LOU kanske det trots allt är den bästa möjliga lösningen på dilemmat – eller i alla fall den minst dåliga – givet att LOU fungerar otillfredsställande på marknader som avviker från standardmarknadsidealet. Furusten menar att vi kan betrakta LOU som ett slags marknadshinder som garanterar en viss nivå på leverantören men även på inköparen, vilket bidrar till högre kvalitet än om LOU skulle



”

*Vem älskar LOU?*



”

*Funktionell dumhet – trots allt inte så dumt!*

ha saknats. Man kanske kan tycka att det är dystert och något uppgett att betrakta det organisatoriska hyckleri, som exempelvis de riggade upphandlingarna innebär, som ett slags nödvändigt smörjmedel i det tröga LOU-maskineriet. Furustens poäng är dock att det är först när den djupt rotade föreställningen om standardmarknaden förändras som vi kan förvänta oss en bättre samstämmighet mellan lagstiftning och marknadspraktik. Denna bok kan fungera som en utmärkt startpunkt och källa för en nyanserad diskussion om marknadsisering, inte minst eftersom LOU kan betraktas som själva grundfundamentet för de senaste decenniernas marknadskonstruktioner som införts i offentlig sektor. Med tanke på de senaste årens intensiva diskussioner om detta ämne borde boken intressera många. Jag hoppas att detta är en bok som kan finna många läsare både inom och utanför akademien.

Av Johan Gromark ■

■ **The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work**, Mats Alvesson & André Spicer. Profile Books Ltd, 2016.

Mats Alvesson, för de flesta av oss känd som en mycket produktiv forskare och aktiv samhällsdebattör, har under senare år lanserat ett antal intressanta begrepp och analytiska referensramar såsom "tomhetens triumf" och "gap-spotting research". Tillsammans med André Spicer är han nu aktuell med "funktionell dumhet" i och med den nya boken *The Stupidity Paradox. The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work* (Profile Books, 276 sidor). Fenomenet som Alvesson och Spicer pekar på är nog för de flesta av oss välkänt: Människor och organisationer förväntas agera rationellt, smart, klokt och genomtänkt; men det lyckas de med bara delvis, vilket Herbert Simon kallade för "bounded rationality". Att vi numera lever i ett "kultursamhälle" har ingen betydelse för detta allmänmänskliga fenomen. Organisationer och samhällen har alltid präglats av "skilled incompetence" (Chris Argyris), "irrationlitet" (Nils Brunsson), "insiktströghet" (Bo Hedberg), "simple-mindedness" och "myopia" (James March) och "group think" (Irving Janis). Konsekvenserna kan i många fall bli förödande och leda till allvarliga felslut, vilket till exempel Graham Allison så målande beskrev i sin numera klassiska bok *Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*. Huvudargumentet i dessa analyser är att det faktum att människor och organisationer agerar tokigt, dumt, irrationellt, knäppt, oklokt och så vidare är ett ofrånkomligt resultat av deras begränsade kognitiva förmågor samt av erfarenhetsbaserat lärande som leder till

olika former av "kompetensfällor" och inlåsningar i vissa beteendemönster. Men det är inte bara ofrånkomligt; det är faktiskt också funktionellt. För mycket reflektion, intellektuell analys och problematisering kan skapa oönskade effekter: Organisationer och samhällen bygger i hög grad på förmågan att handla och agera på ett smidigt sätt; att vara lite dum, oinsatt, oreflekerad, ignorant och okunnig blir i så måtto ibland viktiga och funktionella dygder. Detta illustreras inte minst genom de bekanta begreppen "loose coupling" (Karl Weick) och "garbage can" (Johan Olsen och James March). Är inte då Alvesson och Spicers *funktionell dumhet* i detta sammanhang enbart ytterligare ett begrepp för att beskriva någonting som vi redan så väl känner till? Om man betraktar det som ett bidrag enbart till den organisationsteoretiska litteraturen och teoribildningen kan man uppfatta det så, särskilt inom den gren som ibland kallas "Carnegie Tech-skolan" och som i hög grad präglas av kognitions- och socialpsykologiska argument och teoribildningar. Men anlägger man ett mer sociologiskt betraktelsesätt på fenomenet liknande det som March kallade för "logic of appropriateness" i samband med beslutssituationer, ter begreppet sig faktiskt inte speciellt dumt; tvärtom: människor betar sig till synes ogenomtänkt och ointelligent, inte så mycket på grund av sina kognitiva begränsningar, utan för att det är socialt lämpligt. Fenomenet "wilful ignorance" eller "tactical stupidity", det vill säga det socialt rimliga i att ignorera sanningar och fakta, är någonting som bland andra sociologen Robert Jackall diskuterat i sin banbrytande bok *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*, som ett uttryck för den moderna byråkratien. Dumhet, irrationalitet och liknande är alltså någonting som sker givet vissa politiska och sociala intressen. Som Alvesson och Spicer påpekar, kan det till och med ses som en medveten strategi och som en intention av ledare och makt-havare; helt enkelt ett sätt att sublimt kontrollera sin omgivning på à la George Orwell's maxim i boken *1984*, "ignorance is strength". Häri anar jag en viktig social och politisk dimension i Alvessons projekt och som går bortom de kognitions- och socialpsykologiska implikationerna av deras argument. Att försätta smarta och intelligenta människor i situationer där de kommer att handla dumt och ointelligent, enligt författarna till exempel genom att skapa en kultur där man inte förväntas ifrågasätta etablerade sanningar, kan leda till att re-produktionen av vissa maktbaser förstärks, och i förlängningen sociala klasser. En som nyligen framgångsrikt i en svensk kontext låtit sig inspireras av *funktionell dumhet* på detta sätt är sociologen Roland Paulsen i sin omtalade bok *Vi bara lyder: en berättelse om arbetsförmedlingen*. Som Paulsen visar har begreppet potential att

beskriva hur makt konstitueras och reproduceras utifrån vissa intressen. Teorin om funktionell dumhet kan alltså med fördel användas för att studera människor i sina bredare livs- och arbetssammanhang för att förstå vad dessa gör med deras individuella omdöme, moral och etik. Ett sådant för oss företagsekonomer närliggande område skulle kunna vara företagsekonomiska utbildningar och hur unga människor tvärtom dessa utbildningars ideal och principer fostras till att göra dumma, ointelligenta och omoraliska saker – men som likväl kan ses som socialt och politiskt funktionella givet vissa dominerande intressen i samhället och uppfattningar om moral och etik. Just denna tanke slog mig då jag lyssnade på Alvessons uppskattade och välbesökta lansering av sin bok på Handelshögskolan i Stockholm tidigare i år; denna för det svenska näringslivet så viktiga utbildningsinstitution. I exempelvis boken *Excellent Sheep: The Mis-Education of the American Elite and the Way to a Meaningful Life* beskriver William Deresiewicz hur just det amerikanska utbildningssystemet av eliter riskerar att skapa stupiditet, men hur detta också kan ses som nödvändigt utifrån en viss politisk och historisk ordning där i synnerhet näringslivet är en tongivande aktör. Måne är detta fallet även i Sverige, där Alvesson och Spicers begrepp skulle kunna vara en mycket användbar analytisk referensram? Det är alltså i den bredare sociologiska samhällsanalysen som Alvesson och Spicers begrepp kommer till sin rätt och bör förstås, snarare än i en traditionell och mer begränsad organisationsteoretisk referensram. Jag rekommenderar varmt denna bok till läsarna av denna tidskrift.

Av Mikael Holmqvist ■



■ **Att organisera marknader: Slutrapport från ett forskningsprogram**, Nils Brunsson (red). Rj:s skriftserie nr 7, Makadam förlag, 2015.

På en av mina första föreläsningar på grundkursen i nationalekonomi utmanades läraren av de djävaste studenterna längst fram i salen. Var fanns egentligen människorna i de modeller som presenterades? Fanns det alls plats för socialitet, solidaritet, generositet, ansvar och irrationalitet? Läraren blev tvungen att torrt konstatera att allt blir så mycket krångligare om man blandar in människor i det hela.

Ja, så är det ju. Människor och det mänskliga krånglar till saker och ting och ställer ofta lagar och korrelationer på ända. Jag tror att boken *Att organisera marknader* handlar om detta. Boken är en slutrapport från ett forskningsprogram som har finansierats av Riksbankens Jubileumsfond, och syftet har varit att förstå hur organisering av marknader går till och vilka drivkrafter som ligger bakom sådan organisering. Författarnas

”

Den avföretrollade marknaden

ambition är att mjuka upp distinktionen mellan de två sociala formerna *marknad* och *organisation*, en distinktion som sedan länge har väglett ekonomisk politik i västvärlden, och som bygger på premissen att marknader uppstår mer eller mindre spontant ("i begynnelsen var marknader" som Oliver Williamson uttryckte saken). Organisering, å andra sidan, är människans försök att tygla marknaderna och bevaka kollektiva nyttor.

Utgångspunkten för forskningsprogrammet och boken är att både marknader och formella organisationer är i behov av mänskliga interventioner i form av organisering. I boken diskuteras relationen mellan marknader och stödjande formella organisationer (t.ex. KRAV) och påverkansorganisationer (t.ex. Timbro). Även begreppet marknadsvärde diskuteras i boken och författarna lyfter fram betydelsen av att beakta värdepluralismen på marknader; det är inte endast det ekonomiska värdet som driver beteendet på marknaden utan även demokratiska värden, folkhälsa, uppfinningslust och säkerhet. Slutligen diskuteras statens roll i marknadsekonomi, både som marknadsaktör och som kontrollorgan.

*Att organisera marknader* är som nämnts innan en så kallad "slutrapport", en minst sagt knepig akademisk genre. Det är inte helt glasklart vem som egentligen är den tänkta målgruppen. Är det forskarsamhället? Är det beslutsfattare? Är det medborgare och skattebetalare i allmänhet? Är det finansären, RBJ? Denna osäkerhet sätter tyvärr sin prägel på texten som landar i en översiktlig rapport snarare än i ett utvecklat *argument*. Bokens kapitel spretar något sinsemellan och upplägget hade tjänat på ytterligare en runda av redaktionell eftertanke. De inledande argumenten för uppluckringen av distinktionen organisation/marknad slår mig inte heller med häpnad. Jag skriver förvisso under på premisserna (skillnaderna mellan marknad och organisation är starkt överdrivna), men inte nödvändigtvis som en följd av argumenten som presenteras i boken. Att marknader är organiserade sociala fenomen är knappast banbrytande resultat inom samhällsvetenskaperna.

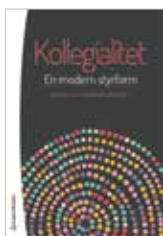
Det jag finner mest imponerande är bokens (och programmets) bredd. På knappt hundra sidor får läsaren ta del av diskussioner om organisationer kontra marknad, förtroende, legitimitet, marknadens värdepluralism, det ekonomiska språket, påverkan, kartellbildning, konkurrenslagstiftning och statens roll. De "djupdykningar" som utlovas på sidan 27 uteblir dock.

En djupdykning jag saknar är en mer närgående analys av hur själva *praktiken* marknadsorganisering fungerar (undantaget är diskussionen i kapitel 6 om marknadsmyndigheternas arbete). Genom vilka aktiviteter organiseras marknaderna? Vad görs, vilka beslut fattas, hur

sker legitimitets- och värdearbete i förhållande till marknader? Om detta får tyvärr inte läsaren lära sig mycket.

Trots detta är *Att organisera marknader* ett forskningsprogram som förtjänar uppmärksamhet. Boken presenterar, om än med breda penseldrag, ett intressant projekt med stor relevans för den tid vi lever i i dag, detta inte minst mot bakgrund av en sedan länge etablerad marknadsorganisering av allsköns verksamheter i samhället. Denna forskning bidrar till att avförtrolla marknaden och påminner oss om att marknadssamhället är något vi skapar och organiserar själva, ett samhälle vi själva har förtjänat.

Av Peter Svensson ■



■ **Kollegialitet – En modern styrform**, Kerstin Sahlin & Ulla Eriksson-Zetterquist. Studentlitteratur, 2016.

De senaste åren har bjudit på en massiv kritik av hur styrning och ledning inom offentlig sektor har kommit att utformas. En stor del av detta riktas mot New Public Management (NPM; se O&S nr. 2014-02). I kritikens kölvatten är det emellertid svårt att se konstruktiva alternativ växa fram; *Kollegialitet*, av organisationsforskarna Kerstin Sahlin och Ulla Eriksson-Zetterquist, är emellertid ett sådant.

Bokens utgångspunkt är att kollegialitet är ett slags styrning som baseras på (i) att de beslut som fattas baseras på vetenskapligt grundad kunskap och rationell argumentation, (ii) på ett ständigt pågående kritiskt samtal, samt (iii) på ett verksamhetsbaserat ledarskap med roterande ansvar där den primära ansvarigheten utkrävs av kollegor. Sådan kollegialitet är mest känd som en traditionell styrningsform i akademien, men förekommer även i andra typer av kunskapsintensiva organisationer, till exempel inom professionell verksamhet och i politiska sammanhang. I boken diskuteras kollegialitet både principiellt och i termer av hur den tar sig praktiska uttryck. Även kollegialitetens mörka sidor, med kottierier, homosocialitet och konservatism, lyfts fram och problematiseras.

En bärande idé i boken är hur kollegialitet utgör en styrform bland andra. Moderna organisationer är komplexa ur styrningssynvinkel, och ofta finns flera styrningsformer representerade inom en och samma organisation. Dessa kommer inte sällan i konflikt med varandra, och sådana konflikter måste på olika sätt hanteras. Kollegialiteten kan ofta framstå som vag och långsam, vilket också visar sig i att den för närvarande tycks vara på reträtt. Men samtidigt utgör denna vaghet och långsamhet kollegialitetens styrka: vaghet speglar de mångtydiga beslutssituationer som präglar verksamheter, och långsamheten blir

”  
*Kollegialitet  
som styrform  
– vikten av  
långsamhet  
och vaghet*

en konsekvens av att kritiska samtal helt enkelt tar tid. Detta leder till att det kollegiala inslaget alltmer utgör isolerade öar, kringskurna av andra styrningsformer. Därmed präglas också organisationerna huvudsakligen av andra slags överväganden än de strikt verksamhetsorienterade, och av andra beslutsorgan än de som etableras av ett kollegium. Ett exempel på det senare är hur chefer fått alltmer makt relativt sakkunniga vid tjänstetillsättningar inom universitetsvärlden.

Som bokens titel antyder, så framstår kollegialitet samtidigt som en högst modern styrform och som ett relevant inslag i organisering av kunskapsintensiva verksamheter – men det finns behov av att uppdatera den kollegiala styrningen. Frågan om hur kollegialitet kan göras mer framträdande, och samtidigt begränsas i sina negativa konsekvenser, diskuteras i bokens avslutande del. Det krävs ett klargörande kring på vilka grunder kollegialitet ska fungera, och dess relation till andra styrformer måste diskuteras. Boken får i och med denna diskussion en tydlig aktualitet och utgör ett högst relevant inlägg i debatten kring hur verksamheter – såväl inom högre utbildning som inom andra sammanhang – ska styras i en värld efter New Public Management.

Av Johan Alvehus ■

■ **179 år av ensamhet**, Jenny Lantz & Linda Portnoff (red.). Albert Bonniers Förlag, 2016.

Antologin *179 år av ensamhet* är knappast en bok om ensamhet utan snarare en text om gemensam och delad erfarenhet. Erfarenheten av hur det är att vara kvinna i en organisation som i sitt toppskikt är dominerat av män. Boken låter tio kompetenta akademiker från Handelshögskolan i Stockholm komma till tals kring sina upplevelser av att vara just kvinna i den värld som utspelar sig mellan högskolans väggar.

Boken gör inte anspråk på att analysera strukturer och makthierarkier utan har ambitionen, som redaktörerna skriver i förordet, att genom personliga berättelser lyfta fram de strategier som kvinnor på Handelshögskolan använder sig av i arbetslivet. De personliga inblickarna som vi som läsare ges i deras yrkesliv är bitvis förfärande. Det är svårt att inte uppröras av tydliga exempel på att bli förfördelad på grund av sitt kön. Som när exempelvis Sara Rosengren på ett övertygande sätt visar hur professorskompetens kan bedömas – utifrån kön snarare än kvalifikation.

Trots att boken baseras på personliga berättelser så framträder flera gemensamma teman. Ett av dessa som blir synligt i kapitlen är förhållandet till kroppen – och då manliga kollegors

förhållanden till författarjagens kroppar. Flera av författarna vittnar om hur de genom åren inte enbart har fått sina alster recenserade, utan hur de även har tagit emot oönskade kommentarer om sina utseenden. Inte sällan har dessa situationer resulterat i grubblerier över vilken typ av kommentarer som bör tas med ett leende – för att visa på förmågan att ta ett skämt – och när det är sexism och de bör bita ifrån. Jenny Lantz får höra av en senior professor att e-posten inte når fram för att hennes namn låter som en prostituerads och att de därför hamnar i skräpposten. Karin Svedberg Helgesson beskriver hur hennes ålder ifrågasätts av en manlig kollega som tar sig friheten att lyfta på hennes lugg och kolla efter rynkor i pannan. Pernilla Petrelius Karlberg beskriver hur hon som helt nybliven doktorand berättar för en professor emeritus om sitt avhandlingsprojekt och får kommentaren – ja, du är i alla fall söt att se på.

Som organisationsforskare är vårt uppdrag att skildra och analysera alla sorters organisationer, men kanske borde vi oftare göra försök att förstå våra egna. Denna bok visar med önskvärd tydlighet på vikten av att vi som organisationsforskare också utforskar den akademiska miljön. Denna miljö är inte enbart vår arbetsplats utan den är också studenternas plattform för ny kunskap och formandet av värderingar liksom en språngbräda vidare in i ett framtida yrkesliv. Det innebär ett ansvar att visa att vare sig kvinnor eller män ska behöva ta en gliring med ett skratt för att visa på humoristisk kompetens. Liksom det innebär ett ansvar att låta studenter mötas av kvinnor och män på alla positioner under studietiden.

*179 år av ensamhet* väcker inte bara frustration utan också frågor om bakgrunden till dessa tio kvinnors delade erfarenheter. Vad är det som bygger dessa till synes starka och osynliga strukturer som gör att kvinnor i akademien möter en annan tillvaro än deras manliga gelikar? Denna fråga besvaras inte i boken, i stället avslutas antologin med ett kapitel om kvinnors strategier i mansdominerade organisationer. Jag hade önskat ett sista kapitel som hade gett svar på varför dessa strategier alls existerar. Boken hade vunnit på att komplettera de personliga erfarenheterna med aktuell forskning om strukturer som uppstår mellan könen på dagens arbetsmarknad; ett forskningsområde som flera av författarna är experter på. Trots detta har boken en funktion att fylla både inom och utanför akademien – genom att bidra till diskussion om när och hur diskriminering uppstår, hur normer vidmakthålls, hur ojämlikheter kan synliggöras och inte minst hur förändring kan åstadkommas.

Av Karolina Windell ■



”  
*Personliga berättelser om kvinnors möjligheter i akademien*

”FÖRESTÄLL-  
NINGAR OM  
LEDAREN MED  
STORT L HAR  
OCKSÅ I SVERIGE  
FÅTT EN NÄR-  
MAST ANDLIG  
KARAKTÄR

*Ur Ingemar Häggs artikel*





# Ledarskap som tro och vetande

### I korthet

Framgångsrikt ledarskap handlar om att ledare flyttar fokus från sig själva till följarna och försöker få dessa att bli sina "bästa jag". ■

Det finns få fenomen som tilldrar sig så stort intresse som ledarskap, och det är få fenomen som det skrivs lika många böcker och artiklar om. Oavsett samhällssektor anses ledarskap vara av avgörande betydelse. Politikens och företagsledares ledarskap nagelfars och granskas under lupp av kritiska betraktare. Trots – eller kanske snarare på grund av – denna besatthet av ledarskap, är ledarskap i praktiken ofta dåligt förstått. Det finns en avgrundsdjup klyfta mellan hur ledarskap beskrivs i teoriernas modellvärld och hur det förhåller sig i den betydligt mer skröpliga verkligheten.

En statsminister ska till exempel vara såväl en visionär kommunikatör som ska inspirera medborgare till stordåd som en upplyst beslutsfattare som kan jämkla mellan olika intressen och få alla att lägga undan själviska agendor till förmån för ett gemensamt samhällsbygge. En sådan statsminister behöver förstås vara både en intellektuell rese som ser tecken i skyn vartåt utvecklingen barkar och en person som med fast hand leder nationen likt en erfaren skeppare som styr skutan i hamn oavsett väder och vind.

Även om vi aldrig har haft några statsministrar med dessa förmågor annat än i efterrationaliseringens förvillande sken fortsätter vi att ha tilltro till att ledare kan ha närmast övernaturliga egenskaper, och vi blir besvikna på alla ledare som inte lever upp till idealen. Också chefer långt ner i hierarkin med föga glamourösa ansvarsområden kämpar för att upplevas som ledare som motiverar alla till gemensamma ansträngningar – de vill för allt i världen inte bli sedda som chefer som mest brottas med uppdykande problem och störningar.

Frågan är om inte vår tilltro till ledarskap har mer att göra med något slags religion (sammanhållande trosföreställningar) än med vetenskap. De studier som har försökt mäta betydelsen av ledarskap kommer i regel fram till att ledarskap och

”Frågan är om inte vår tilltro till ledarskap har mer att göra med något slags religion



”*Många gånger betyder timing, tillfälligheter och rent av tur betydligt mer än vad ledarskap gör*

ledare har en högst måttlig betydelse för vad organisationer åstadkommer. Många gånger betyder timing, tillfälligheter och rent av tur betydligt mer än vad ledarskap gör. Tilltron till ledare har också många kopplingar till religion. Exempelvis har den kristna kyrkan åtminstone sedan kröningen av Karl den store i Rom år 800 legitimerat världslig makt, där kungar och biskopar varit något av guds sändebud på jorden. Liksom gud förväntas dessa vara upplysta, moraliskt högtstående och ha förmåga att förutse skeenden och kontrollera vad som händer i omvärlden.

De empiriska beläggen för att höga chefer och ledare skulle kunna besitta dessa förmågor är svaga, och mycket tyder på att den viktigaste framgångsfaktorn för en hög chef snarast är att inte tillskriva sig dessa förmågor utan att ödmjukt inse sina begränsningar och sätta sin tillit till den samlade förmågan hos organisationens medlemmar. I småföretagsforskningen är det välkänt att företag bara kan växa i den takt som entreprenören klarar av att delegera och bygga en organisation som inte är beroende av hans kunskaper och omdöme, och detta bland annat för att chefer som tror att de alltid vet bäst kan vara en verklig plåga för sin omgivning.

I en (ännu opublicerad) studie som jag genomfört tillsammans med professor Margareta Oudhuis vid Högskolan i Borås, om vad som kännetecknar svenska idrottsledare (och idrottsföreningar) som varit extra framgångsrika, framträder ödmjukhet som ett viktigt karaktärsdrag, och detta kombinerat med en förmåga att få en grupp att vilja dra åt samma håll och att få dem att tro att de klarar av mer än de själva tror. Sådana ledare försöker undvika att stå själva i centrum, och undviker att försöka ta på sig en hjälteroll, utan det är laget som hela tiden står i fokus.

En baksida av vår ledarkult är att de som inte är chefer intalas att de inte klarar lika mycket som de faktiskt gör, och att de bör sätta sin tillit till att en ledare eller coach ska ha de rätta svaren om vad som behöver göras. Många chefer saknar större tilltro till sina medarbetare och bidrar genom sitt beteende till att göra dessa passiva och underdåniga.

Ett intressant inlägg i debatten kring ledarens och ledarskapets betydelse görs i boken *Ett spel för livet* av Tommy Sandlin (1944–2006). Sandlin är alltjämt Sveriges genom alla tider mest framgångsrike hockeytränare och var bland annat coach när Tre Kronor vann VM-guld 1987 och bröt Sovjetunionens långa dominans. I boken skriver Sandlin att tränarens betydelse är överskattad och att ishockey är en alldeles för komplex sport för att kunna styras från ett bås. De gånger som Sandlin trodde att han var en mästarcoach som hade funnit det rätta segerreceptet, vilket han också övertygade spelarna om, så gick det dåligt. De gånger som han kände en stor osäkerhet inför uppgiften gick det betydligt bättre. Framför allt gick det bra när han ledde i dialog med starka ledarpersonligheter i laget som också trodde på sina medspelare och fick dessa att växa. När det gick som bäst spelade alla för laget och hjälpte osjälviskt varandra till framgång; alla ställde upp på den jobbiga backcheckingen utan puck utan att knorra.

Ishockey har sin speciella logik genom att det är två lag som drabbar samman på en rink under tre gånger tjugo minuter, men modellen med en chef som ger sina medarbetare ansvar fullt ut i arbetet med att lösa krävande arbetsuppgifter under högt tempo är fullt giltig utanför idrottens värld. En chef, även på en medelstor arbetsplats, har ingen chans att följa med allt som händer; om hen gör det så är det tecken på ett osunt kontrollbehov som tar mer tid och pengar i anspråk än vad det skapar värde. Det behövs medarbetare som är bra på samspel och på att ta initiativ, och chefer och medarbetare i högpresterande organisationer hjälper ofta varandra till bra lösningar i en prestigelös anda.

I elitidrotten har nu utvecklingen gått därhän att det inte räcker med en delegerande och förtroendeskapande ledare –

## Om författaren

**Stefan Tengblad** är professor i företagsekonomi vid Högskolan i Skövde och bedriver forskning om ledarskap och medarbetarskap i olika arbetslivssektorer. ■

” I högpresterande organisationer är det helt enkelt medarbetarnas prestationsförmåga och vilja att bidra som är avgörande

det behövs ett tränarteam med delat beslutsfattande, även om en är huvudtränare och har formellt ansvar. Arbetsbelastningen blir annars för hög, och enskilda individer har inte kunskaper inom alla områden som kan påverka prestationen, från fysiologi och optimala träningsupplägg till taktik och mental träning. I sådana team om tre till fyra personer blir sårbarheten mindre om någon medlem blir sjuk eller slutar; arbetet i teamet fortgår ändå, och nya teammedlemmar kommer snabbt in i ruljansen. Skillnaden är mycket stor jämfört med om verksamheten är uppbyggd kring en viss persons idéer och kunskaper. Då innebär ett byte av en tränare stora problem, när en ny person ska komma in och sätta sin prägel på verksamheten, till exempel bygga om laget och spelidén.

Sekulariseringen och samhällsutvecklingen har nått så långt att ledare inte behöver eller borde få sanktion av religiösa uppfattningar om ledares upphöjdhet. Ett gott arbetsliv – eller en god samhällsutveckling, för den delen – är något som bara går att åstadkomma tillsammans. Att den egna chefen eller politikerna inte upplevs som så dugliga är inget skäl för medarbetare och samhällsmedborgare att inte göra vad de kan för att skapa en god arbetsplats eller ett gott samhälle, eller att leva efter de värderingar som känns som de rätta.

Inspiration till ett ledarskap som inte förminskar följarnas betydelse går att erhålla från taoismens grundare Lao Zi, som sjuhundra år före Jesu födelse och tusen år innan kristendomen började tjäna makten formulerade denna tidlösa insikt om ledarskap:

En ledare är som bäst,  
när folk knappt vet om att han finns.  
Inte så bra när folk tillber och hyllar honom.  
Än värre när de avskyr honom.  
Men när en god ledare, som talar lite,  
när hans gärning är fullgjord, hans mål uppnått,  
folk kommer att säga:  
Vi gjorde detta själva!

Tilltron till ledarskapets betydelse (som ofta inte minst ledare besitter) ger alltså många gånger svaga utfall. Det som skulle frälsa organisationer och ge dem stor framgång leder ofta till motsatsen. I högpresterande organisationer är det helt enkelt medarbetarnas prestationsförmåga och vilja att bidra som är avgörande. ■

---

## Referenser

**Lao Zi** (2008). *Dao de jing*. Övers. Göran Malmqvist. Lund: Bakhåll.

**Sandlin, Tommy [ & Ulf Jansson ]** (1996). *Ett spel för livet*. Malmö: Sportförlaget.

**Tengblad, Stefan & Margareta Oudhuis** (kommande). *Vad är det som gör idrottsklubbar långsiktigt framgångsrika?* Opublicerad.



Johan Alvehus

## Politisk fingertopps- känsla – ledarskapets dolda sida

### I korthet

Bakom vackra ord, till exempel om coachande och utvecklande ledarskap, döljer sig ofta snöda karriärambitioner och maktspel. ■

Slicka uppåt  
Sparka neråt  
Du kan klättra ännu ett steg  
Det gäller att kämpa för sin lycka  
Man vill ju få det bättre  
Och ännu mera deg

*Ebba Grön, "Slicka uppåt, sparka neråt"*

Punkbandet Ebba Gröns cyniska beskrivning av tillvaron i arbetslivet är kanske inte det första man kommer att tänka på när man diskuterar ledarskap. Ledarskap är ju i de flesta fall något som hyllas och efterfrågas, såväl i samhällsdebatten som inom organisationer. "Det är", som lundaforskarna Stefan Sveningsson och Mats Alvesson påpekar i boken *Ledarskap* "inte mycket som överträffar ledarskap när man i dag talar om vad som är mest avgörande för organisationens framgångar".

Enligt ledarskapsforskningen är det emellertid inte alls säkert att ledarskap har den stora betydelse som mer populära framställningar vill göra gällande. Faktum är att det är svårt att hitta särskilt tydliga handlingsmönster eller egenskaper som ger upphov till effektivt ledarskap (vad nu detta kan innebära i realiteten – här svävar man ofta på målet). Ledarskapslitteraturen kan i ljuset av detta ses mer som något som handlar om att legitimera chefers roll i organisationer än som en särskilt kärnfull beskrivning av vad som verkligen pågår i organisationerna i fråga.

Ledarskap, sägs det i den populära managementlitteraturen, handlar om att utöva inflytande utan att dominera eller beordra, att entusiasmera snarare än att kontrollera, att fokusera på gruppen och det gemensamma bästa hellre än att sät-



”*Ordet organisationspolitik har en stark negativ klang, men vi vet alla att organisationer präglas av olika slags politiska spel*

ta sig själv i centrum. Vi vill gärna se chefer som uppträder som goda och humanistiska ledare som coachar sina *medarbetare* (inte *underställda*) till lysande resultat, som är solidriska både med personalen och med organisationens mål, och som både tar ansvar och delegerar befogenheter. Dessutom ses ofta ledarskap som något annat än chefsrollen; ett populärt uttryckssätt är att chefskap är något man delegeras uppifrån, medan ledarskap är något man tilldelas nerifrån. I praktiken är det förstås svårt att se något slags renodlat ledarskap som skulle vara helt frikopplat från formella chefspositioner. Men i och med bilden av det goda ledarskapet sorteras centrala och mer oönskade sidor av chef- och ledarskapet bort. Något som ofta inte framgår är att det krävs en omfattande politisk skicklighet för att få ledarskap att fungera.

Ordet organisationspolitik har en starkt negativ klang, men vi vet alla att organisationer präglas av olika slags politiska spel. Det finns många studier som visar att politiskt agerande utgör en betydande del av chefers arbete. Det kan handla om aktiviteter för att lära känna personer med makt och inflytande och utveckla relationer med dem för att få acceptans och hjälp med att utföra olika saker. Det kan handla om att skapa allianser och manövrera ut meningsmotståndare eller att bli förknippad med framgångar och inte med misslyckanden. De befogenheter som är knutna till en chefsposition blir närmast meningslösa om andra, till exempel de underställda, börjar motarbeta chefens inflytande. Kort sagt, politik är ofta nyckeln till att få saker att hända inom organisationer, och liksom det mesta annat har den både positiva och negativa sidor.

Om vi vill förstå hur ledarskap och organisationspolitik hänger ihop kan det finnas något att lära av organisationer med extrema politiska inslag. Det finns många exempel på sådana, men ett är partnerägda organisationer inom exempelvis revision och juridik. Det är organisationer där ägare, chefer och den produktiva arbetskraften i stor utsträckning utgörs av samma personer: företaget ägs av ett antal partner som samtidigt arbetar i den operativa verksamheten och som alla kan få ledande positioner på tidsbestämda mandat. Toppchefer utses typiskt genom omröstning inom ägarkretsen. Liknande strukturer finner vi till exempel inom universitetens traditionella modell för kollegial styrning och i många organisationer i frivilligsektorn. Den som befinner sig i chefsposition är alltså tillsatt av dem som hen förväntas utöva ledarskap över. Detta skapar en utsatt position eftersom chefspositionen blir förhandlingsbar – man kan helt enkelt bli borttröstad av dem man förväntas leda. Chefer måste hela tiden balansera sin maktutövning mot medarbetarnas individuella krav på autonomi och inflytande.

” För att en chef ska få något gjort och få stöd för till exempel en strategi så krävs att hen kan mobilisera kontakter, bygga nätverk och skapa allianser

En nu pågående studie av tre globala organisationer av denna typ pekar mot tre områden som chefer måste balansera: skapande av legitimitet genom framgång i kärnverksamheten, utövande av balanserad kontroll samt politisk fingertoppskänsla.

Ett första steg för att ens komma i fråga för ledarpositioner handlar alltså om att skaffa sig *legitimitet*. För att ses som legitim chefskandidat måste man först visa att man behärskar organisationens kärnverksamhet. Som en person i vår studie uttrycker det: ”Om du drar in mycket affärer kommer du alltid att få respekt.” Detta strider mot idén om att se chefer som en särskild yrkeskategori som kräver särskilda kunskaper. Tvärtom, genom att den som leder verksamheten verkligen känner till vad den handlar om kan de ledda vara mer säkra på att styrning och strategier utformas utifrån en god känedom om verksamhetens förutsättningar och villkor. Det är ofta viktigt att chefen fortsätter vara en del av ”produktionen” även efter sin utnämning. Dessutom innebär det att en chef kan avsättas utan att hamna ute i kylan – hen kan ju återvända till verksamheten utan alltför stora problem. Kravet på att vara framgångsrik i verksamheten handlar alltså om både symboliska och mer praktiska aspekter.

En chef måste också utöva någon form av kontroll och styrning, men denna måste balanseras mot yrkesutövarnas krav på självständighet. Professionella verksamheter präglas av att medarbetarna har starka krav på att arbeta självständigt, och den chef som bortser från dessa krav kan räkna med att snabbt förlora sin chefsposition. Den skickliga chefen måste alltså klara av att *balansera* mellan organisationens krav på kontroll och medarbetares krav på självständighet. En person i studien menade att det är frågan om en balansgång mellan krav på att å ena sidan skapa utrymme för frihet och flexibilitet och att å andra sidan skapa en känsla av att verksamheten som helhet har ett gemensamt mål.

För att en chef ska få något gjort och få stöd för till exempel en strategi så krävs att hen kan mobilisera kontakter, bygga nätverk och skapa allianser. Detta krävs ofta för att få något gjort, men här gäller det att vara försiktig och ha *politisk fingertoppskänsla*. Det politiska manövrerandet måste kombineras med en förmåga att framstå som att man inte agerar utifrån sina egna mål utan för organisationens bästa. En chef måste kort sagt kunna agera politiskt samtidigt som hen uppfattas som icke-politisk. En person i studien menade att hans organisations vd hade så ”genuina och rena” mål. Chefen – som i detta fall tycks ha lyckats i sitt manövrerande – framställdes som att han stod över politiska mål och ambitioner och bara arbetade för det allmännas bästa. Samtidigt är det förstaså så att den som arbetat sig fram till en chefsposition har

### Om författaren

**Johan Alvehus** är lektor vid Lunds universitet. Hans forskning handlar om ledarskap och styrning i professionsorganisationer. ■



”Kanske är det förmågan att hantera alla motstridiga krav som bör kallas för ledarskap?”

egna ambitioner liksom sofistikerade politiska färdigheter. Men i samma ögonblick som medarbetarna uppfattar det som att chefen agerar politiskt så riskerar hen att tappa i trovärdighet. Det handlar om att agera politiskt samtidigt som man har en icke-politisk image.

De utmaningar som beskrivits ovan finns troligen i många organisationer. Kanske är det förmågan att hantera alla motstridiga krav som bör kallas för ledarskap?

Maktspelet i vardagen får inte glömmas bort. Organisationer handlar inte bara om att producera varor och tjänster – de utgör också arenor för individers maktambitioner. Kanske är det rent av så att romantiseringen av ledarskapsbegreppet mest tjänar till att dölja de maktkamper och det taskspeleri som pågår i organisationer, där ”jag gillar att leda och utveckla människor och verksamheter” blir en förskönande omskrivning av viljan att klättra ännu ett steg i karriären. ■

---

### Referenser

**Ebba Grön** (1981). ”Slicka uppåt, sparka neråt”. Från albumet *Kärlek & uppror*. Sollentuna: Mistlur Records.

**Sveningsson, Stefan & Mats Alvesson** (2010). *Ledarskap*. Serie: Begreppbart. Malmö: Liber.

Den studie som presenteras här baseras på ett forskningssamarbete mellan artikelförfattaren och professor Laura Empson, Cass Business School, London. Se: <http://www.cassknowledge.com/research/article/reluctant-leaders-autonomous-followers-leadership-tactics-professional-service>.



Stefan Sveningsson  
Martin Blom  
Mats Alvesson

## Chefen som amatörterapeut och trivsellarbetare

### I korthet

Chefer väntas försöka få medarbetare att trivas och må bra. Men är detta deras viktigaste uppgift och har de verkligen rätt kompetens för den? ■

Ledarskap i organisationer är vare sig något enkelt eller något självklart. Ett problem är att det ofta diskuteras i vaga och allomfattande termer och därmed blir svårt att skilja från andra former för samordning. Det finns också en tendens att romantisera och överdriva ledarskapets betydelse och underskatta betydelsen av organisationskultur och andra faktorer som påverkar dem som arbetar i organisationer. Idéer och prat om ledarskap blir därför ofta frikopplat från chefernas vardagliga arbete. Många chefer fastnar i önskedrömmar och försök att framstå som goda i andras ögon. Det är följaktligen viktigt att fråga sig hur ledarskap kan förstås i förhållande till chefskap samt vad ledarskap kan vara i det så kallade informationssamhället.

Ledarskap kan ses som en potentiellt kraftfull form av styrning av arbete och bör särskiljas från andra former av samordning, särskilt den som vi traditionellt förknippar med chefskap. Chefskap beskriver den samordning av arbete som sker inom ramen för mer eller mindre formella arbetsbeskrivningar och kontrakt mellan över- och underordnade. Chefer styr arbetet utifrån sin hierarkiskt överordnade position med hjälp av bland annat planering, budgetering, regler och procedurer för arbetets utförande, och de kontrollerar utfall med hjälp av skilda prestationsmått. Sådillvida är chefskap inriktat på vad de underordnade gör i arbetet och hur väl de genomför arbetsuppgifterna. Samtidigt kan det vara viktigt för chefer att ibland också uppmuntra medarbetare och ingjuta entusiasm för arbetsuppgifterna och det gemensamma åtagandet. Det handlar om att också uppmärksamma vad medarbetarna känner och tänker på i arbetet. Det är här ledarskap kommer in i bilden. Ledarskap betyder att påverka hur människor tän-

” Men ledarskap är som sagt varken enkelt eller självklart

ker, värderar och känner för arbetet. Medarbetare önskar sig ibland ledare – och följer självvalt någon – därför att den som utövar ledarskapet erbjuder dem en känsla av mening, moral och syfte med arbetsuppgifterna.

I våra studier framhålls det ofta bland chefer att ledarskap – inriktat på hur personalen upplever och känner för arbetet – blir alltmer angeläget att utöva. Men ledarskap är som sagt varken enkelt eller självklart, inte minst mot bakgrund av de ökade kraven på traditionellt chefskap. I det moderna informationssamhället strävar organisationer i allt större utsträckning efter att standardisera och strömlinjeforma arbets- och beslutsprocesser med hjälp av exempelvis digitala kommunikations- och uppföljningssystem. Utvecklingen medför ökade krav på dokumentation och detaljerad rapportering av arbetsprocesser och resultat. Standardisering och mer noggrann kontroll av arbetsprocesser ger också upphov till ökad centralisering av strategiska beslutsprocesser, samtidigt som mycket av det faktiska administrativa arbetet ”decentraliseras” till den enskilda medarbetaren. Genom ökade krav på administrativ och byråkratisk samordning av arbete ställs det i dag allt högre krav på chefer att utöva chefskap i termer av formell styrning av arbetet.

Många chefer upplever detta som frustrerande och framhåller att de får mindre tid för ledarskap, som de menar är mer angeläget:

Administrationn har tagit över ledarskapet [...] många [chefer] lägger mera tid än någonsin på administration. Detta på bekostnad av [...] tid för reflektion och dagligt ledarskap.<sup>1</sup>

Även medarbetare upplever den tilltagande administrativa bördan som allt annat än friktionsfri. Många administrativa system, exempelvis löpande detaljerad dokumentation av arbetsprocesser, ger inte sällan upphov till irritation och en känsla av vanmakt, som när exempelvis en senior medarbetare i en professionell organisation framhåller:

Vi får massor av mer eller mindre absurda krav på detaljuppföljning och dokumentation av arbetet utan att någon [ansvarig] ens bemödar sig med att förklara själva poängen [bakom det] ... Folk blir mera stressade och uppgivna, de vet inte varför man ska hålla på med all rapportering.<sup>2</sup>

Även om de tilltagande kraven på chefskap alltså i många fall gör det svårt för chefer att hinna med ledarskap så har vi också noterat att många chefer framhåller ledarskap som alltmer angeläget. Det betonas att ledarskap kan fungera som ett smörjmedel som reducerar en del av kontrollsystemens avhumaniserande effekter. Ledarskap blir här således en fråga om att underhålla och stötta personalen – stämningen ska ”boostas”, och folk som är frustrerade eller olyckliga ska ges





## Om författarna

**Stefan Sveningsson, Mats Alvesson** och **Martin Blom**

arbetar vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. De har under lång tid bedrivit närstudier av ledarskap i organisationer och har bland annat publicerat följande böcker: Alvesson, Blom & Sveningsson, *Reflexive leadership* (Sage 2016), Sveningsson & Alvesson, *Chefsliv* (Studentlitteratur 2014; engelsk översättning: *Managerial lives*, Cambridge University Press 2016), Alvesson & Spicer (red.), *Ledarskapsmetaforer* (Studentlitteratur 2012) och Alvesson, Jonsson, Sveningsson & Wenglen, *När ledarskapet krackelerar* (Studentlitteratur 2015). ■

stöd så att de mår bra och känner entusiasm och engagemang i arbetet.

I våra studier har vi noterat att personalunderhållande ledarskap kan komma till uttryck på lite olika sätt. En form kan beskrivas som *pedagogiskt orienterat*. Det betyder att guida, förklara och samordna arbetet på ett sätt som möjliggör förståelse av meningen med arbetet i termer av plikter, ansvar och prioriteringar. Det kan handla om att förklara syftet med administrativa rutiner som många uppfattar som trista och tidsödande.

I en större bank genomfördes en radikal organisationsförändring genom sammanslagning av flera lokalkontor. Parallellt infördes många nya administrativa rutiner för kreditgivning, belåning och ekonomisk rapportering. En del av dessa rutiner samordnades med hjälp av chefskap, men här fanns även inslag av pedagogiskt ledarskap. I workshops och seminarier ägnade cheferna tid åt att beskriva syftet med utvecklingen och förklara betydelsen av nya rutiner och arbets sätt för kvaliteten på service och tjänster för långsiktig konkurrenskraft. Därigenom ville man nå inte bara acceptans utan även ett djupare engagemang för vad som var möjligt och önskvärt att åstadkomma. "Vi vill skapa ett meningsfullt sammanhang som gör att människor känner sig både delaktiga och uppmuntrade"<sup>3</sup>, som en av cheferna uttryckte det.

En annan form av personalunderhållande ledarskap som vi noterat är mer direkt inriktat på *medarbetarnas känslor*: chefer försöker entusiasmera och uppmuntra sina medarbetare. Det kan handla om att uppmärksamma medarbetare genom konstruktiv och uppmuntrande feedback, försöka stärka deras självförtroende, öka deras välmående och reducera stress.

”*Medarbetare som i dag upplever sig som bara kuggar i ett stort maskineri*

På grund av den ökade administrativa bördan i många organisationer är det många medarbetare som i dag upplever sig som bara kuggar i ett stort maskineri, där värdet av deras insatser – och de själva – syns allt mindre. Ledarskap med fokus på välmående kan komplettera det traditionella chefskapets fokus på kontroll och uppföljning. En vd för ett stort serviceföretag framhöll: ”En chefs viktigaste uppgift är att se till att människor mår bra eftersom människor som mår bra också gör ett bra arbete.”<sup>4</sup>

Ett ledarskap inriktat på känslor, värderingar och moral kan motverka att medarbetare uppfattar sig själva som utbytbara resurser och bidra till engagemang, motivation och identifikation med organisationen. En chef för en forsknings- och utvecklingsavdelning vid ett telekomföretag hävdade: ”Jag lyssnar på människor, känner av stämningar. Jag arbetar med att få medarbetarna att må bra.”<sup>5</sup>

En annan chef – på statliga Arbetsförmedlingen – beskrev sitt ledarskap som en fråga om personalens välmående:

Om personalen mår bra, då får både de anställda och de arbetssökande den bästa servicen. Jag prioriterar min personal. Min dörr står alltid öppen. Jag är här för deras skull. Jag träffar personalen så ofta att jag märker om de inte mår bra. Jag har ögonen och öronen öppna för misstämningar och incidenter.<sup>6</sup>

Denna ”få andra att må bra”-syn på ledarskapet kan innebära en blandning av rollerna som partyvärd och psykoterapeut. Chefer är stämningsförbättrare och ser till att alla uppmärksammas och känner sig inkluderade och delaktiga i arbetsgruppen eller organisationen. Och de jobbar lite som terapeuter. De söker lyssna uppmärksamt och emellanåt gripa in för att identifiera och korrigera eventuella problem. Liksom psykoterapeuter observerar cheferna hur människor uttrycker sina känslor, försöker förstå mönster i tänkandet och människors emotionella status, utvecklar perspektiv på förflutna händelser och nuvarande relationer och försöker klargöra framtida ambitioner. Chefer försöker genom ledarskap öka människors mentala välbefinnande och agera som förtroliga och omtänksamma lyssnare och samtalspartner.

Ett varningens finger bör dock resas eftersom dessa typer av kunskap, färdigheter eller läggning inte per automatik följer av en befordran till chef. Även om efterfrågan av amatörterapi på arbetsplatsen tycks enorm är det långt ifrån säkert att man som chef – eller kollega – ska falla för frestelsen att erbjuda den. Här måste ett kritiskt omdöme användas: ibland kan personalens välmående gå ut över själva kärnverksamheten, ibland är chefen inte den stora människokännare och vän som han eller hon gärna vill tro. Ofta betyder arbetsmiljö, arbetsinnehåll, kollegor och privatliv mer än chefens välvilja. ■

<sup>1</sup> Tidskriften *Chef*, nr 2:2015.

<sup>2</sup> Chef i svenskt byggföretag, refererad i *Chefsliv* (Studentlitteratur 2014).

<sup>3</sup> Chef i svensk bank 2015.

<sup>4</sup> *Dagens Industri*, nr 2 2010, s. 17.

<sup>5</sup> Chef i svenskt telekomföretag, refererad i *Chefsliv* (Studentlitteratur 2014).

<sup>6</sup> Chef på statliga Arbetsförmedlingen, refererad i *Chefsliv* (Studentlitteratur 2014).



# Att leda genom medarbetarskap

### I korthet

Genom att ge medarbetarna förtroende och uppmuntra ansvars- och initiativtagande är det möjligt att bryta den passivitet som detaljerade regler och standardisering ofta medför. ■

” *Chefers ökade tillgång till information har ofta lett till att de satsat på att informera snarare än involvera*

Det har talats om att informationssamhället, där alla har tillgång till information överallt, skulle leda till demokratisering och frihet. Det skulle dessutom möjliggöra flexibla nätverksorganisationer och så kallade adhocratier där yrkesutövare arbetar självständigt och i kreativ samverkan. Hierarkiska, stela byråkratier skulle inte längre vara nödvändiga.

Men har det verkligen blivit så? Vi har i dag tillgång till betydligt mer information än tidigare och är mindre bundna av tid och rum när det gäller utförande av olika slags arbetsuppgifter, men informationssamhället har fått även andra konsekvenser. Mängden information har ökat komplexiteten i arbetet, och det ställer större krav på vår förmåga att värdera och göra bedömningar. Chefer är därför mer beroende av medarbetares bedömningsförmåga. Chefers kontrollbehov har däremot inte förändrats. Detta leder till att den ökade tillgången på information – och kapaciteten att samla in den – ofta leder till hårdare chefsstyrning och standardisering av arbetet. Chefers ökade tillgång till information har ofta lett till att de satsat på att informera snarare än involvera. I stället för en aktiv-aktiv-relation mellan chef och medarbetare har det snarare blivit en aktiv-passiv-relation, där medarbetarna förväntar sig att chefen ska lösa alla problem, fatta alla beslut och ge dem direktiv.

Orsaken till denna utveckling är att överflöd av information riskerar att skapa illusionen att det finns ett ”bästa sätt” att utföra arbetsuppgifter, oavsett hur situationen ser ut. Detta ”bästa sätt” ska sedan förverkligas genom standardisering av arbetet och detaljerade regler. Men en sådan utveckling leder till nya problem. Låt mig ta några exempel.

I en statlig myndighet hade alla regler för verksamheten samlats i en bok, som för varje ny version blev allt tjockare. Det påverkade medarbetarna. De började efterfråga regler och

styrdokument för allt de gjorde. Regelverket hade skapat passiva regelföljare som inte längre gjorde bedömningar grundade på sin erfarenhet i yrket eller genom dialog med andra handläggare och chefer.

Enligt samma logik infördes ett gemensamt produktionssystem i en global koncern. Det skulle möjliggöra att alla arbetade på samma sätt enligt principen *best practice*. Arbetet på fabriksnivå blev på detta sätt alltmer standardiserat, och ganska snart upplevde medarbetarna att standardiseringen begränsade deras möjlighet att lösa problem. Som en medarbetare uttryckte det: "Vi var vana att lösa saker, kanske inte alltid så som det var tänkt, men [det nya] systemet låste oss så vi inte kunde göra det." Koncernledningen tyckte inte att systemet gav de förväntade effektivitetsvinsterna. Detta ledde i sin tur till att de började styra ännu mer i detalj för att säkerställa att arbetarna verkligen gjorde "rätt". Medarbetarnas frustration över det nya produktionssystemet tolkades av koncernledningen som oförmåga (och kanske även ovilja), vilket gav ytterligare ett argument för ökad styrning och kontroll. Medarbetarna i sin tur upplevde sig kontrollerade på ett negativt sätt och blev försiktigare när det gällde att försöka finna lösningar på problem.

Exemplen illustrerar att chefer och medarbetare lätt sugs in i "styrningsmaskineriet" och mekaniskt börjar följa instruktioner, fylla i dokument och klicka i olika rutor för att ta sig fram i IT-system. Arbetet utförs därigenom på ett mer passivt sätt, utan ett aktivt ansvarstagande baserat på egna bedömningar. Om det passiva förhållningssättet blir bestående



## Om författaren

**Thomas Andersson** arbetar som biträdande professor vid Högskolan i Skövde där han också leder forskningsgruppen *Medarbetarskap och Organisatorisk resiliens*. Han forskar framförallt om ledarskap, medarbetarskap, professioner, förändringsarbete och identitet. ■

behövs mer direkt styrning av verksamheten, vilket tenderar att leda till ytterligare ökad passivitet, som kräver ännu mer styrning. Det blir en ond cirkel av överdos av styrning och alltmer passiva medarbetare.

En utveckling mot ökad styrning leder också till att mer chefstid går åt både till att sätta sig in i information (rapporter, utredningar, riktlinjer) och till att producera information (beslutsunderlag, mätningar, utvärderingar). Såväl chefer och medarbetare tillbringar allt större del av sin arbetstid fastlåsta vid en dator, och effekten är ofta att arbetet blir mer individualiserat.

Detta var fallet i en kommunal verksamhet där man upplevde problem med att arbetsbelastningen var hög och att det var svårt att få nyanställda att stanna kvar. Handläggarna gick till jobbet med ambitionen att försöka jobba undan så mycket som möjligt av "sin ständigt växande hög av ärenden". Arbetsplatsen hade reducerats till en fysisk plats dit medarbetare gick för att utföra sin individuella produktionskvot. Det hade också skapats ett "A-lag" av erfarna handläggare och ett "B-lag" med relativt nya handläggare. De komplexa ärendena hamnade hos A-laget, och dessa kände sig enormt pressade – de var rädda för att inte hinna med sitt jobb och för att orsaka förseningar i handläggningen. Att de erfarna handläggarna hade så fullt upp med sitt individuella arbete gjorde att de mindre erfarna blev lämnade ensamma och därmed inte fick stöd i sin professionaliseringsprocess. De utvecklades därmed inte till självständiga handläggare utan kände osäkerhet och otrygghet, vilket tog mycket tid för cheferna att hantera. Många medarbetare slutade också.

Risken finns att informationssamhället leder till alla dessa problem, men det behöver inte bli så. Det finns alternativ, men det kräver ökad delaktighet för medarbetarna, förtroendefulla och samarbetsorienterade relationer mellan chefer och medarbetare samt en involveringsorientering hos både chefer och medarbetare – det som jag och andra forskare kallar *ett utvecklat medarbetarskap* (Andersson & Tengblad 2015). Medarbetarskap handlar om de praktiker och förhållningssätt som medarbetare utvecklar för att förhålla sig såväl till det egna arbetet som till arbetsgivaren, och ett utvecklat medarbetarskap ställer krav på både medarbetare och chefer. Ett utvecklat medarbetarskap är kärnan i den skandinaviska arbetslivstradition som varit stark under de senaste decennierna, men som har utmanats av globalisering och standardisering. Den kan dock återupplivas. I alla de fall jag beskrivit ovan skedde nämligen förändringar i riktning mot ett utvecklat medarbetarskap. Det var inte frågan om några enkla lösningar. Inte heller kan de appliceras överallt. Men de visar på alternativ till informationssamhällets baksida:



”Ett utvecklat medarbetarskap är ett möjligt botemedel mot många av de problem som informationssamhället ofta medför

- *Mindre kontroll, inte mer.* Efter ett ägarbyte övergav fabriken produktionssystemet. Medarbetarna tyckte att ”det återigen är möjligt att leverera med kvalitet”. Cheferna gick tillbaka till det motto som tidigare präglade ledarskapet i fabriken: ”Bestraffa inte initiativ, för det är ett sådant värde i att ha en problemlösande organisation, att vi kan ta att det ibland går snett.”
- *Ansvar och initiativ snarare än passivitet.* Regler är måhända bra för att skapa tydlighet och förutsägbarhet, men de måste balanseras med handlingsutrymme och förväntningar på initiativ. I den statliga myndigheten har detta manifesterats i att den kommande versionen av boken med alla verksamhetens regler ska bli tunnare än föregående, för att stärka handläggarnas mandat att göra professionella bedömningar.
- *Gemensamt snarare än individualiserat.* I kommunen försökte chefer och medarbetare gemensamt omorganisera arbetet från individuell handläggning till grupper med gemensamt ansvar för ärenden. Arbetsplatsen kom nu att betyda någonting mer än enbart en fysisk plats. Den kom i högre grad också att handla om gemenskap, kollegor, samarbete och professionellt utbyte.
- *Involvera snarare än informera.* Med involveringsorienterade chefer och medarbetare kan engagemang skapas på ett helt annat sätt än när chefer och medarbetare enbart informerar varandra. I samtliga fall ovan blev det mänskliga mötet mer centralt. Samtalsutbyte innebär att knyta an till varandra – vi engagerar oss i varandra och bygger lojalitet och förtroende.

Ett utvecklat medarbetarskap är ett möjligt botemedel mot många av de problem som informationssamhället ofta medför. Samtidigt kan det vara särskilt svårt att få till det just i informationssamhället eftersom personliga relationer inte utvecklas på grund av att många, särskilt de yngre, hellre kommunicerar genom sin smartphone än träffar sina kollegor. Att kommunikation i allt högre grad sker elektroniskt i stället för genom samtal öga mot öga kan också bero på tidsbrist och en illusion om att det är lättare att kontrollera en kommunikationssituation i elektroniska media jämfört med i ett fysiskt möte mellan två människor. Men det gör både chefer och medarbetare sämre tränade i empatisk förmåga. Informationssamhället gör det svårare att skapa mer samverkansorienterade arbetsplatser, men det är fortfarande möjligt! ■

---

## Referens

**Andersson, T. & Tengblad, S.** (2015). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (red.), *Ledarskapsboken*. (2 uppl.) Stockholm: Liber, s. 248–272.





Ingemund Hägg

## Varning för det ledarskapsindustriella komplexet

### I korthet

Vem tjänar egentligen på att upprätthålla myten om ledarskaps betydelse? Bakom myten finns starka ekonomiska intressen och en industri som står på bräcklig vetenskaplig grund. ■

” Den vetenskapliga grunden för den ledarutbildning som bedrivs i USA är skakig. Kanske så även i Sverige

ledarskapsbranschen [är] min övergripande term för de i dag oräkneliga ledarskapscentra, institut, program, kurser, seminarier, workshops, praktiker, utbildare, böcker, bloggar, artiklar, webbplatser, webbmöten, videor, konferenser, konsulter och coacher som hävdar att de – vanligen för pengar – kan utbilda människor att leda.

Det är Harvardprofessorn Barbara Kellermans beskrivning (i min översättning) av en amerikansk mångmiljardindustri i hennes bok *The end of leadership* (2012). Hon har själv varit del i detta komplex men blivit tveksam när hon närmare studerat innehåll och effekter. Men hon tänker alltså på USA. Så kan det väl inte vara i Sverige?

Kanske, kanske inte, eller så bryr sig ingen om de föreställningar om Ledaren med stort L som också i Sverige fått närmast andlig karaktär med grunden i en ideologi om ledarskaps nödvändiga och goda betydelse för utveckling i alla samhällssfärer och som lockar företag, politiska partier, kyrkor, föreningar, kommuner, statliga förvaltningar, skolor och universitet att satsa på utbildning i ledarskap. Ett sammanhållet ledarskapsindustriellt komplex där gemensamma intressen formas och bevaras – och får verka helt ostört. Jag hittar ingen kritisk granskning av detta, vare sig från grävande journalister eller från forskare. Men jag är möjligen ute i ogjort väder. Det är kanske ganska bra ställt eller åtminstone inte något negativt med den enorma satsning på utbildning i ledarskap som genomsyrar dagens Sverige. Och smarta utbildare kan ha insett att det är bra att ha ”ledarskap” som rubrik på sina erbjudanden, medan innehållet är något annat och ibland något värdefullt.

Kellerman är bekymrad. Den vetenskapliga grunden för den ledarutbildning som bedrivs i USA är skakig. Kanske så även i Sverige. När man här kräver att all utbildning, även på lägre nivåer, ska vila på vetenskaplig grund och beprövad er-



farenhet så verkar det inte gälla utbildning av ledare och i ledarskap. Men ser man den som andlig eller ideologisk gör det inte så mycket. Att personer som genomgått sådana utbildningar i enkäter svarar att de är nöjda säger inte heller något om faktiska effekter på verksamheten i de ledda organisationerna på vare sig kort eller lång sikt. En stark ledarcentrering fortlever i samhället, och ofta ignoreras att Ledaren kan ställa till med mycket elände med övervärdering av sin betydelse att fatta stora beslut, utveckla strategier och åstadkomma förändring och goda resultat. Kellerman har kunnat konstatera att många ledare bidrar till dåliga prestationer i de organisationer de antas leda. Och motkrafterna att komma till rätta med och hantera dåligt ledarskap i en organisation kan vara svaga.

Ledarskap förutsätter att andra personer i organisationen, sådana som brukar kallas medarbetare, uppvisar följarskap, en komplex förmåga som det inte är så populärt att ge kurser i. Det beror väl på att efterfrågan inte är så stor. Ledare och potentiella ledare som har ett avgörande inflytande på vilket

### Om författaren

**Ingemund Hägg** är professor emeritus i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han var med och initierade och grundade Föreningen Företagsekonomi i Sverige. ■



utbildningsbehov som finns i deras organisation verkar se ledarskap och inte följarskap som avgörande för organisationens framgång.

Paralleller med läkarvetenskapen kan vara intressanta att dra. I bästa fall handlar det om placeboeffekter när de som utbildats till ledare tror att utbildningen gjort dem till bra ledare och deras organisationer högrepresterande. Men skadan är då att så mycket resurser läggs på något som inte får effekter över huvud taget.

Intressant är att det i högskoleförordningens krav för civil-ekonomexamen inte framhävs något delområde bland ekonomiämnen förutom just ledarskap, där det under rubriken "Värderingsförmåga och förhållningssätt" står att studenterna ska "visa insikt i ledarskapets betydelse". Och, återigen, följarskap anses inte lika viktigt.

Chefer och chefskap behövs i organisationers hierarkier, med över- och underordnade, med ansvar och beslut. Men det ledarskapstänkande som förmedlas genom det ledarskapsindustriella komplexet handlar om annat. Dock finns läromedel som kan bidra till att tona ner trosföreställningar om ledarskapets betydelse och förträfflighet. Ett bra exempel är *När ledarskapet krackelerar* av Mats Alvesson med flera, där författarna med empiriska studier visar på ledarskapets undflyende och mångfacetterade karaktär. Med en sådan empiriskt baserad syn finns plats för undervisning om ledarskap i akademisk utbildning.

På samhällsnivå vore det intressant att försöka få grepp om den andliga och ideologiska grunden för den vördnad som ledare och ledarskap omfattas av. Forskare och även journalister skulle kunna ge sig på detta. Föreningen Vetenskap och folkbildning visar i sina undersökningar att skrämmande många människor bär på trosföreställningar och pseudo-vetenskapliga uppfattningar om sådant som alternativmedicin och annat konstigt. Det är måhända så att skolan inte lyckats att få in kritiskt tänkande hos vår befolkning. Jag misstänker att om den nämnda föreningen i en framtida undersökning skulle ta med frågor rörande trosföreställningar om ledarskap skulle resultatet bli allt annat än upplyftande. Det behövs mer av kritiskt tänkande rörande ledarskap – inte för att helt förkasta all utbildning av ledare och i ledarskap utan för att ge större utrymme för vetenskaplighet på detta svårfångade och mångfacetterade område. ■

” På samhällsnivå vore det intressant att försöka få grepp om den andliga och ideologiska grunden för den vördnad som ledare och ledarskap omfattas av

---

## Referenser

- Alvesson, Mats, Anna Jonsson, Stefan Sveningsson & Robert Wenglén** (2015). *När ledarskapet krackelerar: Insikter från den inte så lätta praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Kellerman, Barbara** (2012). *The end of leadership*. New York: Harper Business.





## Anna-Karin Stockenstrand

# Att leda för jämställdhet

### I korthet

För att uppnå jämställdhet i arbetslivet räcker det inte med att anställa fler unga kvinnor. ■

Som ny ekonomstudent på Handelshögskolan i Stockholm för snart tjugo år sedan hade jag en stark tro på att jämställdheten inom utbildning och forskning i ekonomi och ute i arbetslivet var på god väg att förbättras. Det var tunt med kvinnliga lärare och forskare, även om de fanns, och de flesta företagsledare och chefer som jag mötte var män. Jag hade dock flera kvinnliga förebilder som spelade viktiga roller för mig under min utbildning. Vi gick till och med kurser i genus och kön. Jag såg en ljus framtid framför mig och andra kvinnor.

Häromveckan satt jag på ett seminarium, alltså nästan tjugo år senare. Av tjugo seminariedeltagare var femton män och fem kvinnor. Bland männen fanns två professorer, två docenter, en studierektor och en biträdande prefekt. Bland kvinnorna fanns två lektorer. Övriga deltagare var doktorander. Dynamiken? Av de nittio minuter som seminariet varade talade män i åttionio minuter och en kvinna i en minut. Situationen är inte helt ovanlig. I den här artikeln menar jag att ojämställda grupper är resultatet av små och till synes obetydliga likriktningsmekanismer i organisationens vardag. För att leda för jämställdhet måste dessa likriktningsmekanismer motverkas. Detta kräver ett lyhört ledarskap – ett ledarskap som vågar vända på perspektiven.

Miljöer som domineras av och formellt och informellt leds av män finns på flera håll i samhället. Framför allt de riktigt höga positionerna i samhället verkar svåra för kvinnor att nå. Statistik från SCB visar att det i de svenska börsföretagens styrelser sitter knappt 30 procent kvinnor. Samma andel gäller kvinnor i chefsposition i privat sektor. Endast ungefär fem procent av styrelseordförandena och de verkställande direktörerna i Sverige är kvinnor. 26 procent av ledande befattningshavare i kommunala bolag är kvinnor. Ännu mer







*Inom exempelvis ämnet företagsekonomi är andelen kvinnliga professorer endast 20 procent*

uppseendeväckande siffror hittar man inom den svenska akademien. Inom exempelvis ämnet företagsekonomi är andelen kvinnliga professorer endast 20 procent (Eriksson-Zetterquist & Sundin 2012), och inom vissa delämnena är den ännu lägre. De allra flesta börjar sin resa mot arbetslivet på något av våra lärosäten. Därför är den miljön viktig att titta närmare på.

Problemen kring bristande jämställdhet inom universitetsvärlden påtalas och debatteras med jämna mellanrum. Många menar att ett starkt ledarskap krävs för att universitet och högskolor ska bli konkurrenskraftiga miljöer där män och kvinnor har samma möjligheter. Frågan är bara vad detta ledarskap i praktiken innebär.

När frågan kring bristande jämställdhet inom särskilt vissa mansdominerade ämnesområden kommer upp, blir alla ofta rörande överens om att frågan är komplex och svår, men att man i alla fall kan göra vad man kan för att på lång sikt skapa jämställdhet genom "bygga underifrån-strategin". Denna strategi bygger på tanken att eftersom det är tunt med kvinnor i toppen och svårt att rekrytera mer seniora kvinnliga forskare och lärare eftersom de är så få (oklart dock hur aktivt man söker efter just dessa personer), ska man i stället stödja och coacha fram mer juniora kvinnor efter att de disputerat. Som jag tolkar denna strategi så ska den inte bara resultera i ett antal yngre kvinnor som komplement till den i övrigt mansdominerade miljön, utan den ska även resultera i att dessa kvinnor sedan är kvar och på sikt får ledande positioner. Frågan är om strategin fungerar.

Min egen erfarenhet är att det händer någonting på vägen, och att detta sker inte minst i de små situationerna i vardagen. I likriktade grupper har jag själv sett tendenser till att man på olika sätt upprätthåller bilden av att det är svårt att hitta kvinnliga kandidater när det kommer till viktiga uppdrag och positioner, men att detta snarare har handlat om att man på olika sätt kollegialt har förminskat de kandidater som fanns. Då börjar "bygga underifrån-strategin" i stället framstå som en dimridå: genom att kontinuerligt anställa unga kvinnliga medarbetare och prata om vikten att bygga underifrån, kan man fortsätta att välja bort mer seniora kvinnliga medarbetare utan att riskera kritik. Men målet kring jämställdhet uppnås inte.

För att kunna uppnå ett visst mål måste strategier implementeras och genomföras på ett rationellt sätt. Därutöver måste strategierna och styrsystemen hänga ihop så att allt sammantaget bidrar till organisationens måluppfyllelse. Ledare på alla nivåer måste på kort, medellång och lång sikt fatta rationella beslut som främjar implementeringen av den valda strategin. Så långt allt väl. Problemet är bara att forskning visar att av de små vardagliga beslut som ledare fattar

” När några symfoniorkestrar började låta de arbetsökande provspela bakom en skärm anställdes märkbart fler kvinnliga musiker än tidigare till de högsta positionerna i orkestern

## Om författaren

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

varje dag är en stor mängd beslut tyvärr inte rationella. Och forskning visar därtill att ledarna själva oftast är omedvetna om att de, om de är män, tenderar att prioritera och välja andra män framför kvinnor när det kommer till ledande positioner.

Forskning från symfoniorkestrarnas värld visar detta med stor tydlighet. När några symfoniorkestrar började låta de arbetsökande provspela bakom en skärm anställdes märkbart fler kvinnliga musiker än tidigare till de högsta positionerna i orkestern. I dag använder flera av de främsta svenska symfoniorkestrarna detta förfaringsätt, bland annat Göteborgs symfoniorkester, som har en kvinnlig konsertmästare som tillsatts just med denna metod.

Men ojämställdhet uppstår inte bara genom tillsättningar. Även mindre och till synes ganska obetydliga, vardagliga händelser visar sig ha stor betydelse. Forskning visar att svaga preferenser i vardagliga beslut kan få långtgående konsekvenser i ett större perspektiv. Ekonomen Thomas Schelling (som tilldelades Sveriges riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne 2005) visar med sin segregeringsteori i boken *Micromotives and Macrobehavior* hur små och obetydliga händelser och val i vardagen kan få långtgående effekter på aggregerad nivå. Vetenskapsrådet kommer fram till liknande resultat i en ny studie där de pekar på att man för att uppnå mer dynamiska miljöer bör ta hänsyn till sådana till synes små saker som hur den fysiska placeringen kring ett bord eller talarnas turordning på ett möte ser ut.

Schelling ger fler exempel på dessa mikrobeslut, som hur man väljer plats i en föreläsningssal, hur man väljer att stå och prata på fester och hur man agerar i trafikköer. Han visar att i binära grupper, alltså grupper där man normalt tillhör en av två grupper, kan även en svag preferens för den "egna" gruppen få stora effekter på aggregerad nivå. Forskare har använt dessa kunskaper för att förklara att ojämlikheten i organisationer fortfarande är så stor. Även om män bara har en liten förkärlek för att stödja och prioritera andra män, så får det stor effekt på jämställdheten.

Svaga preferenser får alltså långtgående konsekvenser. Och ledare är sannolikt ofta själva mer eller mindre omedvetna om sina egna drivkrafter i det som händer, vilket gör situationen än svårare. Så hur kan man då få personer i ledande positioner att komma till insikt om sina egna svaga preferenser så att de kan börja fatta beslut som på ett bättre sätt bidrar till organisationens måluppfyllelse? Forskning visar att det kan man inte. I huvudsak måste man acceptera att ledare kommer att fatta en stor mängd beslut som de inte ens själva fullt ut kommer att förstå skälen till eller processerna kring. Men det finns andra vägar att gå.



Tidigare i år höll jag en föreläsning i redovisning för studenter som alldeles nyligen hade börjat läsa ekonomi. Efter föreläsningen kom en kvinnlig student fram och undrade om jag hade tid att prata lite. Hon berättade att hon inte tänkt så mycket på att man kunde bli lärare och forskare i redovisning, men att hon nu efter den här föreläsningen hade en ny dröm: hon ville bli lärare och forskare som jag, och hon ville nu veta allt om hur denna tillvaro såg ut. Jag blev väldigt glad, för jag kände igen mig själv i henne.

Jag hade inte varit där jag är nu utan en rad kvinnliga förebilder som jag haft turen att stöta på under min utbildning, och jag är djupt tacksam för att dessa kvinnor funnits. Den första viktiga kvinnliga förebilden var en lärare jag hade som helt ny ekonomstudent. Hon var en av de mest tongivande lärarna på en av våra redovisningskurser, hon hade huvudansvar på kursen och var en tydlig ledargestalt. Hon fick mig att välja redovisning som ämnesinriktning. När jag senare skrev min masteruppsats fick jag en kvinnlig hand-



ledare. Hon var en vass forskare som brann för sitt ämne och för forskningen, som ställde höga krav men som också var en lysande coach. Hon fick mig att vilja påbörja doktorandstudier. Under doktorandtiden fanns stöd och inspiration från flera för mig mycket betydelsefulla män, men det var svårare när det kom till kvinnliga förebilder. Jag hade dock den fantastiska turen att få vistas vid ett engelskt universitet under ett halvår och där få en kvinnlig engelsk professor som handledare. Hon deltog på seminarier, publicerade i framstående tidskrifter och var en respekterad forskare och lärare. Jag fascinerades av hennes pondus och självklarhet i sin roll. Det fick mig att se nya möjligheter, och jag bestämde mig då för att jag ville försöka satsa på en forskarkarriär, men i en mer dynamisk miljö. Sådana miljöer har dock visat sig svåra att hitta, även om de finns.

För att skapa dynamiska och jämställda miljöer måste flera kompletterande strategier implementeras parallellt. Ingen förändring uppnås genom att anställa unga kvinnor, om mer seniora kvinnor samtidigt väljs bort när det kommer till reell makt och inflytande. Inte heller uppnås någon förändring genom att kvinnor används som alibi i offentliga sammanhang i enlighet med "här borde det vara en kvinna med"-principen. I stället måste förändringen genomsyra hela organisationens sätt att fungera. För att få till en förändring är de dagliga och informella sammanhangen avgörande: samtalen bakom de stängda kontorsdörrarna, förankrandet av beslut *innan* de redan är fattade.

För den ledare som vill motverka likriktningsmekanismer som stänger ute seniora kvinnor från reellt inflytande finns en rad åtgärder att vidta. Ledare kan öppna upp och legitimera samtal kring de små händelserna i vardagen. Ledare kan välkomna och ta berättelser om till synes obetydliga men på lång sikt avgörande händelser för de kollegiala samspelet på största allvar. Tillsättningsprocesser kan ske öppet och med inflytande av olika personer med olika perspektiv. Ledare kan också göra förändringar i vardagen, prova nya arbetsätt och maktordningar. Med ett lyhört ledarskap som vågar vända på perspektiven, kan fler kvinnor inte bara anställas utan senare även få samma möjligheter som manliga kollegor att nå högre positioner, få reell makt och inflytande, och därmed bli viktiga förebilder som i sin tur kan leda vägen för andra. ■

---

## Referenser

- Eriksson-Zetterquist, U. & Sundin, E.** (2012). *Genusperspektiv på företags ekonomi*. Stockholm: Högskoleverket.
- Schelling, T.C.** (1978). *Micromotives and macrobehavior*. New York: W.W. Norton.
- Vetenskapsrådet** (2015). *En jämställd process? En kvalitativ undersökning av bedömningen av forskningsbidragsansökningar 2014*. Stockholm: Vetenskapsrådet.



## Moderna företagsledare som scenartister

### I korthet

Företagsledares arbete går alltmör ut på att sälja in företaget till aktieplacere och andra utomstående.

I slutet av 1940-talet samlade dåvarande professorn vid Handelshögskolan i Stockholm, Sune Carlson, ett antal företagsledare till samtal i något som kallades A-gruppen. Efter en tid kom han överens med deltagarna om att de under viss tid skulle registrera vad de gjorde under dagarna. Tillsammans med annat material blev det underlag till boken *Executive behaviour*, som publicerades 1951. I denna bok, som blivit en klassiker, skrev Carlson att studiens resultat helt hade förändrat hans syn på företagsledares arbete. Före studien föreställde han sig företagsledaren som en dirigent framför sin orkester, medan han efter dess genomförande insåg att direktörerna var mer av marionetter. De hade begränsade möjligheter att styra sin tid och blev ständigt avbrutna.

Carlsons resultat har senare bekräftats av andra forskare. När Stefan Tengblad för drygt femton år sedan gjorde förnyade studier av företagsledares arbete blev resultaten dock anorlunda. Direktörerna hade mycket mer av längre arbetspass utan att bli avbrutna. De var vidare i större utsträckning ute på resor och tillbringade därmed mindre tid på sitt kontor. Den senare omständigheten är av allt att döma en delförklaring till att avbrotten blev färre. Vid tiden för Tengblads studier var de resande företagsledarna helt enkelt svåra att nå.

Det är dock också viktigt att komma ihåg att företagets organisation sedan de ursprungliga studierna har undergått förändringar, som inneburit att företagsledare i större utsträckning än tidigare skyddas från direktkontakter. En sådan viktig förändring är införandet av divisionaliserade strukturer, det vill säga att den högsta ledningen under sig har ett antal divisioner som definierats utifrån produkter eller geografiska områden. På så sätt stannar en betydande del av den interna kommunikationen inom dessa divisioner och når inte den högsta ledningen.





En annan viktig förändring är att nutida företag (särskilt stora publika) skapat betydande skydd för företagsledarna mot externa kontakter. De senare framstod redan i Carlsons studie som mycket krävande. I nutida företag – och även i andra organisationer, för den delen – har detta lett till att man skapat särskilda enheter för att hantera extern kommu-



” *Mediekontakterna är av allt att döma den funktion som utvecklats mest under de senaste decennierna*

nikation. Detta är helt i linje med förutsägelsen från den klassiske organisationsforskaren James Thompson, att rationella organisationer tenderar att skydda nyckelfunktioner mot störningar. Det finns tre typer av skyddande enheter, nämligen sådana som arbetar med att hantera samhällskontakter, marknadskontakter och mediekontakter.

Enheter för samhällskontakter har ökat i omfattning i och med företagets internationalisering. Denna har inneburit att företagen i större utsträckning behöver kunna hantera olika lagar och normsystem. Men även på hemmaplan behövs denna förmåga i en situation där företagets villkor är under ständig diskussion. Detta har lett till att man kunnat se ett flöde av tidigare politiker som så att säga byter sida och övergår till uppdrag i näringslivet. Det mest flagranta exemplet är den tidigare näringslivsministern Björn Rosengren, som först som minister sålde Teliaktien till den breda allmänheten och sedan efter några år övergick till att arbeta för Tele2-ägaren Kinnevik.

När det gäller marknadskontakter fanns olika slag av försäljnings- och reklamavdelningar redan vid tiden för Sune Carlsons studie. De var dock relativt blygsamma i omfattning, och marknadskommunikation var ännu i sin linda. Med tiden har denna funktion blivit allt viktigare. Det gäller då kontakterna inte bara mot kunder utan i betydande utsträckning också mot presumtiva medarbetare och mot finansärer. Särskilt vad gäller de senare innebär marknadskontakterna att företagsledarna engageras för att genomföra vad som på engelska kallas *road shows*, det vill säga att de medverkar i framträdanden inför investerare världen över.

Mediekontakterna, slutligen, är av allt att döma den funktion som utvecklats mest under de senaste decennierna. Det har blivit allt vanligare att kommunikationsdirektörer är del av företagsledningen. Uppgiften för dessa och deras medarbetare är att kommunicera en positiv bild av företaget och att hantera negativ information. Inom enheter för mediekontakter kan man på samma sätt som vad gäller samhällskontakter se ”sidbyten”, det vill säga att journalister, som tidigare granskat företagen, övergår till att hantera de mediekolleger de lämnat. En betydande del av mediekontakterna sköts alltså av särskilda talespersoner för företag och organisationer. Samtidigt – liksom fallet är med marknadskontakterna och samhällskontakterna – måste dock högsta ledaren vara ansiktet utåt då det gäller de för företagets anseende mest strategiska frågorna.

I sitt arbete att hantera den externa kommunikationen kompletterar nutida företag sina egna enheter med olika slag av intermediärer. Det är fråga om konsulter och intresseorganisationer. De förra engageras för speciella uppdrag, medan

### Om författaren

**Lars Engwall** är professor emeritus i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han har i sin forskning behandlat förändringsprocesser i olika slag av organisationer, särskilt dagstidningar, banker och universitet samt spridningen av managementidéer genom akademiska institutioner, konsulter och media. ■

” Det är med  
andra ord  
inte helt säkert att  
det blir mest ekono-  
mer och ingenjörer  
som leder framtidens  
företag

de senare hanterar medlemmarnas intressen mer generellt, särskilt vad gäller samhällskontakter. I båda fallen kan man notera samma tendenser som nämndes ovan, det vill säga att personer rekryteras på grund av de kunskaper och kontakter som de byggt upp i egenskap av till exempel politiker, finansanalytiker eller journalister. Konsultföretagen rekryterar tidigare ministrar och deras nära medarbetare, och journalister övergår från att vara granskande till att skydda.

Utvecklingen innebär att företagsledarnas arbete blir mer planerat. De kommer visserligen inte, som Stefan Tengblad visat, att ständigt bli störda, utan de kommer i stället att bli aktörer i ett skådespel. I detta har de, liksom tidigare, svårigheter att själva styra vad de gör. Men i stället för de ständiga störande momenten som tidigare styrde deras vardag, är det nu enheterna för samhällskontakter, marknadskontakter och mediekontakter som kontinuerligt regisserar dem och ger dem roller i olika sammanhang. Därutöver kräver intresseorganisationerna deras medverkan vid olika möten. På så sätt kommer de visserligen att ha mer sammanhängande tid för det de gör, men de har svårt att kontrollera sin agenda och kommer att i betydande utsträckning vara på andra platser än sitt kontor.

Av allt att döma är det nu hög tid att göra en uppföljning av de tidigare studierna av företagsledares arbete. De förändringar som sammanfattats ovan har intensifierats under det senaste decenniet. Men dessutom har utvecklingen inom informationsteknologi skapat andra förutsättningar för kommunikation. Utvecklingen av mobiltelefonin kan tänkas ha lett till en situation som återigen liknar den som redovisades av Sune Carlson.

Slutligen kan de höga förväntningar som finns på företagsledares kommunikativa förmåga förväntas leda till att principerna för ledarrekrutering kommer att förändras. Det är med andra ord inte helt säkert att det blir mest ekonomer och ingenjörer som leder framtidens företag. Och även om de högsta ledarna fortsatt skulle ha dessa utbildningar kommer troligen deras förmåga att vara scenartister att bli allt viktigare. Att förmågan att agera på scenen behöver utvecklas har framgått under det senaste årets granskning av exempelvis Industrivärden, SCA och Volkswagen. ■

---

## Referenser

- Carlson, Sune** (1951). *Executive behaviour*. Stockholm: Strömbergs.
- Engwall, Lars** (2014). "Corporate governance and communication", i: Pallas, Josef, Strannegård, Lars och Jonsson, Stefan (red.), *Organizations and the media: organizing in a mediatized world*, New York: Routledge, s. 220–233.
- Tengblad, Stefan** (2002). "Time and space in managerial work", *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), s. 543–565.



# Ledarskap och kultur i svensk förvaltning

### I korthet

Vilka tänkbara förklaringar finns till vår tids ibland bristande etik i ledarskap och kultur i svensk förvaltning? ■

Frågan om vad som utmärker – och vad som *bör* utmärka – ledarskapet i svensk förvaltning har aktualiserats vid ett flertal tillfällen i samhällsdebatten under senare år. Det har varit ett höjt tonläge, eller åtminstone en bekymrad underton, i de flesta av dessa samtal. Och de fall som har diskuterats är onekligen alarmerande.

Det handlar exempelvis om fallet med de felaktiga domarna mot Thomas Quick (i dag med namnet Sture Bergström), en man som sades vara Sveriges värste seriemördare genom tiderna, men där det senare visade sig att rättsväsendet helt hade frångått en rad viktiga principer (Josefsson 2014, Råstam 2013). Bakom misstänkliggörandet stod bland annat domare och åklagare som valde att se mellan fingrarna med den ytterst svaga tekniska bevisningen.

Ett annat exempel är fallet med professor Paolo Macchiarini och hur Karolinska institutet lät honom genomföra riskabla luftrörstransplantationer på patienter, trots att flera personer hade slagit larm om misstänkt forskningsfusk och falska meriter. Den mycket kritiska rapport som regeringens utredning, under ledning av Sten Heckscher, släppte i september 2016, visade på hur misstag gjordes såväl vid Karolinska universitetssjukhuset som vid Karolinska Institutet. Även i detta fall hade ledningen valt att bortse från alla varningar.

Ett tredje exempel är sommarens avslöjanden om riksrevisorerna vid Riksrevisionen. Dagens Nyheter publicerade då mejlkorrespondens som visade att riksrevisorer hade lovat bort tjänster, som skulle utlysas endast av formskäl. De visade också, bland annat, hur riksrevisorer hade haft kontakt med granskningsobjekt och gett dem möjlighet att påverka granskningar. Vid en öppen utfrågning i Konstitutionsutskottet i augusti menade riksrevisorerna att organisationen hade be-



funnit sig i mycket dåligt skick när de tog över, varför de var tvungna att skyndsamt rekrytera mer kompetent personal. Sitt agerande hänvisade man till som formfel.

Samtliga dessa tre exempel är stora uppmärksammade fall, men det handlar också om en lång rad andra händelser, som relativt snabbt löper förbi i nyhetsflödet. Som när Skatteverkets överdirektör, efter samråd med generaldirektören, tidigare i år försökte varna sin före detta regeringskollega om att Sveriges Television undersökte hans utländska tillgångar och skatteuppläggen kring dessa. Det blir upprörda röster ett kort tag, innan historien försvinner i det allmänna mediebruset. Sammantaget börjar dock alla dessa händelser nu fastna i



” Elitens  
trixande  
hotar den mellan-  
mänskliga tilliten

många människors medvetande som en gnagande misstanke om att förvaltningen inte går att lita på. Det är allvarligt, eftersom vår tillit till samhällets institutioner är nära sammankopplad med människans allmänna välmående (Rothstein 2011). ”Elitens trixande hotar den mellanmänskliga tilliten”, förklarar professor Bo Rothstein i Dagens Nyheter den 24 april 2016.

Just i Sverige brukar vi vara mycket stolta över vår förvaltning och lita på den. I samhällskontraktet är denna ömsesidiga tillit mellan medborgare och förvaltning central. Här ska det inte finnas utrymme för opportunistisk eller vänskaps-korruption – och om utrymmet ändå finns, förväntar vi oss att förvaltningens ledare har en värdegrund som gör att man ändå inte utnyttjar sådana möjligheter.

I dag finns ett stort behov av en öppen debatt i frågan om vad som händer med ledarskap och kultur i svensk förvaltning. Vi som forskar inom organisation, samhälle och förvaltning har också en skyldighet att engagera oss i detta samtal. Det är mycket svårt att klargöra vilka förändringar som har ägt rum över tid, och mer intressant är kanske frågan om vilka mikroprocesser som motiverar de beteenden som anses tyda på en dålig moralisk kompass bland vissa ledare i svensk förvaltning. Samtidigt bör vi ha i åtanke att förvaltningen även rymmer en ansevärd mängd ledare som tvärtom är utmärkta förebilder och agerar utifrån en sund värdegrund.

Jag lägger här den viktiga men svåra frågan om vad som kan tänkas utgöra en sund värdegrund eller en god moralisk kompass åt sidan för stunden. I stället vill jag gå vidare till frågan om vad som ibland driver olika typer av ledare i offentlig sektor att agera på sätt som en bred allmänhet skulle betrakta som oetiskt. Det finns en allt större medvetenhet om att det inte alltid räcker med regelverk för att förhindra sådant agerande – man behöver även förstå förvaltningskultur och bredare diskurser i samhället. I det följande nämns fem aspekter som kan hjälpa oss att förstå bristerna i ledarskap i de tre exempel som jag nämner inledningsvis. Sannolikt finns ett samspel mellan dessa aspekter och andra förklaringar, och det krävs en ödmjukhet inför den komplexitet som kringgärdar hela frågeställningen.

*Idén om brådska.* En diskurs som kan bidra till att förklara bristande etik är idén om handlingskraft bland ledare i offentlig sektor. Till denna diskurs hör tanken att pragmatism är bättre än regelefterlevnad, och man fnyser gärna åt den byråkrati som ska garantera rättssäkerhet och transparens. Nära angränsande är diskursen kring brådska. Med brådska som förevändning kan man tillåta mycket som inte hade ansetts legitimt under lugnare förhållanden. Därför är det också en samtidsteckning som är bekväm att luta sig mot. För att be-

tona att det är bråttom och bygga momentum för förändring är det också vanligt att man målar upp stora hot, som kräver snabbt agerande. Den som vänder sig mot idén om brådska riskerar att betraktas som försiktig och svag som ledare. Detta är särskilt problematiskt i offentlig sektor, där makten över medborgaren är stor och där stabilitet och varsamhet därför ska garantera att ingen blir felbehandlad.

Ingrid Carlberg, en av ledamöterna i Sten Heckschers aktuella utredning av Karolinska institutet, skriver i en debattartikel (Dagens Nyheter, 6 september 2016): "Tidigt slog det mig att det fanns ett i sammanhanget oväntat inslag som för-enade de olika processerna kring Macchiarini: Den ständigt närvarande brådskan." Samma brådska talade riksrevisorerna om när de skulle förklara sitt agerande för Konstitutionsutskottet den 5 augusti. Också i samhället i allmänhet är idén om brådska, skyndsamhet och produktivitet starka diskurser, och man talar ibland om ett prestationssamhälle med begränsad tid för reflektion. Som en motreaktion ser vi i dag en växande arbetskritik, och för över tio år sedan publicerades den uppmärksammade boken *Bonjour paresse* av Corinne Maier. Hinner dagens ledare inte reflektera eller har brådskan blivit en diskurs, kanske rent av en dogm, som används för att motivera handlingar som annars inte hade ansetts legitima?

*Bristande förståelse.* Det kan vidare finnas en bristande förståelse för de värderingar som uttrycks i grundlagen, förvaltningslagen och andra lagar och förordningar. Denna bristande förståelse kan delvis vara en konsekvens av ett inflöde av individer och ideal från privat sektor. Många studenter inom exempelvis företagsekonomi tar examen utan att någonsin ha kommit i kontakt med regeringsformen eller förvaltningslagen, trots att dessa är helt centrala dokument om man ska förstå de förutsättningar som offentlig sektor verkar under. Grundlagarna är ett uttryck inte bara för förvaltningens själ utan också för de värderingar och ideal som präglar hela Sveriges rättstänkande. När pragmatism går före formalia kan det mycket väl bero på en bristande förståelse för varför denna formalia är så viktig. Man talar ibland raljerande om "byråkrati". I forskningen är det tyvärr inte ovanligt att man på motsvarande sätt förutsätter att offentliga organisationer kan studeras utan förståelse för dessa juridiska grundpelare.

*Grupptänkande.* Grupptänkande (Janis 1972) kan ibland orsaka etikproblem. I kretsar där många ledare känner varandra, inom myndigheter eller i delar av förvaltningen, blir det lätt att man tänker på likartat sätt och därför blir mindre benägen till självkritik. Man rationaliserar sitt och varandras agerande och bekräftar varandra inom gruppen. Detta blir särskilt lätt hänt när mångfalden i gruppen är begränsad.

” I samhället  
i allmänhet  
är idén om brådska,  
skyndsamhet och  
produktivitet starka  
diskurser



## Om författaren

**Louise Bringselius** är docent, forskare och universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet. ■

Nära relaterat är Alvessons och Spicers begrepp funktionell dumhet, liksom Brunssons idén om hur organisatoriskt hyckleri kan underlätta organisationens inre liv. För att undvika att skapa konflikt och spänningar kan människor välja att ignorera uppenbart olämpligt agerande. Detta är emellertid djupt problematiskt på såväl kort som lång sikt. I offentlig sektor kan man inte hänvisa till ägarens rätt att besluta hur organisationen ska fungera, utan man ska kunna stå till svars inför samhällets medborgare. Detta är särskilt viktigt med tanke på att offentlig sektor har ansvar för många av samhällets svagaste medborgare, som inte alltid kan tala för sina egna rättigheter.

*Vänskapskorruption.* En förklaring som har förekommit ofta i senare tids debatt, vad gäller i synnerhet riksrevisorernas agerande, är vänskapskorruption. Eftersom nätverken på ledningsnivå i svensk förvaltning är begränsade, inte minst i statsförvaltningen, blir det särskilt viktigt att ha goda relationer. Med vänskapskorruption börjar man stötta varandra bortom det tillåtna. Man hjälper sina vänner, och de hjälper tillbaka i ett annat sammanhang. I fallet med Riksrevisionen fanns det flera exempel på nära bekanta till riksrevisorerna som hade rekryterats till myndigheten, vilket väcker misstankar. Samma problem har uppmärksammats i den kommunala revisionen (se t.ex. docent Anna Thomasson på DN Debatt 27 augusti 2016). Dan Josefsson är i sin bok också tydlig med att vänskapsrelationerna var en viktig faktor bakom fallet med Thomas Quick, och han visar på ett imponerande sätt hur dessa relationer såg ut.

Denna förklaring knyter an till en mer allmän idé om att personer på ledande befattningar bör vara lojala med varandra. Det gäller ledare emellan, men också exempelvis i relationen mellan styrelse och VD. Professor Li Bennich-Björkman skriver på kultursidorna i Svenska Dagbladet den 11 september 2016 att kritik inte är detsamma som brist på lojalitet, apropå fallet med Macchiarini. "Tvärtom måste en styrelse klara av att kritisera sin ledning – annars sviker man verksamheten."

*Moralisk immunitet.* En avslutande förklaring till vår tids etikproblem i ledarskap och kultur i förvaltningen är idén att man som ledare åtnjuter moralisk immunitet. Att man står över de krav och förväntningar som gäller andra anställda i verksamheten, eftersom man har en alldeles särskild roll som ledare för den. Den här sortens tänkande används för att motivera extravaganser och handlingsutrymme utöver det tillåtna. Möjligen har privat sektor använts som förebild, men inte heller där anses den här attityden godtagbar i dag, något som exempelvis kan illustreras av skandalen kring SCA år 2015. Det kan vara så att många ledare ännu inte har förstått

hur centralt det sociala ansvaret är för ledare på 2010-talet och hur medialiseringen bidrar till en transparens som gör att oetiskt agerande lättare kan avslöjas. Idén om moralisk immunitet skiljer sig bjärt från den bild som ibland målas upp av etiken i förvaltningen för några decennier sedan med hjälp av historien om hur hustrun till den tidigare statsministern Tage Erlander efter hans bortgång returnerade ett antal penor märkta "Tillhör statsverket". Det finns därför anledning att fundera närmare på vad som händer i vår tid med värderingar, ledarskap och kultur i förvaltningen och vilken betydelse den allt grumligare gränsen mellan offentligt och privat kan ha i detta.

\*

Som denna genomgång visar finns den en lång rad tänkbara förklaringar till vår tids ibland bristande etik i ledarskap och kultur i svensk förvaltning. Fortsatt diskussion på det här området är nödvändig och viktig, inte minst bland ledande befattningshavare i förvaltningen. Snedstegen kan ske på alla nivåer, men etikarbetet riktas ofta mot den stora mängden medarbetare ute i organisationerna. Kanske är det snarare i ledningen som man ska börja? Kanske är det inte i första hand en värdegrund för medarbetarna som behövs, utan en för förvaltningens chefer? Deras ledarskap har stor betydelse. Det är nämligen ledarskapet som ytterst avgör vad människor gör av den frihet som formella strukturer ändå lämnar. Sedan ett par decennier tillbaka präglas förvaltningen i Sverige och internationellt av en vurm för formell styrning och kontroll. För att balansera denna kontrolliver behövs en ökad förståelse för de mjukare mänskliga sidorna – människans sökande efter mening, sammanhang, autenticitet och bekräftelse, det vill säga postmateriella värden. Morgondagens ledarskap måste svara mot dessa krav och visa hur förtroende kan byggas utan stora kontrollsystem. Kanske har därför ledarskap aldrig varit viktigare än det är i dag i offentlig sektor. ■

”Kanske har  
därför  
ledarskap aldrig varit  
viktigare än det är i  
dag i offentlig sektor

---

## Referenser

- Alvesson, M. & Spicer, A.** (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. London: Profile Books.
- Brunsson, N.** (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley.
- Janis, I.L.** (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Josefsson, D.** (2014). *Mannen som slutade ljuga: Berättelsen om Sture Bergwall och kvinnan som skapade Thomas Quick*. Stockholm: Pocketförlaget.
- Maier, C.** (2004). *Bonjour paresse: De l'art et la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*. Paris: Michalon.
- Rothstein, B.** (2011). *The quality of government: Corruption, social trust, and inequality in international perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Råstam, H.** (2013). *Fallet Thomas Quick: Att skapa en seriemördare*. Stockholm: Pocketförlaget.



Anna Jonsson

## Ledarskap, ledarskap ...men inget lärande?

### I korthet

Forskare och praktiker behöver samarbeta för att lära sig vad ledarskap är.

Det talas och skrivs mycket om ledarskap. Antingen beskrivs ledarskap som vägen till framgång eller som förklaringen till undergång. Rubriker som "Ledarskapet måste bytas ut" eller "Vi har aldrig haft så dåliga partiledare någonsin" ingår i den dagliga surfen, och inför påvens besök i Lund kunde man i en kulturkrönika i Svenska Dagbladet läsa om människors längtan efter "moraliskt ledarskap".

Att ledarskap är ett populärt ämne avspeglas inte bara i detta temanummer utan också i antalet böcker och artiklar om ämnet, kurser på universitet och högskolor såväl som diverse chefsutbildningar – för att inte tala om antalet "stora" och "heta" ledarskapsdagar (inte sällan med 99,9 procents kundnöjdhet) där "framgångsrika" ledare håller hov på slutsålda arenor.

Buden är många om hur man ska lyckas med och/eller förstå ledarskap. I vår bok *När ledarskapet krackelerar: Insikter från den inte så lätta praktiken* försöker jag och mina kollegor Mats Alvesson, Stefan Sveningsson och Robert Wenglén att förklara varför ledarskap har blivit ett så populärt ämne och varför det finns så många teorier om och sätt att förstå ledarskap, men också varför ledarskapet ofta krackelerar. Jag ska här försöka vidareutveckla andemeningen i vår bok och särskilt resonera kring frågan vad det stora utbudet och de många buden om ledarskap beror på och vad det får för konsekvenser.

I böcker om ledarskap beskrivs ledarskap som antingen enkelt och rationellt eller, utifrån ett kritiskt perspektiv, som väldigt komplext. Den enkla beskrivningen genomsyras av en (över)tro på den upplysta ledaren som räddaren i nöden och grundar sig på en föreställning om att ledarskap enkelt kan beskrivas genom olika stilar och egenskaper. Det är till exempel väldigt populärt att tala om "det coachande ledarskapet"



## Om författaren

**Anna Jonsson** är docent i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet och forskare vid Score. Anna forskar om kunskapsöverföring och lärande inom organisationer och i samhället. ■

”Några presenterar recept för ett luxuöst ledarskap, medan andra varnar för att en sådan syn är dubiös

och betydelsen av att ha karisma. Det är också denna beskrivning som tycks sälja bäst och som dominerar ledarskapsindustrin. Listan över antalet självbiografier om och av ”lyckade ledare” är lång. Det är också de som ofta bjuds in som inspirationsföreläsare på ledarskapsdagar och andra ”events” i syfte att lära ut sina lyckorecept. I publiken, vågar jag påstå, sitter antingen de som redan är frälsta och har accepterat hjältebeskrivningarna eller de stackars mellanchefer som har skickats i väg av sina chefer för att lära sig mer om ledarskap.

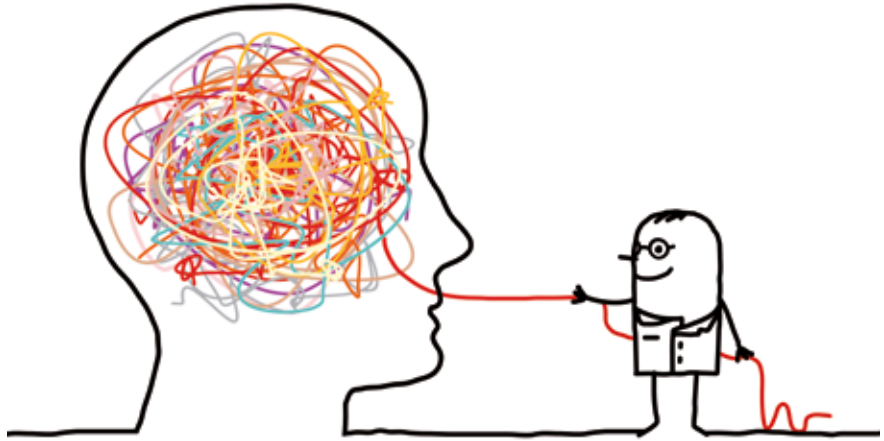
Svensk forskning om ledarskap de senaste tjugo åren har i huvudsak lett fram till en mer komplex bild. Forskarna har lyft fram praktiska svårigheter, dilemman och exempel på när ledarskapet krackelerar eller kanske inte alls existerar. För de många cheferna – mellancheferna – ligger nog den komplexa beskrivningen närmare vardagen och den inte alltid så lätta praktiken. Ändå har inte denna bild fått lika stort genomslag som dess motpol. Och det är sällan denna bild som förmedlas i självbiografier eller på utsålda arenor. För om den hade det så torde inte intresset för att lära sig mer om ledarskap vara så omätligt som det faktiskt tycks vara.

I praktiken är det nog inte så enkelt att förhålla sig till allt som sägs och skrivs om ledarskap – vad det är och vad det inte är. Några presenterar recept för ett luxuöst ledarskap, medan andra varnar för att en sådan syn är dubiös. En relevant fråga är om det kan vara så att de teorier som finns stjälper mer än de hjälper och på så sätt bidrar till det omätliga behovet av att vilja lära sig mer om ledarskap.

Vad som lärs ut och vad vi leds in i är, tror jag, viktigt att kritiskt reflektera över, inte minst om avsikten är att verkligen lära sig något om ledarskap. Forskaren Bartlett Ghoshal har kritiserat akademien och de ”dåliga teorier” som utvecklats utifrån ekonomiskt rationella ideal och som tagit över mycket av management- och organisationsforskningen. Dessa ”dåliga teorier”, menar Ghoshal, förstör ”goda praktiker” och är en förklaring till att vi får höra och läsa om dåligt uppförande och diverse organisationsskandaler – sådant som chefer sedan förväntas förhindra genom sitt ledarskap. Kan det vara en del av förklaringen till de många buden om vad ledarskap innebär och det stora utbudet av ledarskapskurser?

Ghoshals kollega Jeffrey Pfeffer menar att en anledning till att ”dåliga teorier” har kunnat utvecklas är att forskare har varit mer intresserade av att framhäva och bekräfta de egna teorierna än att intressera sig för vad som händer i praktiken. Detta kan delvis förklaras av att universitet och högskolor i allt större utsträckning drivs av en marknadslogik i stället för en professionell logik; det finns en förväntan om att förenklade beskrivningar och verktyg ska läras ut. Och det är måhända också så att forskare, men också chefer, har en tendens





att se och höra det de vill – det som bekräftar snarare än det som utmanar.

För att komma bortom både de narcissistiska hjältebeskrivningarna och de kritiska, ibland cyniska, beskrivningarna av ledarskap tror jag att både forskare och chefer som vill förstå ledarskap behöver skapa en gemensam förståelse för vad som är god praktik – och då inte enbart genom att studera ledarskapspraktiken. Snarare än att vurma för eller kritisera ledarskap behöver forskare och chefer tillsammans reflektera över vad ledarskap betyder och innebär i chefers vardag. Forskare och praktiker behöver leda och lära varandra. Även forskaren Ann Cuncliffe förespråkar ett sådant synsätt och menar att det behövs mer av vad hon kallar kritisk reflexivitet och självreflexivitet hos både forskare och praktiker.

För att bättre förstå vad ledarskap är, och vad det inte är, är det viktigt att fundera över om vi blickar in lika mycket som vi blickar ut när vi vill lära oss om ledarskap. Vi behöver ersätta dagens stundtals oreflekterade cirkelresonemang och tro på ledarskap med mer kunskap som baserar sig på en dialog mellan forskare och praktiker. Det är så vi kan lära om ledandet och samtidigt leda lärandet framåt. ■

---

## Referenser

- Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S. & Wenglén, R.** (2015), *När ledarskapet crackeleter: Insikter från den inte så lätta praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Cuncliffe, A.L.** (2009), The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity: A critical perspective on teaching leadership. *Management Learning*, 40(1), s. 87–101.
- Ghoshal, S.** (2005), Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), s. 75–91.
- Irenius, L.** (2016), Påven väcker en längtan efter moraliskt ledarskap. *Svenska Dagbladet*, 29 oktober.
- Pfeffer, J.** (2005), Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), s. 96–100.



Lucia Crevani  
Anette Hallin  
Eva Lindell

## Ledarskap i en digitaliserad värld

### I korthet

Tre trender – idén om ledarskap som praktik, projektifieringen och flexibiliseringen – påverkar framtidens ledarskap i en digitaliserad värld och leder till flera utmaningar. Det nya ledarskaps-idealet skapas i spänningsfältet mellan å ena sidan större frihet och inkludering och å andra sidan större segregering, kontroll och övervakning. ■

Vilka konsekvenser får digitaliseringen för framtidens ledarskap? Att digitalisering, det vill säga utvecklingen och implementeringen av allt smartare, snabbare och billigare digital teknik, förändrar organisatoriska processer och arbetspraktiker råder det inget tvivel om. Genom att belysa några viktiga trender vill vi initiera en diskussion kring de möjligheter och utmaningar som följer med utvecklingen och utbredningen av digital teknik. Vi menar att det finns ett behov av att diskutera ledarskap i en digitaliserad värld, då vi genom detta teknikskifte står inför vad som kan kallas ett paradigmskifte för hur arbete organiseras. Ett sådant paradigmskifte innebär utvecklingen av radikalt nya sätt att organisera och leda verksamheter.

De digitala teknikerna medför förändrade förutsättningar för hur ledarskap utövas, eftersom den nya tekniken innebär nya möjligheter till samarbete och initiativtagande men också ökad kontroll och disciplinering av människor i organisationer. Det finns i dag digitala plattformar där människor samarbetar och tillsammans sätter kursen för sina gemensamma aktiviteter, vad gäller företagande såväl som samhällsfrågor. Men vi ser också att anställda kan övervakas och utvärderas genom att deras aktiviteter lämnar digitala spår. Hur ska vi förstå och förhålla oss till denna utveckling, och vilka konsekvenser får den för hur vi arbetar med ledarskap i organisationer? Ledarskap handlar om hur vi i samspel med varandra påverkar riktningen för våra kollektiva och samordnade handlingar – vi kan med andra ord påverka hur ledarskapet görs. Syftet med den här artikeln är att initiera en dialog kring framtidens ledarskap i en digitaliserad värld genom att kort belysa några betydelsefulla trender. Men innan vi utforskar dessa trender behöver vi definiera "digitalisering".

Digitalisering kan förstås som den process där det arbete som tidigare utförts av människor i stället utförs av datorer och robotar, och där stora delar av den information som tidigare återfanns i fysiska papper och böcker kommit att föras över till internet, vilket innebär att enorma mängder data kan lagras och finnas tillgängliga. Utvecklingen bygger naturligtvis på tekniska landvinningar men understöds av att tekniken samtidigt blir allt billigare, vilket snabbar på processen. Tillsammans med strömningar såsom globalisering, urbanisering, individualisering och demokratisering får digitaliseringen omfattande konsekvenser för människor, organisationer och marknader och påverkar arbetspraktiker, organisatoriska processer och arbetsmarknadsstrukturer.

Det finns alltså många trender som samverkar med digitalisering och som får konsekvenser för hur ledarskap i organisationer förändras. En trend är föreställningen att ledarskap är en praktik, snarare än något som görs av en formell ledare utifrån dennes personlighet och färdigheter. Enligt det här synsättet är ledarskap en process som påverkar en grupps aktiviteter i en viss riktning. Om man har fokus på processen, alltså det som görs, är man intresserad av att förstå hur riktningen för gruppens handlingar växer fram i samspelet mellan människor. Ledarskap ses således som en praktik som görs av många samverkande individer. Ledarskap som praktik tar sig olika uttryck i dag, från samarbetsorienterade och distribuerade former av ledarskap till mer radikala, ledarlösa former. Att utveckla ledarskapet i enlighet med praktiktrenden handlar inte om att utbilda en ledare som sätter kursen för gruppen, utan om att utveckla samspelet mellan människor och förståelsen för hur den mellanmänniska interaktionen resulterar i ett visst handlingsutrymme för gruppen. Detta alltmer växande sätt att förstå och arbeta med ledarskap kan stödjas av, och i sin tur även stödja, digitaliseringen.

I en digitaliserad värld sker samspel ofta genom digitala applikationer eller system – exempelvis via e-post, sociala medier, delningsplattformar och affärssystem – och ibland med digitala applikationer och system som motpart. Som kund, anställd eller projektmedarbetare kommunicerar man inte alltid med människor utan med smarta maskiner, smarta produkter och algoritmer.

Som vi skrev inledningsvis kan vi alla påverka hur vi arbetar med ledarskap. Frågan är därför vilka slags ledarskapspraktiker vi vill utveckla och hur det digitala kan stödja en sådan utveckling – är det en utveckling av ledarskap som praktik som vi ser framför oss, och är det en värld där ledaren är ett blott minne? Vi ser redan i dag exempel på hur ledarskapspraktiker kan bli mer inkluderande tack vare del-



## Om författarna

**Lucia Crevani, Anette Hallin** och **Eva Lindell** tillhör NMP-gruppen vid Mälardalens högskola (MDH); en forskargrupp som intresserar sig för att förnya managementpraktiker genom nära samarbete med privat och offentlig sektor.

**Lucia Crevani** är docent i företagsekonomi. Lucia intresserar sig för förnyelse av ledarskap, genus och mångfald, kopplingen mellan teknik (främst digital teknik) och organisatoriska processer.

**Anette Hallin** är docent i företagsekonomi och programledare för ett forskningsprogram finansierat genom ett strategiskt samarbete mellan MDH och landsting och kommuner), där olika tvärdisciplinära forskningsprojekt studerar frågor relaterade till hållbar samhällsutveckling.

**Eva Lindell** är doktorand i Industriell ekonomi och organisation. Hennes avhandling handlar om företagsekonomi som studieäval. Eva bedriver även forskning inom samverkansprojektet Samhällskontraktet kring framtidens arbetsmarknad. ■

ningsmöjligheter genom digitala media. Men vi ser också att tillgången till information kan användas för att koncentrera makt uppåt i den formella hierarkin, och att det blir möjligt att föreställa sig en värld i vilken maskinerna genomför beräkningar, fattar beslut och handlar, mer eller mindre på egen hand. Därmed blir det mänskliga ledarskapet överflödigt. Frågan är vilken roll det mänskliga ledarskapet kommer att spela i en digitaliserad värld och ifall tekniken stödjer utvecklingen av mer samarbetsorienterade former eller hindrar en sådan utveckling. Utmaningen, som vi ser det, är att skapa en större förståelse för teknologins roll i det samspel som påverkar organiserings riktning utan att tillskriva teknologin all makt att definiera förutsättningar och former för samspelet.

En annan trend som har konsekvenser för ledarskap i en digitaliserad värld är projektifieringstrenden. Projektifiering är ett ord som har tillkommit för att beskriva trenden att arbete i allt större utsträckning sker i projektform, alltså i organisatoriska strukturer som skapas i syfte att nå ett visst, ofta förutbestämt, mål inom en uppsatt tidsram. Sådana temporära strukturer har blivit allt vanligare i alla slags verksamheter, privata såväl som offentliga, och sjösätts både för att de bär med sig ett löfte om effektivitet och resultat och för att de anses vara flexibla på ett sätt som permanenta organisatoriska strukturer inte alltid sägs vara.

I dag finns en uppsjö av verktyg för att planera, leda och utvärdera projekt, och i kombination med globaliseringstrenden, där projektdeltagare kan sitta i olika delar av världen, ökar intresset för dessa verktyg. Med hjälp av vissa verktyg kan man enkelt kommunicera, styra och följa upp arbete, och med hjälp av andra verktyg kan man dela information på ett sätt som innebär att alla deltagare kan ta ett gemensamt ansvar.

Verktygen ändrar emellertid ledarskapet i projekt på flera sätt. För det första skapar de möjligheter för projektledarna att kontrollera och styra medarbetarna. För det andra kan övervakningen av projektledarna öka – något som en resursägare eller beställare kan vara mycket intresserad av för att säkerställa att projektet levererar. Och för det tredje kan digitala tekniker skapa nya möjligheter till mer kollektiva former av ledarskap.

Möjligheten att styra projekt och den stora mängden information som kan göras tillgänglig för projektets deltagare väcker också frågor om huruvida det kommer att finnas större utrymme för målsökande projekt eller om ökade möjligheter till uppföljning kommer att leda till krav på målstyrda projekt. Utmaningen, som vi ser det, är att situationsanpassa projektformen och ledarskapet så att de passar syftet.



” *En alltmer upphackad, flytande och osäker arbetsmarknad*

Frågan är hur teknologin kan utformas för att understödja detta.

Den tredje trenden är flexibiliseringen av arbetsmarknaden och framtidens ledarskap i förhållande till en sådan utveckling. Arbetsmarknadens utveckling i relation till digitalisering har beskrivits som en förväntan om att mycket av det arbete som utförs på arbetsmarknaden i dag kommer att försvinna. Det finns indikationer att det framför allt är de medelkomplexa, medelinkomstbringande jobben som är lättast att ersätta med digitala lösningar. I en sådan omvandling riskerar segregeringen på arbetsmarknaden mellan grupper att öka.

En konsekvens av digitaliseringen parallellt med en ökan- de globalisering är en alltmer upphackad, flytande och osäker arbetsmarknad. Upplevda krav på flexibilitet på marknaden trycker ut konsekvenserna av en osäker ekonomisk situation från företagen till de anställda, till inhyrda konsulter från bemanningsföretag liksom till provanställda, visstidsanställda, vikarier och säsongsarbetare, och av det totala antalet arbets- tillfällen är antalet anställda med denna typ av villkor mycket stort i vissa grupper i dag. Flexibla anställningsförhållanden får till följd att arbetstagare i allt högre grad tvingas att röra sig mellan yrken, arbetsplatser och arbetsgivare.

Den ökade rörligheten mellan arbetsplatser utmanar le- darskapet som en relation mellan arbetsgivare och arbets- tagare, då lojaliteten mellan dessa påverkas. Brist på stabilitet påverkar möjligheterna till långsiktighet vad gäller kompe- tensfrågor och arbetsmiljö och innebär nya utmaningar be- träffande hur allt bättre utbildade medarbetare motiveras på en alltmer fragmenterad arbetsmarknad.

Framtida ledarskapsutmaningar kan alltså också komma att omfatta behovet av att hantera informationsspridning, kontroll och säkerhet, men kan även innebära otrygghet och ökande segregation mellan grupper till följd av den tekniska utvecklingen.

Dessa tre trender – idén om ledarskap som praktik, projek- tifieringen och flexibiliseringen – påverkar framtidens leda- skap i en digitaliserad värld och leder till flera utmaningar. Vi kan konstatera att det gamla ledarskapsidealet som heroiserar Ledaren inte fungerar i den nya digitala världen, där kunskap inte alltid är eller bör vara förbehållen ledningen och där yrken och organisationsstrukturer förändras. Det nya leda- skapsidealet skapas i stället i spänningsfältet mellan större frihet och inkludering å ena sidan och större segregation, kontroll och övervakning å andra sidan. Nya utmaningar för framtidens ledarskap kräver nya frågeställningar. För att kunna ta en aktiv roll i skapandet av det nya ledarskapet bju- der vi in alla intresserade, inom och utanför akademien, till dialog. ■

” *Vi kan konstatera att det gamla leda- skapsidealet som heroiserar Ledaren inte fungerar i den nya digitala världen*



A stylized illustration of a man in a black suit, white shirt, and red tie. Instead of a head, he has a large, brown cardboard box. The background is a light blue sky with a few white clouds in the top left corner, and a solid red ground at the bottom. The man is standing with his hands in his pockets.

Sofia Ulver

# Rum utan utsikt

Företagsekonomiska

# filmer

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

Att nörda in sig på saker är ofta ett signum för nutidsmänniskan. Detta märker inte minst jag i det forskningsprojekt jag och några kollegor driver, som fokuserar på just nörderiets stigande status i konsumtionssamhället. "Nörderi" låter för de flesta oskyldigt och nästan lite ömkansvärt men dessvärre kan nörderiet ibland få ganska osympatiska och exkluderande konsekvenser. I akademisk samhällsvetenskaplig forskning är nörderistatusen t.ex. som starkast när det handlar om att vrida och vända på ett teoretiskt begrepp *in absurdum* och sedan bidra med en abstrakt diskussion kring det begreppet. Det är himla kul tycker vi forskare. Det är kul för att vi kan, och för att vi känner oss intellektuellt viktiga på det sättet. Inte för att det är så speciellt meningsfullt. Åtminstone inte utanför vår egen lilla grupp av oss själva och våra artikelgranskare.

Detta fokus på navel-, sorry, be-



greppskådning, gör att inget de facto existerande samhälleligt problem tycks vara accepterat att fördjupa sig i eller förstå. Det anses vara för empiriskt och realistiskt. Det är det "teoretiska bidraget" (no matter what) som är högkultur inom mitt specifika forskningsfält. Och jag menar att det forskningsfältet (och säkert många andra med det) är på väg åt fel håll i och med detta.

Det får mig att tänka på en film jag såg i helgen. Den Oscar-vinnande *Room*. Den förskräckliga kontexten, att vara instängd i 7 år, i ett skjul på 10 kvadratmeter, med en son som en blivit med och fött i skjulet, kan få vem som helst att välja annan film men för den vetgirige måste allt vågas ses. Den unga, kidnappade kvinnan har till sin son konstruerat en helt egen värld för att den skall vara uthärdlig att leva i för honom. Platsen de är instängda i kallar de för *Room*, Inte *the room* utan *Room* i obe-

stämd form. Som om det inte finns något annat. Endast detta. Rum. I Rum blir de mest triviala saker viktiga. Annars går det inte att stå ut. Varje liten pinal har ett namn och varje dammkorn och mus ett syfte. Verkliga människor som syns i TV-rutan är inte verkliga enligt mamman, endast hon, sonen och Old Nick (kidnapparen) är verkliga. Inget annat existerar. Inte heller något "Utanför". Det är lätt att förstå att det måste bli så.

Innan ett flyktförsök försöker mamman övertyga pojken om att allt hon har sagt var lögn. Det FINNS ett "Utanför" och människorna på TV är verkliga. Han kan inte förstå det. Det är för honom irriterande rappakalja. När mamman och pojken till slut har flytt saknar den lilla pojken Rum, och den begränsade, på sitt paradoxala sätt, trygga verklighet som Rum

var. Det är också lätt att förstå att det måste bli så.

Men det är svårare att förstå varför ett forskningsfält behöver bli så. Att det endast vill se "inåt". Nej, jag går inte puritanutilitaristernas ärende här och menar att det måste finnas en helt specifik nytta för en specifik någon med all forskning. Långt ifrån. Att nyansera diskursen är utan tvivel "nytta" nog bara genom att den hjälper oss att förstå en föränderlig värld bättre. Men om bidrag till samtida, samhälleliga debatter inte får plats i denna pågående, ofta krystade, nyansering så är nyansandet bara till för sin egen skull. Det är en aktivitet som inte tar med i beaktning vad som händer utanför Rum. Ett Rum som för den vetgirige blir väldigt trångt, och i värsta fall manar till flykt till ett fält som fortfarande är ett Fält. ■





REDAKTION  
& REDAKTIONENS

Råd

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

## Redaktion



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



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



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



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

## Redaktionsrådet

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

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

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

**Barbara Czarniawska** innehar Torsten och Ragnar Söderbergs professur i allmän företagsekonomi vid GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, där hon har ansvar för forskningsprogrammet Managing Overflow.

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

**Per Forsberg** är docent och anställd som universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll i olika typer av organisationer och deras koppling till samhället.

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

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

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

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

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

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

## **Vi väntar på ditt bidrag!**

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

I Organisation & samhälle har du som är företagsekonom chans att använda dina specialkunskaper för att skriva om centrala samhällsfrågor inför en bred publik. Att skriva i O&S är ett sätt att fullgöra akademins så kallade tredje uppgift.

Fundera på vad du kan tillföra samhällsdebatten!  
Du behöver inte komma med ett helt manus med en gång.

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

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





I DETTA NUMMER:

**FÖRETAGET OCH DESS ROLL(ER) I SAMHÄLLET  
– FALLET FINDUS**

---

**MOT EN IDÉBUREN MARKNADSEKONOMI**

---

**IUNGENS-ARBETE – ATT DELA KUNSKAP OCH KOMPETENS  
I EN NÄTVERKSEKONOMI**

---

**LEDARSKAP SOM TRO OCH VETANDE**

---

**POLITISK FINGERTOPPSKÄNSLA  
– LEDARSKAPETS DOLDA SIDA**

---

**CHEFEN SOM AMATÖRTERAPEUT OCH TRIVSELARBETARE**

---

**ATT LEDA GENOM MEDARBETARSKAP**

---

**VARNING FÖR DET LEDARSKAPSINDUSTRIELLA  
KOMPLEXET**

---

**ATT LEDA FÖR JÄMSTÄLLDHET**

---

**MODERNA FÖRETAGSLEDARE SOM SCENARTISTER**

---

**LEDARSKAP OCH KULTUR I SVENSK FÖRVALTNING**

---

**LEDARSKAP, LEDARSKAP ... MEN INGET LÄRANDE?**

---

**LEDARSKAP I EN DIGITALISERAD VÄRLD**