

Nr2|2017

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Sanningar
och post-sanningar

TEMA "DET NYA ARBETSLIVET"

Projekt
– framtidens arbetsform?

Självmarknadsföring
i ryktesekonomin

Hälsosamt arbete:
Löpande band eller löpband?

SVENSK FÖRETAGSEKONOMISK TIDSKRIFT

Innehåll

Nr2|2017

ORGANISATION
& SAMHÄLLE



Ansvarig utgivare Professor Lars Silver, ordförande för Föreningen Företagsekonomi i Sverige. Umeå universitet, 901 87 Umeå. **Telefon** 090-786 5000. **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.fekis.se **Tryck** Exaktaprint AB **ISSN** 2001-9114 **Redaktion** Susanna Alexius, Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson och Kristina Genell. **Formgivning** Mats Mjörnermark, Community Works **Upplaga** 2 000 ex. **Organisation & samhälle** är utgiven med stöd från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse samt Tore Browaldhs Stiftelse.

VÄLKOMNA! _____	3
SANT OCH FALSKT I POST-SANNINGENS TID <i>Magnus Söderlund</i> _____	4
Företagsekonomiska böcker:	
Between the world and me <i>Peter Svensson</i> _____	10
Recensioner _____	12
Viktor, vem är du? Intervju med Viktor Elliot _____	17
GENERATIONSFORSKNING – ETT PERSPEKTIV FÖR ATT LÄRA KÄNNA 90-TALISTEN <i>Anders Parment</i> _____	18
Tema: Det nya arbetslivet	
ARBETSGIVARE OM UNGA ANSTÄLLDA – KRAV PÅ FLEXIBILITET OCH BEHOV AV STABILITET <i>Eva Lindell</i> _____	26
VENTURE LABOUR: ATT LÖNEARBETA UTAN ATT KOMPENSERAS FÖR MARKNADSRISK <i>Alexander Styhre</i> _____	30
JAKTEN PÅ JOBB: JOBSÖKARBRANSCHEN, ARBETSLIVET OCH FRAMTIDEN <i>Viktor Vesterberg och Magnus Dahlstedt</i> _____	36
DEN OFRIVILLIGA MARKNADSFÖRAREN <i>Hanna Borgblad</i> _____	42
PROJEKT – ARBETSFORM FÖR FRAMTIDEN? <i>Anette Hallin</i> _____	46
FRÅN SJUKA ARBETARE VID DET LÖPANDE BANDET TILL FRISKA MEDARBETARE PÅ LÖPBANDET <i>Henrik Loodin</i> _____	50
NÄR TANKE BLIR TILL REGEL: OM DOKUMENTSTYRNING AV LÄRARE OCH SOCIONOMER <i>Karin Jonnergård och Joakim Krantz</i> _____	56
FRAMTIDENS KONTOR? NYGAMMALT PARADIGMSKIFTE PÅ DET AKTIVITETSBASERADE KONTORET <i>Lena Lid-Falkman och Emma Stenström</i> _____	62





Det pågår en ständig diskussion om vart arbetslivet är på väg. Idag hör vi talas om allt från ökade krav på innovation och entreprenörskap till nya affärsmöjligheter på Internet, automatisering, "gig-ekonomin" och förändrade organisationsformer. Forskare från en lång rad akademiska discipliner engagerar sig i diskussionen: forskare från nationalekonomi, sociologi och antropologi, medicin, logistik och informationsvetenskap. I detta nummer av *Organisation & Samhälle* är det företagsekonomerna som kommer till tals. Temat för detta nummer är *Tillbaka till framtiden: vad är nytt i det nya arbetslivet?*. Gästredaktörer är Maria Norbäck och Elisabeth Sundin, och fler artiklar på detta tema kommer i nästa nummer. I detta nummer diskuteras såväl övergripande förändringar i synen på arbetstagare och arbete som mer arbetsplatsnära förändringar i termer av nya organisationslösningar och styrformer. Utöver temaartiklarna bjuder detta nummer på texter om generationsforskning och sanningar, samt i vanlig ordning bokrecensioner.

På omslaget till detta nummer ser vi en av den klassiska organisationsteorins förebilder, Henri Fayol, en person vars idéer har haft stort inflytande på det moderna arbetslivet.

Trevlig läsning önskar

Susanna Alexius, Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson och Kristina Genell



Sant och falskt i post-sanningens tid

I korthet

Det är lättare att tro än att tvivla. Det ökar risken att vi blir lurade av dem som sprider lögnen. ■

I en tid som påstås vara full av "alternativa fakta" och "post-sanningar" oroar sig många bedömare för att sanningen är död. Ett vanligt argument är att vi är verkligt illa ute om mottagare av information inte bryr sig om objektiva fakta och evidens, utan i stället låter sig bli påverkade av informationens emotionella laddning och hur väl den passar in med egna, personliga övertygelser. Detta, menar de som är oroliga, banar väg för populisterna som i förlängningen vill avskaffa det öppna samhället och upprätta auktoritära regimer. Akademisk forskning, som utgår från att teorier bör testas mot en empirisk verklighet, ligger också illa till om sanningen är död. Vem behöver forskning om det inte finns någon speciell trovärdighet i det som forskare producerar?

Om man ändå väljer att tro på forskningsresultat kan man emellertid konstatera att vi människor har en påtaglig benägenhet att tro snarare än att tvivla när vi exponeras för påståenden om allehanda förhållanden i den empiriska verkligheten. Forskare kallar detta för *sanningsbias* (*truth bias*), något som har bekräftats i ett stort antal studier. I en typisk studie väljer forskare ut ett antal påståenden, där hälften är sanna (exempelvis "Lima är en stad i Peru") och hälften är falska (exempelvis "Grönland har 50 000 invånare"), och låter deltagare bedöma sanningshalten i dem. Det brukar resultera i ett mönster som innebär att deltagarna uppfattar signifikant fler av påståendena som sanna än som falska.

Forskning om sanningsbias ger alltså en bild av oss människor som förhållandevis godtrogna. Och detta gäller trots att allt fler har fått högre utbildning, på lärosäten som ofta understryker vikten av en kritisk inställning. Hur kan det då komma sig att vi ändå är godtrogna? Enligt en teori inom detta område är det jobbigare att tvivla än att tro; att ifrågasätta kräver mer kognitiv ansträngning, något som den ekonomiskt och lättjefullt lagda hjärnan helst vill undvika.

”Forskning om sanningsbias ger alltså en bild av oss människor som förhållandevis godtrogna



I samma teori hävdas det att vi först måste begripa innebörden i ett påstående innan vi kan ta ställning till om det är sant eller falskt. Och för att begripa påståendet måste vi utgå från att det är sant. Med det synsättet kommer ett eventuellt förkastande i ett andra steg – när vi redan har förbrukat viss energi för att begripa påståendet.

Det finns också evolutionsbaserade argument som kan förklara sanningsbias. Ett sådant argument är att vårt perceptionssystem, framför allt synen, utvecklades för att vi snabbt skulle kunna producera handling och aktivitet. Och vår syn lurar oss förhållandevis sällan – korrelationen är hög mellan vad vi ser framför oss och vad som faktiskt finns där. Därför är det fördelaktigt att tro på det man ser ("Jag ser ett lejon framför mig, alltså finns det ett lejon där"). Och denna tilltro till

sinnesintryck verkar ha förts över till mer avancerade kognitiva funktioner, som att förhålla sig till sanningshalten i generella påståenden (till exempel "Lejon är kattedjur som lever i flock"). Det har också hävdats att det är överlevnadsfrämjande att agera i grupp snarare än ensam och att grupperns samverkan underlättas om medlemmarna låter bli att ljuga för varandra (de flesta samhällen har därför starka sanktioner mot lögnare). Flera studier visar att folk i allmänhet ljuger förhållandevis sällan, och det har dessutom hävdats att det kräver mer ansträngning även för en avsändare att framställa falska påståenden i de fall där avsändaren vet att påståendet är falskt (det vill säga avsändaren ljuger), något som antagligen bidrar till att reducera förekomsten av medvetet falska påståenden. Slutresultatet blir i alla händelser att sanningar är vanligare än lögnar i våra liv, och det kan bidra till att vi förväntar oss att även nya, inkommande påståenden är sanna.

” *I think
I have tremendous support
from women*

Man kan för övrigt notera att flera av de exempel på falska påståenden som cirkulerar i diskussioner om post-sanningar och alternativa fakta är av den typen att det inte omedelbart går att googla fram rätt svar – det *är* ansträngande att granska många av dem. Som hjälp till medborgarna finns det dock ett antal sajter, som PolitiFact.com, vilka gör försök att fastställa sanningshalten i vad som påstås offentligt av olika beslutsfattare. Efter att ha tagit del av visst sådant innehåll måste jag dock konstatera att det inte bara kräver viss ansträngning för att följa resonemanget; ibland håller man inte med alls. Exempelvis påstod Donald Trump följande i ett tal den 3 november 2016 inför det senaste amerikanska presidentvalet: "I think I have tremendous support from women", vilket PolitiFact bedömde som falskt. Opinionsundersökningar från denna tidpunkt visade nämligen att fler kvinnor avsåg att rösta på Hillary Clinton än på Donald Trump. Om man bortser från svårigheten att fastställa sanningshalten i vad Trump tänkte (tänkte han det han sa eller tänkte han det inte?), medför även det fortsatta ordvalet svårigheter för sanningsjägaren (i alla fall för mig). Det räcker väl med att några kvinnor, utan närmare specifikation av antalet, verkligen stödjer Trump för att påståendet ska vara sant? Jag gissar att Karl Popper skulle ha sagt att detta påstående inte kan falsifieras – varken i logiska termer eller med empiriska observationer. Och därmed blir det svårt att fastställa om det är sant eller falskt. I alla händelser verkar det orimligt att den typiska medborgaren skulle orka åkalla allehanda vetenskapsfilosofiska resonemang inför varje påstående som tas emot, och detta talar för att sanningsbias medför att det är bekvämare att helt enkelt acceptera att det som sägs är sant.

” *Det är bekvämare
att helt enkelt acceptera
att det som sägs är sant*

Traditionellt har många bedömare varit kritiska mot vad

annonsörer påstår i reklam, men i samtida debatter om postsanningar och alternativa fakta är det sällan fokus på reklam. Det kan bero på att reklam allt oftare innehåller påståenden som är ofullständiga eller indirekta (och därmed icke falsifierbara), något som innebär att annonsörer slipper ta ansvar för sanningshalten. Exempel är "Tvättmedlet X räcker längre", "X har vad kvinnor vill ha" och "X klarar även gamla fläckar". En del studier visar att det finns en tydlig sanningsbias när deltagare ombeds att ta ställning till om sådana påståenden är sanna eller falska. Särskilt vanligt i dag är dessutom "påståenden" som görs endast med bilder, till exempel i form av en ren visuell samexponering av ett glatt ansikte och ett varumärke; i ett sådant fall påstås egentligen ingenting alls av avsändaren. Men det visar sig att många mottagare omformar sådana budskap till påståenden (som de tror på), till exempel "Man blir glad när man använder detta varumärke" (trots att detta aldrig påstods explicit).

Forskning om sanningsbias har i alla händelser genererat ett flertal faktorer som förstärker ett påståendes upplevda sanningshalt. Och flera av dessa faktorer verkar vara inblandade



Om författaren

Magnus Söderlund är professor i företagsekonomi och chef för Center for Consumer Marketing (CCM) vid Handelshögskolan i Stockholm. ■



när vi tar emot påståenden via medier – det vill säga just den plats där alternativa fakta trivs allra bäst. En sådan faktor är väldokumenterad sedan länge, nämligen upprepning. Vissa debattörer anser att många lögners sprids via sociala medier i nuläget, och somliga försöker reda ut om det var Hitler eller Göbbels eller någon annan som hävdade att "om man upprepar en lögn tillräckligt många gånger kommer folk att uppfatta den som sann". Oavsett vem som sa detta först finns det stöd i forskningen för att upprepad exponering för ett falskt påstående i regel medför att den upplevda sanningshalten ökar. Här tycks förklaringen vara att våra ekonomiska hjärnor likställer det som förefaller att vara bekant, och som vi minns sedan tidigare tillfällen, med vad som är sant.

En relaterad faktor är "flyt", som avser hur mycket tanke-möda som krävs för att förhålla sig till ett visst påstående. Och här visar många studier att ju lättare man kan begripa ett visst påstående, desto mer tror man på det. Vad som är lätt att begripa tycks alltså förvandlas till sanning i våra tankeprocesser. Till detta kommer att vi ofta blir belönade med positiva känslor när vi begriper något, och dessa positiva känslor kan signalera att inget hotar oss just nu och därför behövs inte några ytterligare tankar (framför allt inte kritiska, ifrågasättande tankar). Avsändare som vill att mottagaren ska uppfatta att det som sägs är sant bör därför satsa på att hålla budskapet någorlunda enkelt. Med tanke på att Donald Trump ofta figurerar i debatter om post-sanningar och alternativa fakta kan man notera att en forskare som samlat på sig en stor mängd av Trumps Twittermeddelanden och innehållsanalyserat dem har kommit fram till att det handlar om just enkla meddelanden i termer av ord med relativt få stavelser (som "good", "sad" och "bad"), och meningar utan krångliga bisatser.

En sida av "flyt" och dess påverkan på upplevd sanningshalt kan dock erbjuda vissa fördelar för dem som hävdar att vi borde vara mer kritiska. Det har nämligen visat sig att det är jobbigare att handskas med negerade påståenden (som "Trump's Twittermeddelanden uppvisar inte en krånglig språklig struktur") jämfört med de som endast slår fast något ("Trump's Twittermeddelanden har en enkel språklig struktur"). Därför kan man förvänta sig att negerade påståenden som är falska inte bedöms som sanna i samma utsträckning som icke-negerade påståenden. Och det kan bidra till att begränsa tilltron till påståenden som "Förintelsen har inte inträffat", "Barack Obama föddes inte i USA" och "Ingen människa har varit på månen, månlandningarna var fejkade".

Ytterligare en faktor som har visat sig höja den upplevda sanningshalten i ett påstående är distraktion: om vi på olika sätt blir distraherade när vi exponeras för ett visst påstående tenderar vi att tro mer på det än när vi inte blir distraherade.

Forskare har testat alla möjliga sorters distraktioner – exempelvis tillgång till jordnötter, texter med svårlästa bokstäver och att en film spelas upp samtidigt med exponeringen – och resultatet blir i regel detsamma. Förklaringen är att distraktioner medför en reducerad förmåga att utveckla motargument i förhållande till det som påstås.

En speciell sorts distraktion är värd att uppmärksamma, nämligen när påståenden presenteras inom ramen för en berättelse. Berättelser anses vara en form av information som är särskilt naturlig för oss människor, och det är väldokumenterat att berättelser kan göra mottagaren absorberad. Därmed ökar risken för att vi blir påverkade av det som påstås i berättelsen. Och denna möjlighet börjar bli så spridd bland påverkare att berättelser numera ofta dyker upp i olika sammanhang långt bortom skönlitteraturen. Forskare har testat vad som händer om man inför falska påståenden i berättelser (till exempel "Man blir smal av att äta choklad"), och det visar sig att vår tilltro till sådana påståenden faktiskt ökar när de dyker upp inom ramen för en berättelse. Med tanke på att folks medievanor utvecklas i riktning mot konsumtion av flera olika medier på samma gång, samtidigt som allt fler budskap dyker upp som berättelser, finns det skäl att tro att läget just nu inte är särskilt gynnsamt om man vill att folk ska ifrågasätta olika budskap. Ännu mindre ljusst ser det ut med tanke på att vi numera kan ta emot budskap på allehanda skärmar medan vi är i rörelse, för fysisk ansträngning (medan den pågår) verkar vara en distraktion som inte främjar förmågan till avancerat tänkande.

Det bör understrykas att forskning om sanningsbias handlar om folks upplevelse av påståendens sanningshalt på en skala med ytterligheterna falsk och sann. "Falsk" är i detta sammanhang dock inte detsamma som "lögn"; enligt den gängse definitionen av lögn krävs det att en avsändare av ett budskap har ett uppsåt att vilseleda mottagaren för att man ska anse att avsändaren ljugar. Att identifiera en lögn blir därmed ännu mer krävande än att identifiera om något är falskt, eftersom en lögn-detektor även måste försöka avgöra uppsåt. Många studier visar att vi inte är särskilt duktiga på att identifiera lögner, och med tanke på förekomsten av sanningsbias finns det därför skäl att tro att en hel del lögner betraktas som sanna.

I ljuset av detta är alltså sanningen knappast död – upplevelsen av att något är sant framstår snarare som ett slags evolutionärt baserad normalreaktion, som dessutom förstärks av ett antal faktorer som kännetecknar många budskap som sprids i dag. Och det är just denna normalreaktion som gör läget så bekymmersamt om allehanda påverkare medvetet ökar antalet lögner. ■



Företagsekonomiska
böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Peter Svensson

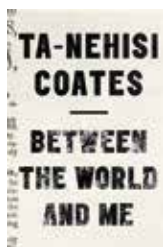
**Between
the
world
and me**

Företagsekonomin plågas idag av själv-tvivel. Hur ska ämnet bli relevant och meningsfullt för den spänningsfyllda tid vi i lever i? Själv är det sällan jag upplever företagsekonomiska texter särskilt relevanta för att fånga den rådande tidsandan, och det känns ofta som att företagsekonomisk forskning och utbildning, i sina temaval och frågeställningar, hamnar något bredvid samtidens brännande – och brinnande – frågor. Den beskriver och föreskriver en annan värld, en annan tid. För att finna insiktsfulla tankar av samtiden behöver jag söka mig bortom de fina tidskrifternas åttatusenordsargument.

Ett av de senare fynden i detta sökande är Ta-Nehisi Coates "Between the world and me" (2015) som är en smärtsam påminnelse om att rasismen fortfarande lever och mår hur bra som helst. Rasism är hudens och köttets politik. I rasistens förvrängda universum legitimerar hudens färg våldet mot kroppen. Rasismen dyker upp i Almedalen, i Charlottesville, i organisationer, på skolgårdar, på Berlins gator och på Avpixlat. Rasismen lever och mår bra.

Ta-Nehisi Coates är författare och journalist på *The Atlantic*. "Between the world and me" är ett 147 sidor långt brev till Coates femtonåriga son. Boken är en berättelse om familjens och faderns historia, och samtidigt en påminnelse om att förtrycket av afrikan-amerikanska medborgare är långt ifrån avslutat. På baksidan av boken kan man läsa: "The story of race and America is a brutally simple one, written on flesh: it is the story of the black body exploited through slavery and segregation, and, today, still disproportionately threatened, locked up and killed in the streets".

Det postrasistiska USA är i alla betydelser av uttrycket en myt menar Coates, och han berättar om en nation sargad av rasism och våld. "You cannot forget how much they took from us and how they transfigured our very bodies into sugar, tobacco, cotton and gold" (s. 71) är en av de förmaningar pappan ger sin son. Coates är arg och bitter men inte hopplös. Han sätter hoppet till sitt barn, till den generation som ska ta över en dag. Men han vill inte försätta sonen i en bomullsinlindad optimism som förblindar honom inför rasismens aktualitet. Allt är inte möjligt, inte nu men kanske sen. Kan-



ske. "You are a black boy", skriver pappan, "and you must be responsible for your body in a way that other boys cannot know" (s. 71). Detta skrivs när USAs president fortfarande heter Barack Obama.

"Between the world and me" är en personlig uppgörelse med framstegsillusionen, men den är samtidigt allmängiltig med flera resonansbottnar. Boken är ett brev från en pappa till sin son men även en kompromisslös uppmaning att inte grumla sin blick i längtan efter att se tecken på framsteg och utveckling. Nöjdheten gör oss slöa och passiva och öppnar upp nya möjligheter för mörka krafter att smyga fram ur skuggorna.

Jag är en vit, heterosexuell, statsanställd man, tryggt förankrad i medelklassen, och mina personliga erfarenheter av att behöva skydda min kropp och ständigt se mig om över axeln är obefintliga. Trots detta rör Coates ord vid mig. Kanske beror det på att jag själv är en pappa. Kanske beror det på att rasism får mig att må illa. Eller så det så att boken indirekt aktualiserar känslor som är relevanta för mina egna livserfarenheter. Boken berättar kanske om ett samhälle jag själv har sett växa fram de senaste femton åren.

Coates är bildad och välformulerad men han bryr sig inte om att vara nyanserad. Det finns inte en "ena" eller en "andra" sida. Det finns bara *en* historia och det är slaveriets och förtryckets, skriven i mänskligt kött. Coates skriver som en gud och bristen på nyanser avväpnar läsningen och gör texten relevant även för mig.

Medan jag läser kommer jag på mig att tänka: det är ju så här samhällsvetenskap (och företagsekonomi) ska fungera. Inga formler, ingen manualbaserad metod, ingen reliabilitet eller symboliska referenser, inga krampaktiga försök att bidra till ett miniuiversum av forskare. Coates beskrivning av samhället är på riktigt och den övertygar mig. Ta-Nehisi Coates ord till sin son rör vid mig och föder en klump i min mage som till slut löses upp i vanmäktiga tårar. Och jag skäms. För vilken skillnad gör egentligen min upplysta gråtmildhet för Coates son och för hans möjligheter att leva ett fritt och anständigt liv? Jag slutar lipa och sätter mig och skriver en timme till trots att jag är trött och behöver sova. ■

Företagsekonomiska böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Recensioner

Om du är intresserad av att recensera så kontakta Anna Jonsson, anna.jonsson@fek.lu.se, som är ansvarig för recensionerna i O&S.

■ **Strategisk ekonomistyrning – med dialog i fokus**, Fredrik Nilsson, Carl-Johan Petri och Alf Westelius (red.), Studentlitteratur, 2016.

Det är gott att få öppna en ny antologi om ekonomistyrning med den lovande under rubriken "med dialog i fokus". Boken är en hyllningsskrift till professor Nils-Göran Olve och hans arbete inom strategisk ekonomistyrning. Redan 1977 lyfte Olve fram att framgångsrik styrning bygger på en dialog som ger utrymme för de styrdas röster. Nu är det spännande att se hur tre redaktörer tillsammans med ytterligare tolv författare, fyra decennier senare, tar sig an dialogbegreppet i styrningssammanhang!

Läsaren får reda på mycket intressant om interaktion, samverkan, samordning, informationsinsamling och informations spridning, koordinering, förmedling och förankring. Ett trovärdigt och övertygande berättande samt dialogbaserat ritande av strategikartor ingår också. Att det behövs en löpande dialog för det samordnande samspelet i gränsöverskridande och relevanta organisationer skapar också mersmak.

Det är intressant att läsa om hur kollektiva beslut får ökad betydelse i moderna organi-

sationer. En grupp som är ställd inför svåra beslut tenderar att sluta leden genom att individerna homogeniseras och därigenom stänger ute värdefulla aspekter på det problem som ska lösas. Därför uppmanar författarna controllern att göra olika åsikter synliga och hörda men de ger tyvärr inte några insikter i hur dialoger kan föras för att kunna bidra till det syftet.

Genom hela boken ägnar sig författarna främst åt ledningens toppstyrda strategier och målsättningar. Därigenom tappas de styrdas röster ur ett underifrånperspektiv bort. Teser om att medarbetare besitter en mängd väsentlig information räcker inte för att fördjupa dialogens roll i styrningen. Det nya vore att förklara hur dialoger kan genomföras på lika villkor så att ledning och medarbetare tillsammans kommer fram till något oväntat. Boken ger visserligen många ingående beskrivningar av vad en dialog kan utgå från. Men boken ger inte läsaren tillgång till hur en dialog kan föras för att få fram något oförväntat.

Redaktörerna anger att antologin syftar till att ge en översikt över strategisk ekonomistyrning. Detta syfte är bara delvis uppnått då det är mycket från offentlig sektor som saknas. Med tanke på att dialog ingår som ett föreskrivet verktyg för styrningen av svenska myndigheter hade det varit intressant att exempelvis få ta del av balansgången mellan den mer formella textbaserade styrningen och den informella styrning som dialogerna utgör. Det lockande med en snabb och smidig styrning kan motverka behovet av ansvarsutkrävande öppenhet och kontroll.

Ordet dialog används relativt flitigt i flera kapitel, men en problematisering av dialogbegreppet saknas. Referenserna till Olve hade kunnat stödja fördjupningar i dialogfenomenet, men författarna utnyttjar inte hela potentialen som Olves texter öppnar för. Från vetenskaplig metodlitteratur vet vi att begreppen samtal, diskussion och dialog har olika betydelser. Vi som vill veta mer om hur dialog kan användas som väsentlig del i ekonomistyrningen får söka någon annanstans än i denna – i övrigt – läsvärda antologi.

Av Eva Wittbom ■

■ **Tänka vidare: Forskning, finansiering, framtid**, RJ:s årsbok 2015/16, Riksbankens Jubileumsfond i samarbete med Makadam förlag. Jenny Björkman och Björn Fjaestad (red.), 2015.

I denna antologi samsas inte mindre än 23 bidrag. En gemensam nämnare är att de alla



”
Hallå – hur
förs dialog?”

diskuterar olika aspekter av forskningsfinansiering, vissa med stark koppling till Riksbankens Jubileumsfonds (RJ) verksamhet, andra mer generella. De flesta av bidragen är av reflekterande essäkaraktär och behandlar arbetet med att utforma forskningsfinansiärers verksamhet eller det mångåriga nagelfarandet av inskickade ansökningar. Snarare än att försöka behandla eller bedöma värdet av innehållet i denna mångfacetterade kollektion, vill jag lyfta fram några gemensamma teman.

Ett tema är den enskilde forskarens dagliga vedermödor. Hasselberg funderar över om pengar verkligen inte luktar och slår ett slag för avprojekterande och mindre, avekonomiserade anslag. Löfgren diskuterar de oskrivna reglerna kring ansökningskrivande och bedömning, och hur dessa kan förskjutats. Geschwind visar i stället på de många oklarheter som råder kring forskningsanvändning i undervisning. Rosenbeck och Hedström använder i var sitt kapitel sina egna erfarenheter för att propagera för ökad rörlighet i akademien.

Internationella utblickar och kontrasteringar är ett annat tema. Wedlin visar hur tankar om ett gemensamt europeiskt forskningsområde växer sig starkare och hur olika tolkningar av "område" är möjliga. Östling gör en historisk tillbakablick av den tyska universitetshistorien som är full av omvälvningar med Humboldt som relief. Hui beskriver i sin tur framväxten av humanvetenskaperna i Kina. Vidare pläderar Holm för ökad kunskapsintegration i de humanistiska vetenskaperna genom framarbetandet av en gemensam internationell plattform, likt den som finns inom natur-, teknik- och medicinvetenskaperna. Nowotny, å sin sida, menar att i en global värld så krävs mer tvärvetenskaplighet för att uppnå mer kunskap a la Mode 2.

Ett tredje tema, som är ganska naturligt givet att detta är en årsbok som också uppmärksammar att RJ firar femtio år, behandlar olika satsningar inom forskningsfinansieringssystemen. Sandström och Heyman undersöker sambandet mellan ökad forskningsfinansiering och kvalitet, mätt som citeringar. Djupsund skisserar några internationella utvecklingsdrag inom excellenssatsningar och jämför dessa med den svenska situationen, och Sandström analyserar svenska excellenssatsningar med avseende på könsfördelning hos de huvudsökande (kvinnor är underrepresenterade) och kvalitet (huvudsökande är inte alltid toppforskare, även om orsakssambandet är oklart). Sörlin diskuterar i sin tur möjlig-



Inte färdigtänkt – det är vackert så?

heten att satsa mer på rådgivning baserad på samhällsvetenskap och humaniora.

Ett fjärde tema, som återkommer i flera kapitel, är peer review systemet. Langefeldt och Kyvik diskuterar peer reviewsystemet och olika roller som granskare av forskningsansökningar kan ha, vilket utmynnar i ett antal spänningsförhållanden som behöver hanteras. Österberg, Fjaestad och Johansson gör personliga reflektioner utifrån sitt arbete i RJ:s granskningsverksamhet och ger en inblick i det konkreta arbetet och de stämningar som karakteriserat arbetet i olika bedömargrupper.

Tänka vidare kanske hade tjänat på ytterligare gemensamt tankearbete, inte minst för att möta ambitionen med bokens titel. Samtidigt så gläds man av bokens titel och den tro på nyfikenhetsdriven forskning som den andas. Bidragen avspeglar forskningens sökande natur och känslan av att aldrig vara färdig. Nya forskningsansökningar kommer och går, några forskare ges möjlighet ge sig av på nya resor till nya anhalter, andra hindras, ibland temporärt, ibland permanent. Ansökningsförfarandet ger formuleringstillfällen och utgör ett viktigt komplement till basanslagsdriven forskning. På frågan om vilken som är en lämplig balans ger inte denna bok något svar. Detta är dock inte heller kanske att förvänta, givet huvudmannens uppdrag.

Det starkaste intrycket när jag läser boken är humanioras och till viss del samhällsvetenskapens kraftgång och gäller forskningsfinansiering och den viktiga roll som RJ spelar. Detta manar till eftertanke. I en värld där grupper och kulturer ställs mot varandra blir förståelsen av vad som driver oss som människor och släkte, våra önskningar, drömmar, intentioner, gemensamma föreställningar, kulturer, sociala sanktionssystem mm. Som påpekades lågmält men ändå kraftfullt i Georg Henrik Von Wrights trio av reflektioner *Humanismen som livshållning* (1978), *Vetenskapen och förnuftet* (1986) och *Att förstå sin samtid* (1994) så kan vi bara delvis förstå det samhälle vi lever i rationella uttryck. Andra – humanistiska – dimensioner behövs därtill. Kanske förstärks intrycket när man som jag sitter i en taxi i Sao Paulo dagen efter det amerikanska presidentvalet och funderar över vad som formar tankar och öden i denna snart tjugomiljonerstad där husen, vägarna, trafiken – men också människorna – aldrig verkar sina. Inte är det färdigtänkt inte, snarare finns outtömliga möjligheter att tänka vidare.

Av Fredrik Tell ■

■ **Marknadsstaten: Om vad den svenska staten gör med marknaderna – och marknaderna med staten**, Catrin Andersson, Magnus Erlandsson och Göran Sundström, Liber, 2017.

Relationen mellan det offentliga och marknaden är ett område som de senaste åren debatterats flitigt. Debatten kring New Public Management (NPM) och dess inverkan på offentlig sektor har väl knappats undgått någon. Inte heller diskussionen om vinster i välfärden har passerat obemärkt förbi, utan har varit ett ämne som diskuterats och debatterats av många det senaste året. Kopplat till detta har vi frågor kring privatisering och avreglering av offentliga verksamheter som väckts i kölvattnet av NPM.

Boken *Marknadsstaten* utgör i detta sammanhang ett intressant bidrag. För även om boken inte i någon större utsträckning diskuterar fenomenet NPM, och inte alls berör diskussionen kring vinster i välfärden, ger den en bra utgångspunkt för att diskutera hur relationen mellan marknad och stat kan se ut – och om man så vill, bör se ut. För det är också bokens främsta bidrag, nämligen att den ger en beskrivning hur relationen har sett ut historiskt och kommit att utvecklas över tid. Den här berättelsen bidrar i sin tur till att öka förståelsen för varför den kontroversiella relationen mellan offentliga aktörer och myndigheter å ena sidan och marknadsaktörer å andra sidan ser ut som den gör idag.

Författarna inleder boken med en kort översikt över kunskapsläget för att sedan diskutera hur staten från sin sida ser på relationen till marknaden och vilken roll myndigheterna har spelat och spelar i denna relation. Det är sedan utifrån staten och myndigheternas perspektiv som författarna gör beskrivningen av hur relationen mellan stat och marknad utvecklats över tid. Beskrivningen av hur relationen har utvecklats gör författarna genom att dela in tiden mellan 1970 fram till 2014 i fem tidsepoker, och som av författarna ges olika karakteristika. Därefter följer en beskrivning och analys över hur statens syn på relationen till marknaden har förändrats över tid och vilken roll myndigheterna haft i detta.

Författarna grundar sin redogörelse dels på tidigare forskning, dels på egna empiriska studier. Det är också framförallt de senare som utgör bokens främsta bidrag. Framförallt deras studie av myndigheternas roll och relation till marknaden. Själva översikten över befintlig kunskap och även beskrivningen av hur relationen utvecklats över tid tillför för den redan insatta forskaren inte mycket. Däremot är det en bra översikt och kunskapsammanställning,



”

Marknaden och staten – en relation med tradition



”

Hållbar utveckling och forskningens mångfald

som gör att den här delen av boken lämpar sig väl för studenter och praktiker. Bokens andra delar, där författarnas egna empiriska studier presenteras, är däremot mer intressanta även för forskare som är väl bekanta med området. De empiriska studier som författarna gjort baseras på insamlad data kring hur de myndigheter som av författarna anses vara myndigheter med uppgift att påverka marknaden utför sina uppdrag och vilken relation de har till marknaden. Här har författarna valt att även illustrera med några med djuplodande fallstudier, en kring Konsumentverket och en med fokus på telekombranschen och dess utveckling.

Boken saknar en mer djupgående analys och teoretisk diskussion av vad utvecklingen av relationen mellan det offentliga och marknaden faktiskt innebär, och vilka konsekvenser myndigheternas roll har och kan få. Icke desto mindre ger boken ett viktigt bidrag till kunskap inom områden som på senare tid flitigt debatterats och diskuterats. Det är också i detta sammanhang som *Marknadsstaten* bidrar med kunskap som är viktig för att vi ska kunna förstå varför offentlig sektor ser ut som den gör idag. Det är kanske framförallt viktigt i en tid då vi tycks ha allt för lätt att glömma vår historia.

Av Anna Thomasson ■

■ **Sustainable Development and Business**, Markus Kallifatides och Lin Lerpold (red.), SSE Institute for Research, 2017.

När man läser 2017 års årsbok från Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR) slås man av att hållbarhetsfältet är brett. Det visste vi sedan tidigare, men i årsboken illustreras det av att den rymmer ungefär lika många frågor som författare. Det finns ett akademiskt språk för att beskriva detta. I inledningskapitlet kallas fenomenet för multidisciplinärt och multiparadigmatiskt. Nätverksforskarna skulle förmodligen säga att fältet har låg densitet, vilket kan vara både en fördel och en nackdel. Många frågor kan med rätta belysas under aspekten hållbarhet, men risken är då också att beröringspunkterna blir få. Kanske att hållbarhetsforskningen reduceras till en minsta, men inte nödvändigtvis så intressant, gemensam nämnare.

Ett fenomen som boken implicit visar på är den konceptuella förändring som varit synlig under senare år, nämligen en övergång från det något snävare begreppet CSR till det bredare hållbarhetsbegreppet. Detta har varit tydligt både i näringslivet, akademien och samhället i stort. Hållbar utveckling tycks också vara redaktörernas ingång till ämnet, även

om det inte är genomgående i antologin. CSR används flitigt. Inte bara begreppsanvändningen, utan även definitionerna av hållbarhet, skiljer sig åt mellan kapitlen. Detta må vara en del av den multiansats som anläggs. Men ibland blir det lite komiskt, till exempel när man förenar en ambition om att världen ska räddas, som i inledningskapitlet, med en föreställning om att hållbarhet i själva verket bara bör ses som en managementidé, som hävdas i ett annat kapitel.

Bidragen i antologin har också varierande teman. Boken berör allt från marknadsperspektiv på hållbar stadsutveckling till kopplingen mellan sociala entreprenörers nätverksinbäddning och prestationer. Här ryms en redogörelse för framväxten av förnybar energi i USA och Japan, en diskussion om svenska institutionella investerares förändrade strategier och prioriteringar, och en studie av brittisk re-politiserad bolagsstyrning. Frivilligorganisationers hantering av multipla identiteter ägnas uppmärksamhet, liksom små och medelstora företags partiella organisering av CSR i globala försörjningskedjor.

Spännvidden kan upplevas som brist på fokusering. Men samtidigt får man ta boken för vad den är. Det är en sammanställning där olika forskare med helt skilda ingångar ger sina bidrag. SIR:s årsböcker ser ut på det sättet. Behållningen av sådana böcker ligger oftast i de enskilda bidragen i sig, mer så än i den gemensamma nämnaren. Värt att framhålla är exempelvis bidraget om det relationella ledarskapet i ljuset av hållbarhetsfrågorna. Det är både empiriskt och teoretiskt intressant. Ett telekomföretags ledarskapsutmaningar och hanteringen av dessa skildras och förklaras. I ett annat bidrag visas att hållbarhetsfrågor påverkar aktörers – institutionella investerares – handlingar och strategiska val över tid. Hållbarhetsfrågor har alltså verklig betydelse för samhällsaktörer. Det är viktigt att visa.

En annan aspekt är den kritiska udd som finns i vissa bidrag. Redan i inledningskapitlet får sig statliga Vattenfall en släng av slevan. Föreställningen om *Base-of-the-Pyramid* diskuteras i ett annat kapitel utifrån ett post-kolonialt perspektiv. Men i andra fall märks inte kritiken mot företagen. Detta visar också på olika normativa ingångar hos författarna, precis som i hållbarhetsdiskussionen i samhället. Ibland kan man tycka att det vore befriande om någon kunde problematisera de argument som används mot näringslivet. Eller för den delen näringslivets tendens till följsamhet och strävan att framstå som "goda samhällsmedborgare".

Som så ofta inom svensk hållbarhetsforskning saknas ett företagsetiskt perspektiv. Den

analytiska begreppsram som gör att vi kan förstå och värdera företags verksamheter ur ett moraliskt perspektiv lyser alltså med sin frånvaro. Organisationsteorin, som är den som vägleder de flesta bidragen, ger oss inte den möjligheten. Trots detta är det roligt att se att så många infallsvinklar är möjliga. Någon sade att diskussionen och CSR och hållbarhet skulle dö efter finanskrisen. Det blev precis tvärtom. Frågorna är angelägnare än någonsin – och även forskningen om dem.

Av Magnus Frostenson ■



En kungstanke
för samhällets
kunskaps-
produktion

■ **Utredningsmetodik**, Per-Hugo Skärvad och Ulf Lundahl, Studentlitteratur, 2016 (uppl. 4).

I tider av prat om "alternativ fakta" och faktaresistens är det angeläget att värna och upplysa om metodikens betydelse för samhällets väl och ve. Särskilt så eftersom antalet utredningar har, som Skärvad och Lundahl skriver i förordet till den fjärde och omarbetade upplagan av *Utredningsmetodik*, fått allt större betydelse i vårt samhälle.

När hyllmetrarna av rapporter växer fram, må så vara om det är forskningsrapporter eller utredningsarbete, bör man fråga sig vad dessa leder fram till och bidrar med. Bidrar de med ny kunskap och kommer de samhället till nytta? Och kan man lita på resultaten? I den inledande och nyskrivna delen "Introduktion – kunskapsproduktion i kunskapsområdet" behandlas dessa frågor och bidrar till varför *Utredningsmetodik* är en utmärkt introduktion till att förstå metodikens betydelse för samhällets kunskapsproduktion.

Författarna beskriver övergången från industrisamhället till kunskapssamhället och ett alltmer digitaliserat samhälle – där vem som helst, när som helst kan söka information. För att förstå att värdera och granska information är det därför särskilt angeläget att förstå grunderna i utredningsmetodik och att kunna skilja mellan att veta och kunna från att tycka och tro. Det är också i skenet av retoriken kring att vi lever i ett kunskapssamhälle – hur vi ska nå diithän – som *Utredningsmetodik* är så viktig och som gör att den skiljer sig från många andra översiktsböcker i ämnet.

I den nya upplagan har författarna vidgat syftet med boken med ambitionen om att nå en bredare målgrupp. Ambitionen är att visa hur kunskapsproduktion sker inte bara genom forskning utan också allmänt utredande arbete. På ett enkelt sätt, utan att för den delen överförenkla eller förminska, erbjuder Skärvad och Lundahl en genomgång av olika metoder och vetenskapsteoretiska perspektiv. Läsaren bjuds på exempel på vad utrednings-

arbete innebär i praktiken och vägledning kring de överväganden som bör göras under arbetets gång. Ambitionen är inte att gå på djupet, vilket är lite synd givet den inramning som ges i den inledande delen, utan snarare ge en överblick och förklaring till hur metodik kan och behöver förstås och användas i samhället. En god metodik både bidrar till och förutsätter kunskap och kunnande om densamma, och författarnas kunskap och kunnande löper också som en röd tråd genom hela boken. Här hade jag som läsare helt enkelt önskat att få ta ännu mer del av Skärvad och Lundahls erfarenheter och fördjupade kunskaper.

Boken fungerar som stöd för studenter i samband med uppsats- och projektarbeten inom akademiska studier. Vidare, och förhoppningsvis, lämpar sig boken också för de som vill lära sig mer om, och bidra till, samhällets långsiktiga kunskapsförsörjning. För att stå bättre rustade behöver vi på allvar förstå och anamma utredningsmetodikens kanon och färdigheter. Och det är en kungstänke värt namnet.

Av Anna Jonsson ■

■ **Digitalisering (BeGrepbart)**, Mathias Cöster och Alf Westelius, Liber, 2016.

Digitalisering är en välkommen och angelägen bok. I en tid när nästan allt verkar handla om ämnet finns det behov av en bok som belyser, diskuterar och problematiserar begreppet och dess konsekvenser. Boken är uppdelad i två delar, där den första diskuterar begreppet digitalisering och den andra – på ett begripbart sätt – analyserar digitaliseringens påverkan och konsekvenser.

Begreppet digitalisering används i dess vidare betydelse, och avser den generella datoriseringen av samhället. Författarna intresserar sig för användningen av tekniken och dess konsekvenser snarare än själva tekniken i sig. De betraktar digitalisering som en process, vilken inte bara innebär en utveckling av allt mer sofistikerade och avancerade tillämpningar utan också en successiv spridning och breddning till att omfatta allt fler områden och grupper av människor.

Informationsteknik som fenomen har en lång historia, och tidiga exempel som tas upp är till exempel kilskrift på lertavlor och knuttrådar medan hålkortsstyrda räknemaskiner och transistoriserade datorer tillhör de senare. Författarna beskriver också den successivt ökande digitaliseringen i organisationer från mitten av 1800-talet, och som tilltog kraftigt när persondatorer introducerades

under 1970-talet och sedan dess blivit ett centralt inslag i allt fler delar av samhället. Via bärbara datorer, mobiltelefoner, läsplatator med mera har digitaliseringen blivit allt synligare i vår vardag. Men det är också mycket som inte är synligt, vilket beskrivs som "inbäddad IT", där snart sagt varje produkt får digitala inslag.

I bokens andra del diskuteras digitaliserings påverkan och konsekvenser. Författarna skriver att de vill undvika att hamna i någon av de två extremerna – teknikoptimism eller teknikskepticism. Strävan visar sig genomgående i boken och utgör en bra grund för att diskutera digitaliseringen ur olika perspektiv i vardagens privatliv och arbetsliv. Dessa sfärer tenderar enligt författarna för övrigt att bli allt mer sammanflätat och flytande genom digitalisering. Frågor som diskuteras spänner från allt mellan organisering, övervakning och kontroll, automatisering och generationsskillnader. Exempelen spänner också över olika områden, från detaljhandel till offentliga organisationer, äldre fall av organisering varvas med nya, liksom olika former av digital teknik, från epostlistor och forum till Facebook och VR-glasögon.

Lika angelägen som boken är, lika svår är utmaningen att på ett relativt heltäckande men lättfattligt och innehållsrikt sätt belysa begreppet digitalisering och dess konsekvenser. Den breda diskussionen om digitalisering är en av bokens främsta styrkor och passar framförallt väl i bokens första del. I bokens andra del blir spännvidden stor och analysen följaktligen, stundtals, något svävande. De många exemplen blir ofta just exempel och jag som läsare skulle gärna se en längre diskussion om några av de aspekter som tas upp. Att det inte finns utrymme för längre diskussion är dock helt förståeligt när boken spänner över så många områden som temat ändå motiverar. Att som läsare önska sig mer är inte heller något negativt, utan kanske något som egentligen är syftet med detta format – att boken ska uppmuntra och bjuda in till vidare läsning och fördjupning.

Boken levererar det som *BeGrepbart* serien utlovar – en introduktion – och kan med fördel användas som komplement till litteratur som fördjupar sig inom ett specifikt område men som saknar det översiktliga perspektiv som denna bok tillhandahåller. Den kan också fungera mycket väl som underlag för fördjupade diskussioner kring digitalisering och dess konsekvenser genom att ta avstamp i någon eller några av de aspekter som boken belyser.

Av Johan Hagberg ■



Begripbart
om digitalisering



korta – 3 långa:

Viktor: Forskare vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Min avhandling tar avstamp i institutionell teori för att analysera förändring av svenska bankers styrsystem sedan avregleringen i mitten på 1980-talet. Särskilt fokus ägnas åt interprissättning som är en av de viktigaste styrmekanismerna i en bank och hur denna tar sig uttryck i små och stora banker.

O&S: Vad arbetar du med just nu?

Viktor: Jag är involverad i tre forskningsprojekt som alla berör banker och styrning. Projekten handlar om (i) överskuldssättning hos unga, (ii) finansiella flöden i leveranskedjor och (iii) regelarbiter. Gemensamt för alla tre projekten är att de har stor samhällsrelevans och inbegriper forskare från många olika discipliner. Utöver forskningen har jag precis tillträtt som lektor i företagsekonomi med särskild inriktning mot redovisning och IT. I min nya roll hoppas jag kunna stärka digitaliseringsinslaget i Handelshögskolans kursutbud.

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

Viktor: Som ung gav jag mig själv epitet "Tuffe Viktor". Detta innebar notorisk rymningsbenägenhet, ständiga bus (såsom att doppa min lillasyster i tjära eller måla om grannens garagegolv) och annat som gjorde livet svårt för mina föräldrar. ■

Intervju med Viktor Elliot

Viktor, vem är du?

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

Att tillse att människor som arbetar i företag har rätt verktyg för att hantera sin vardag. För forskaren innebär det att kliva in i företagen och analysera hur de anpassar sig till sin omvärld.

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

Att diskutera hur företag kan anpassa sig och utveckla nya verktyg för att möta de stora samhällsförändringarna såsom politisk oro, ökad protektionism, hållbarhet och digitalisering. För oss forskare ställer detta stora krav på samarbete mellan olika ämnesområden.

3. Varför?

Den kontext i vilken företag verkar spelar stor roll för att forma de processer och rutiner som styr hur de anställda förhåller sig till sitt dagliga arbete. Om kontexten förändras är det sannolikt att även processer och rutiner måste ändras för att företaget ska överleva. Det sägs att den enda människan som uppskattar förändring är spädbarnet som behöver ny blöja... men jag tror att vi människor gillar förändring bara vi kan se nyttan. I en företagsekonomisk kontext innebär detta nya verktyg som kan fungera som ett stöd i det dagliga arbetet. ■



Anders Parment

Generationsforskning – ett perspektiv för att lära känna 90-talisten

I korthet

90-talistgenerationen kompromissar inte med meningsfullt arbete och självförverkligande. ■

En nittonårig man har sökt till Musikhögskolan och just fått beskedet att han inte kommer in. Han vänder sig till psykiakuten för hjälp. En åttionioårig kvinna med mycket dålig hälsa uppmanas att inte tveka att ringa ambulans om hon behöver. "Men inte ska de behöva åka ut till mig. De har så mycket annat att göra."

90-talisten upplever en motgång, söker omedelbart hjälp och tycker inte det är konstigt att vare sig må dåligt av beskedet att inte komma in på Musikhögskolan eller söka upp psykiavården. Det står ju på deras sajt att man kan vända sig dit om man inte mår bra! Åttionioåringen har helt andra värderingar, som att man inte ska ligga andra till last och att man ska vara tacksam för den hjälp man får. Det ligger mycket prestige för äldre i att inte må dåligt. Att gå till psykiakuten kan uppfattas som att man är en dålig samhällsmedborgare som låter känslorna ta överhanden i stället för att bita ihop, eller att man är psykiskt labil. Livet som plikt snarare än självförverkligande återspeglas här som en tydlig värdering.

Generationsforskning kan lära oss förstå dessa fenomen – hur olika generationers värderingsstrukturer ser ut och varför, och vilka konsekvenser det får för samhällen och organisationer.

Generationstillhörighet är en bland många dimensioner som kan förklara mänskligt beteende inom och utanför organisationer. Andra faktorer spelar också in, till exempel om man vuxit upp i storstad eller landsbygd, med eller utan syskon, vilket förhållningssätt föräldrarna haft till politik, samhällsfrågor, arbetsliv och olika auktoriteter. Frågor om generation och ålder är känsliga och påminner om det ofrånkomliga i åldrandet och att samhället inte längre ger automatisk prioritet och auktoritet till den som är äldre. Det kan förklara de nostalgiska inslag som inte sällan finns i äldres sätt att argumentera kring äldre och yngre.



” Dels
blir man
vuxen, dels är man
mer föränderlig och
formbar än under
senare faser i livet

Med generationstillhörighet som förklaringsmodell försöker man ta ett samlat grepp kring vad som har format en generation. Enligt *socialisationshypotesen* uppstår grundläggande värderingar genom den socialisering och mellanmänskliga interaktion som uppkommer vid en given tidpunkt och i ett givet samhälle, mest utpräglat mellan 16 och 24 års ålder. Detta är en period som präglas av förändring såväl strukturellt som mentalt. En mängd studier genomförda av sociologer, psykologer och ekonomer ger stöd för detta (se Parment 2013a, 2013b, Schewe m.fl. 2013). Under denna period går man på gymnasiet, påbörjar högskolestudier, börjar arbeta, får nya vänner, slutför puberteten, kanske flyttar och bildar familj, eller tar körkort och reser långt bort utan föräldrarna. Dels blir man vuxen, dels är man mer föränderlig och formbar än under senare faser i livet.

Förutom individuella erfarenheter, som upplevs i relation till den sociala och samhälleliga omgivningen, märks *kollektiva erfarenheter* – ofta av utpräglat negativ eller positiv karaktär – som kan vara globala eller begränsade till vissa samhällen och kulturer. Svenska 90-talister ser elfte september-attackerna i New York som en stor och omvälvande händelse, följt av tsunamin i Thailand samt attentatet mot Utøya. Även 80-talisterna ser elfte september som den viktigaste händelsen, följt av mordet på Olof Palme 1986 och Berlinmurens fall. Personer födda på 1940- och 50-talet, så kallade Baby boomers, minns månlandningen, Vietnamkriget och byggandet av Berlinmuren som de viktigaste händelserna. Mönstret är tydligt. Händelser som individer har starka minnen av och som de senare minns som viktiga för att forma ungdomsperioden är till stor del globala fenomen, och många av händelserna spänner över nationsgränserna. I en studie tillfrågades 1 410 amerikaner om vilka händelser som hade varit särskilt viktiga (Schuman & Scott 1989). Individer som var 16 till 24 år gav händelserna en större betydelse än vad andra gjorde, och de som upplevde dessa händelser mellan 17 och 23 års ålder hade en mycket tydligare personlig erfarenhet av dem. Liknande mönster fann man gällande depressionen under 1920-talet, Kennedy-mordet samt 1970-talets terrorism och kärnvapenhot. Studier visar vidare att individer har en särskilt stark emotionell koppling till musik som de gillade vid 23 års ålder och mode och kläder som de gillade vid 24 års ålder (Schuman & Scott 1989). Sådana insikter kan användas för att nå målgrupper mer effektivt och med större övertygelse.

Även om det alltid finns stora skillnader i levnadsvillkor i ett samhälle vid en given tidpunkt bär en generation på ett antal egenskaper och uppvisar likheter gällande värderingar, attityder och tolkningar, synen på politik, livsstil och kon-

sumtion, samt har ett medvetande om att tillhöra en viss generation, med en specifik generationsidentitet – och den kan förstås bättre genom att den relateras till andra generationer. Här finns en potentiell konflikt, för äldre har varit unga, men unga har inte varit äldre.

De förändringar som en ny generation för med sig sker inte över en natt. 90-talisternas preferenser och beteendemässiga egenskaper utvecklas alltså i samklang med förändringar i samhället, och här kan utvecklingen vara annorlunda i storstad respektive landsbygd samt för människor med olika utbildning och från olika länder. Sociala och kulturella upplevelser har stor inverkan på hur en generation formas, och förändringar i värderingar, attityder och beteenden tenderar att slå rot i storstadsområden först för att sedan spridas.

Olika generationer uppvisar alltså olika beteenden i vissa dimensioner. Det ger skäl att ställa vissa frågor. Har förändrat beteende och värderingar med ålder eller generationstillhörighet att göra? Man kan här skilja mellan *ålderseffekten* och *generationseffekten*. I en brittisk undersökning minskar konsumtionen av öl kraftigt med ökad ålder, medan whiskykonsumtionen ökar. Om alkoholkonsumenterna behåller sina dryckesvanor när de blir äldre innebär det en generationseffekt, och om de förändras innebär det en ålderseffekt.

En del undersökningar visar på tydliga generationseffekter. Ungdomsbarometern – en bred årlig undersökning som omfattar alla samhällsgrupper – ställde ett stort antal frågor såväl 1993 som 2012 i syfte att kartlägga just generationseffekten. Den fråga som förändrats mest var i vilken mån man som ung upplever en möjlighet att påverka samhället. År 2012 upplevde 64 procent att möjligheten att påverka låg någonstans mellan 4 och 7 på en sjugradig skala, medan motsvarande siffra 1993 bara var 29 procent.

I studier av inställningen till arbetsliv är preferenser för balans mellan arbete respektive fritid och flexibel schemaläggning betydligt starkare för individer födda efter 1982. När det gäller altruistiska värderingar, samhällsorientering och meningsfullhet i arbetet är skillnaderna små.

Mot denna bakgrund ska vi nu lära känna 90-talister och sätta det som har format dem i ett sammanhang.

Ungdomstiden expanderar i båda ändarna: dels inträder puberteten allt tidigare, och här har barnfetma, genetik, kemikalier, familjestress och mycket tid vid dator/läsplatta angetts som förklaringar, dels håller sig individer kvar i rollen som ungdom längre. Tidig pubertet innebär inte nödvändigtvis att kognition, omdöme och andra mentala förmågor utvecklas på ett sådant sätt att man blir vuxen tidigare. Psykologer menar att ungdomsperioden numera löper fram till 25 års ålder. Forskning visar vidare att hjärnan fortsätter att mogna

” Världen
upplevs
och är de facto
närmare när de
som exponeras
inte är Hollywood-
skådespelare utan
Jacqueline eller
Erik från Bodafors
som skickade in en
förfrågan till ett
produktionsbolag

och inte är fullt utvecklad förrän vid 24 års ålder eller senare. Det finns alltså såväl fysiologiska som sociala skäl till den längre puberteten och ungdomsperioden.

Populärkulturen påverkar individers preferenser, förhållningssätt till auktoriteter och samhällets institutioner, synen på relationer, uppfattningar om var de vill bo samt konsumtionsmönster. Här finns en stark påverkan på hur 90-talisten har blivit. De internationella, ofta amerikanska, teveprogrammen har haft en närmast global effekt på populärkulturen. Dramaturgin och det efterspel som uppstår i medier bidrar till att skapa en bild av att vem som helst kan lyckas, bara man tar mod till sig och söker till teveserien. Under slutet av 1990-talet kom det ett stort antal program och serier dit vem som helst kunde söka. *Survivor/Robinson* (1997), *American Idol* (2002; senare *Idol* i Sverige) och *Big Brother* (1997) är exempel på reality-teve som har exporterats till många länder. Reality-teve nådde sin höjdpunkt ungefär när tidiga 90-talisternas värderingar formades. Världen upplevs och är de facto närmare när de som exponeras inte är Hollywood-skådespelare utan Jacqueline eller Erik från Bodafors som skickade in en förfrågan till ett produktionsbolag.

Hur har denna utveckling kunnat äga rum? Självförverkligande – detta ganska slitna ord – präglar 90-talisterna. Ordet kopplas inte minst i medier samman med yngre personer, men även äldre ägnar sig åt självförverkligande. Skillnaden ligger i hur man pratar om det. Yngre är mer tydliga med att de vill komma åt självförverkligande, medan äldre lindar in det i något som ska framstå som ett intresse för något som är bra för organisationen eller samhället. Ett allt vanligare sätt att förverkliga sig själv är högre studier, men skälen är mer diversifierade än tidigare – om det förut har handlat om en bättre karriärutveckling och att klara sig i arbetslivet långt upp i åldrarna, handlar det nu mer om att ha något att göra, att realisera drömmar, att ha roligt och att slippa vara arbetslös. En positiv aspekt är att det bland 90-talisterna inte anses vara attraktivt att ha låga ambitioner. Att vara flitig ses tvärtom som en positiv egenskap.

Att konsumtion är en viktig sak för 90-talister är närmast en självklarhet. Under flera decennier har det pågått en utveckling mot att konsumtion är ett sätt för oss individer att visa vilka vi är och att profilera oss. Denna utveckling är ingalunda ny – konsumtion har under flera decennier haft en tydlig koppling till individers sociala profilering, statussökande och önskan om att uttrycka sin identitet.

En kraftfull förändring över tiden är synen på arbete och karriär – från Baby boomers ”att leva för att arbeta” till 90-talisternas ”att arbeta för att leva”. Denna förskjutning har lyfts fram i den allmänna samhällsdebatten men också belagts i

Om författaren

Anders Parment är verksam vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, som forskare och lärare. Han forskar om konsumentbeteende och hur olika generationer relaterar till varumärken, konsumtion och arbetsmarknad. ■

” *Senioritetsprincipen – att äldres åsikter ges företräde – är närmast död*

forskning kring olika generationers inställning till arbetsmarknaden. Arbetsliv, karriär och yrkesval har blivit en förlängning av en individs livsambitioner. 90-talister tenderar ibland att se självförverkligande som en rättighet, inte sällan med stöd från föräldrarna, vilket återspeglar värderingen att man inte ”står ut med” att ha tråkigt. Åtminstone i stora delar av västvärlden gäller att 90-talisterna inte gärna kompromissar med förväntningar på att arbetet ska vara meningsfullt och resultera i utveckling, glädje och självförverkligande för medarbetaren. En följd av, och en drivkraft i, denna förändring är att spänningen mellan arbete och fritid har blivit svagare. Till detta har även arbetsgivare bidragit genom att konkurrera om arbetsgivareerbjudanden på ungefär samma sätt som konsumentföretag konkurrerar om bästa produkt och erbjudande.

Entreprenörer inspirerar 90-talister som har svårigheter med att inordna sig i strukturer som definierats av flera decennier äldre kolleger. Att arbeta självständigt, flexibelt och att vara tränad i att kunna presentera sig själv och det man tror på är viktiga egenskaper här.

Vad innebär allt detta för marknadsförare, arbetsgivare, politiker och andra? Samhället har förändrats. Senioritetsprincipen – att äldres åsikter ges företräde – är närmast död, åtminstone i Sverige med grannländer. Arbetslivet har förändrats i grunden. Marknadskrafter breder ut sig genom *digitalisering*, ökad transparens och konkurrens samt politiska beslut. Betraktas, mot denna bakgrund, nya generationer som ett problem som ska hanteras, eller som en möjlighet till vitalisering av verksamhet, attityder, affärsmodeller och tänkesätt? När man rör sig ute i organisationer blir man snart övertygad om att den nya generationen som problem är den dominerande hållningen. Då bör vi som är lite äldre fråga oss: Vad tänkte och sa de äldre om oss när vi var unga? Och kan skillnaderna härledas till uppväxtmiljön i vid mening? ■

Referenser

- Parment, A.** (2013a). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), s. 189–199.
- Parment, A.** (2013b). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen.* (2 uppl.) Wiesbaden: Springer.
- Schewe, C.D., Debevec, K., Madden, T.J., Diamond, W.D., Parment, A. & Murphy, A.** (2013). "If you've seen one, you've seen them all!" Are young millennials the same worldwide? *Journal of International Consumer Marketing*, 25(1), s. 3–15.
- Schuman, H. & Scott, J.** (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54, s. 359–381.

Vi väntar på ditt bidrag: – Vad kan du till- föra samhällsdebatten?

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 till någon av redaktörerna eller till någon i redaktionsrådet. Varmt välkommen.



TEMA **DET NYA ARBETSLIVET**

Gästredaktörer **Maria Norbäck och Elisabeth Sundin**

”..EN ALLT-
MER UPPHACKAD,
FLYTANDE
OCH OTRYGG TILL-
VARO FÖR
ALLT FLER...

Ur artikeln av **Eva Lindell**



Eva Lindell

Arbetsgivare om unga anställda – krav på flexibilitet och behov av stabilitet

I korthet

Skillnader mellan arbetsgivare och ungdomars bilder av arbetslivet leder till svårigheter på en flexibel arbetsmarknad. ■

Under de senaste årtiondena har svensk arbetsmarknad genomgått omfattande strukturförändringar. Sedan slutet av förra millenniet har andelen tidsbegränsat anställda av den totala mängden anställda fördubblats från 8 procent 1990 till 15 procent 2015. Under samma tidsperiod har bemanningsföretagen etablerats och tagit över en allt större del av den svenska arbetsmarknaden. Eftersom majoriteten av de anställda i bemanningsbranschen har tillsvidareanställningar ingår inte dessa i arbetsmarknadsstatistiken kring visstidsanställningar. Utvecklingen har lett till att instabilitet på arbetsmarknaden för stora grupper av ungdomar har normaliserats genom temporära arbetstillfällen, tidsbegränsade anställningar och ofrivilliga deltidssarbeten, kombinerat med krav på ständig tillgänglighet. En arbetsgivare med många unga anställda beskriver organisationens rekryteringsstrategi på följande sätt:

För många ungdomar är vi det första jobbet i arbetslivet. Deras första intryck av arbetsgivare, det är vi [...] vi anställer ju, alltså det kan vara alltifrån 10–20 timmar per åtta veckor till 320 timmar på åtta veckor och då är det heltid, eller så anställer vi på 0 timmar och så ringer vi dem när vi behöver dem.

Den pågående flexibiliseringen av arbetsmarknaden har beskrivits som en konsekvens av digitaliseringen. Kommunikation över internet har medverkat till att omorganisera arbetslivet från statiska, hierarkiska strukturer till alltmer flexibla sätt att organisera arbete. Konsekvensen har blivit en alltmer upphackad, flytande och otrygg tillvaro för allt fler människor. Unga är överrepresenterade bland visstidsanställningar och är de som först sägs upp när en organisation behöver minska antalet anställda. Unga drabbas också i större utsträckning än äldre, redan etablerade, av ofrivilligt deltidssarbete och återkommande perioder av arbetslöshet. Den pågående

strukturförändringen ställer framför allt den generation som nyligen tagit steget in på arbetsmarknaden inför stora utmaningar. Strukturförändringen skapar samtidigt utmaningar för arbetsgivare som anställer unga.

I en intervjustudie under hösten 2016 tillfrågades arbetsgivare om vilka utmaningar de ser sina organisationer stå inför i relation till flexibiliseringen av arbetsmarknaden. Intervjustudien genomfördes med verksamhets- och personalchefer i organisationer med 200–7 000 anställda i Västmanland och Sörmland. Arbetsgivarna beskrev unga medarbetare som i större utsträckning än äldre anställda är rörliga inom organisationen, mellan organisationer men också mellan branscher och yrken. Unga medarbetares rörlighet beskrevs till stor del som en problematik för arbetsgivarna. I delar av organisationer med många unga anställda skapar rörligheten på arbetsmarknaden slitningar i arbetsgrupper när individer allt oftare väljer att eller tvingas lämna organisationen. Ungas rörlighet skapar också ökande kostnader för rekrytering och kompetensutveckling i enskilda organisationer. När det blir rörigt i arbetsgrupper på grund av stor personalomsättning finns risk



för att organisationen får dåligt rykte bland både potentiella anställda och bemanningsföretag. Den ökande rörligheten riskerar därmed att minska rekryteringspoolen för företaget. Samtidigt påverkas traditionell systematik kring befordran och lönesättning av unga anställdas rörlighet mellan organisationer, branscher och yrken. I stället för att basera befordran och individuell lön utifrån kompetens i relation till yrkeskategori behöver arbetsgivare nya verktyg för att systematiskt identifiera och dokumentera reell kompetens hos enskilda individer. Individer som utbildar sig och byter yrke flera gånger inte bara breddar sin kompetens utan tappar också över tid kompetens från tidigare utbildningar och anställningar.

I vissa branscher, vanligtvis där schemalaggingen bygger på deltid, rör sig unga anställda mellan arbetsgivare inte bara sekventiellt utan även parallellt. De lägger ett krävande pussel mellan fritidsintressen och scheman för flera samtidiga anställningar. En arbetsgivare frågade vad kunderna ska säga när de ser samma ansikte i flera livsmedelsbutiker. En annan arbetsgivare beskrev hur anställda med parallella anställningar hos konkurrenterna riskerar att sprida företagshemligheter. Parallella anställningar måste här förstås ur både ett arbetstagar- och ett arbetsgivarperspektiv. Knappa ekonomiska förutsättningar tvingar arbetstagaren att erbjuda sin arbetskraft till flera arbetsgivare i samma bransch. Samtidigt upplever arbetsgivaren arbetstagaren som mindre lojal, och arbetsgivaren riskerar problem med konfidentialitet i relation till konkurrenterna.

Samtidigt målar arbetsgivarnas beskrivning upp en bild av en ung generation som först och främst vill självförverkliga sig. Unga medarbetare har helt enkelt inte samma behov av anställningstrygghet och lön till mat och hyra som tidigare generationer. En personalchef beskrev att unga anställda i hennes organisation som inte får den stimulans eller utveckling de önskar lämnar hellre organisationen än stannar kvar. Hon förklarade att Maslows behovstrappa kan ses som omvänd för unga anställda. Framför allt är det balans mellan arbete och fritid som lockar unga medarbetare. Enligt den här arbetsgivaren kan en arbetsmiljö som ger balans i vardagen och möjlighet att utvecklas på fritiden upplevas som mer lockande än utmaningar som på kort sikt kan innebära stress eller övertid men som på lång sikt kan leda till högre lön eller ett chefsjobb. Men att beskriva unga anställda som en generation som inte vill ha anställningstrygghet och inte vill göra karriär rättfärdigar samtidigt för arbetsgivaren att inte erbjuda långsiktighet i relationen till unga arbetstagare.

Arbetsgivare beskriver således hur unga anställda ställer allt större krav på utrymme för rörlighet mellan arbetsgivare,

” Unga anställda i hennes organisation som inte får den stimulans eller utveckling de önskar lämnar hellre organisationen än stannar kvar

Om författaren

Eva Lindell arbetar som lektor i företagsekonomi vid Mälardalens högskola och har flerårig yrkeserfarenhet av arbete med personalfrågor inom olika organisationer, främst i offentlig sektor. ■

arbete och fritid. Rörligheten mellan utbildning och arbetsliv och mellan olika arbeten kan förstås som en rörlighet som ökat frihetsgraden för unga att prova på olika yrken och arbetsgivare, finna en plats där man som individ kommer till sin rätt och få en möjlighet att själv definiera och upprätthålla balansen mellan arbete och fritid. Samtidigt ökar den allt senare etableringen på arbetsmarknaden den sociala utsattheten; exempelvis står många unga utan rätt till arbetslöshetsförsäkring. Svensk arbetsmarknads- och socialpolitik är fortfarande till stor del uppbyggd kring det fasta lönearbetet, och stora grupper av unga lämnas därmed i en prekär position på arbetsmarknaden. Unga riskerar, på grund av arbetsmarknadens utformning och genom att röra sig mellan anställningar och mellan arbete och utbildning, att fastna i osäkra och relativt okvalificerade jobb.

Under de senaste decennierna har ungas väg mellan skola och arbetsliv blivit alltmer utdragen. Förändringen kan beskrivas som ett jojo-mönster där unga hoppar, eller tvingas hoppa, mellan utbildningar och perioder av arbete. Orsaken har förklarats som ett förändrat förhållningssätt hos unga. 90-talisterna beskrivs i stora delar av västvärlden som en generation som gärna utbildar sig till ett yrke för att arbeta där ett tag, tills något bättre dyker upp. Samtidigt är det viktigt att hålla i minnet att generationsspecifika drag brukar kunna härledas till de villkor som generationen växer upp under. Ungas förhållningssätt till arbetsmarknaden kan delvis förstås som en konsekvens av arbetsmarknadens villkor.

Den beskrivning av unga människors beteende på arbetsmarknaden som arbetsgivarna gör i intervjustudien tecknar en bild av en generation som gör motstånd mot äldre generationers förhållningssätt till arbete. I stället för att acceptera arbetslivet som en arena som riskerar att generera stress och låsta sociala positioner, formulerar den yngre generationen genom handling ett krav på och en förväntan om meningsfullhet, självförverkligande och balans. Ungas inställning till arbetsmarknaden skapar flera olika typer av problem för arbetsgivare: en ökad risk för konflikter i arbetsgrupper, i och med att de aldrig hinner stabiliseras, brister i kompetens och arbetstagare utan lojalitet eller ambitioner. Samtidigt innebär det arbetsliv som arbetsgivarna erbjuder unga anställda varken trygghet, självförverkligande eller balans, vilket riskerar att förstärka förhållningssättet till arbete och enskilda arbetsgivare som tillfälliga förbindelser, snarare än långsiktiga relationer. Arbetsmarknadens flexibilitet är således problematisk för både arbetsgivare och arbetstagare. Arbetsmarknadens krav på flexibilisering visar på behov av stabilitet, både för den enskilda anställda och för den anställande organisationen. ■



Venture labour: Att lönearbeta utan att kompenseras för marknadsrisk

I korthet

Arbete i underkapitaliserade bolag leder till ökade risker för arbetstagare. ■

Finansialiseringen av den aggregerade ekonomin, i vilken finanssektorn utgör en allt större del, minskar utbudet av välavlönade och stabila arbetstillfällen. Samtidigt gör ett statsfinansierat och statligt understött tillskapande av nya företag, inte minst startups med rötterna i akademisk forskning, att det genereras en arbetsmarknad på vilken i dag fler anställda arbetar i underkapitaliserade bolag, det vill säga bolag som exempelvis är beroende av ett återkommande tillförande av riskkapital. Denna sorts arbete har benämnts *venture labour* (i denna text försvenskat till venturearbete) – arbete som inte fullt ut kompenseras för den marknadsrisk som arbetet innefattar. Venturearbete avser arbete som utförs i bolag i vilka den ekonomiska säkerheten är begränsad men som kan kompenseras av exempelvis ägande i nystartade bolag (vilket exempelvis utgör den ekonomiska basen för entreprenörskap). Venturearbete, så som det avses i den här texten, handlar emellertid om det arbete som utförs och som *inte* kompenseras av direkt ägande eller köpoptioner utöver lön. Denna definition är därmed i någon bemärkelse självmotsägande eftersom venturearbete i denna bemärkelse är reguljärt lönearbete. Inom bland annat entreprenörskapsforskningen har det ägnats mycken vetenskaplig möda åt att förstå entreprenörens drivkrafter och egenskaper. Även riskkapitalisters arbete och bedömningsmetoder har varit föremål för omfattande akademisk uppmärksamhet. Vidare har styrelser och styrelsearbete i nystartade bolag studerats av *corporate governance*-forskare, det vill säga forskare som studerar bolagsstyrning.

Däremot har relativt få managementforskare och andra samhällsvetare bemödat sig om att förstå de medarbetare som arbetar i exempelvis biomedicinska bolag och som erhåller lön men som i övrigt inte har något ägande i det bolag de





” Studier av svenska life science-bolag indikerar att dessa venturearbetare i många fall tjänar mindre än den rådande marknads-
taxan

arbetar för. Studier av svenska life science-bolag, både i start-up-fas och i mer mogen "venture-fas", indikerar att dessa venturearbetare i många fall tjänar mindre än den rådande marknads-
taxan. De har också få möjligheter att få annan ekonomisk kompensation eller annan service som mer mogna företag kan erbjuda, samt exponeras inte minst för en betydande marknadsrisk. Dock uppfattas arbetet i startups som lärorikt och inspirerande och som en plats från vilken man möjligen kan skapa bestående samhällsekonomisk nytta, till exempel om man blir framgångsrik i att utveckla en ny medicinsk terapi eller ett nytt läkemedel. Utifrån gängse ekonomisk teori kan det hävdas att venturearbetare är beredda att försaka ekonomisk trygghet samt exponera sig för marknadsriskerna så länge som ett intellektuellt stimulerande och i grunden meningsfullt arbete kan kompensera för dessa ekonomiska uppoffringar. Frågan är emellertid var gränsen går för hur stor ekonomisk uppoffring och hur stor ekonomisk otrygghet som tolereras av venturearbetare. Denna fråga kräver att vidare institutionella förhållanden belyses.

Till skillnad från exempelvis låglönearbete, lågkvalificerat arbete och andra former av arbete som utförs av mer eller mindre utsatta grupper på arbetsmarknaden, är venturearbe-



tare i regel högtbildade och ibland forskarutbildade. De har därmed förhållandevis goda förutsättningar för att erhålla ett nytt arbete om den nuvarande arbetsgivaren skulle misslyckas med att uppbringa nytt kapital eller av annan anledning tvingas avsluta sin verksamhet. Venturearbetet är därmed beroende av en dynamisk arbetsmarknad i vilken det föreligger möjlighet att under sin karriär alternera mellan större bolag, startups, konsultbolag (det vill säga små expertdrivna bolag, ofta med få anställda eller enmansbolag) eller inkubatorer och science parks. Venturearbete, åtminstone i biomedicinska bolag men sannolikt även inom teknikbaserade bolag, dataspelsbolag och andra kunskapsbaserade bolag, är vidare internationellt till sin natur; medarbetare i life science-startups kan med lätthet föreställa sig ett framtida arbete i Köpenhamn, Zürich, Cambridge eller Boston om den nuvarande arbetsgivaren skulle försvinna. En upplevd god arbetsmarknad, såväl i Sverige som utomlands, har därför en positiv effekt på benägenheten att exponera sig för risk.

En annan institutionell faktor är den svenska välfärdsmodellen, inom vilken kvalificerade medarbetare med ingenjör- eller medicinsk utbildning kan tänka sig att ägna sig åt mer intellektuellt inspirerande arbete än vad de upplever att de

Om författaren

Alexander Styhre är fakultetsprofessor inom organisation och management vid Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Styhres bok *Precarious professional work: Entrepreneurialism, risk, and economic compensation in the knowledge economy* (Palgrave Macmillan) publiceras under 2017. ■

skulle kunna göra i ett medelstort eller stort bolag. Denna välfärdsmodell, finansierad av ett i internationell jämförelse högt skatteuttag för höginkomsttagare, medför möjligen en större riskaptit bland grupper som är kvalificerade för venturearbete men som inte erbjuds lika förmånliga villkor som i mer solida bolag. Den välfärdsmodell som utvecklats i Sverige och som förefaller ha ett brett stöd över ett politiskt spektrum och hos medianväljaren har ibland kritiserats för att underminera individens incitament till att exponera sig för risk eller i största allmänhet göra mer omfattande ansträngningar. Detta verkar dock inte ha stöd i forskning, då empiriska studier snarare visar på motsatsen: att välfärdsmodellen möjliggör, åtminstone för vissa individer, en karriär i företag med högre riskexponering. Det finns här beröringspunkter med bland annat feministisk forskning som pekar på hur kollektiva investeringar möjliggör individuella projekt. Studier på aggregerad nivå har också visat att Sverige står sig väl som innovations- och entreprenörsländ, samt att andra länder som kan uppvisa liknande resultat i regel har en likartad välfärdsmodell.

I takt med att storföretag splittras upp och ersätts av nätverksbaserade modeller för bland annat forskning och utveckling så kommer sannolikt utbudet av venturearbete att öka. I Dagens Nyheter rapporterades i januari 2017 att antalet "egenanställda" hade ökat med 47 procent årligen under perioden 2011–2015, dock möjligen från låga initiala nivåer. Detta innebär nära nog en sjudubbling under denna period. Inte minst inom journalistiken är denna tendens tydlig, vilket bland andra företagsekonomerna Maria Norbäck påvisat, med ökad betoning på kortsiktiga kontrakt och frilanskontrakt, det generösa statliga presstödet till trots. Färre högutbildade personer kommer sannolikt att arbeta i storföretag och fler kommer att arbeta hela eller delar av sin karriär i underkapitaliserade bolag.

Detta innebär att företagsekonomer, ekonomisociologer och andra akademiska forskare bör ägna mer tid åt att förstå de villkor som venturearbetare är verksamma under. Inte minst bör forskning om finansindustrins remarkabla expansion under den senaste trettioårsperioden kopplas samman med utvecklandet av dessa nya nätverksstrukturer. Trots att den globala finansindustrin har tillgångar som vida överstiger den samlade globala bruttonationalprodukten finns det alltså en betydande brist på riskkapital, vilket resulterar i ett brett utbud av underkapitaliserade bolag. Studier visar exempelvis att det är mer attraktivt att återinvestera finanskapital på finansmarknaden än att investera i små biomedicinska och tekniska bolag. Dessa studier kastar en skugga över det vanligt förekommande påståendet att finansmarknadens roll är att omfördela finansiella medel från mogna branscher med

” I de fall då marknaden misslyckas återstår alternativa lösningar, såsom ökat statligt engagemang, filantropi eller finansiella innovationer i periferin av finansindustrin

få investeringsmöjligheter med rimlig förväntad avkastning till expansiva och dynamiska branscher med många attraktiva investeringsmöjligheter med högre förväntad avkastning. I dagsläget finns det endast begränsat vetenskapligt stöd för denna optimistiska syn på finansindustrin.

I de fall då marknaden misslyckas återstår alternativa lösningar, såsom ökat statligt engagemang, filantropi eller finansiella innovationer i periferin av finansindustrin. Ett nytt grepp skulle kunna vara ett statligt administrerat obligations-system med syfte att stödja life science-bolag. Vidare kan man tänka sig ett reformerat skattesystem i vilka riskkapitalfinansierade företag skulle kunna betala lägre arbetsgivaravgifter. Andra exempel är en lägre beskattning av de optionssystem som riskkapitalfinansierade företag gärna vill använda för att bland annat locka kvalificerad arbetskraft till svenska bolag, eller ett mer riskorienterat användande av de statliga pensionsfondernas medel. I Sverige finns det en förhållandevis hög konsensus om värdet av statliga initiativ och regleringar, och stora delar av uppbyggnaden av exempelvis det biomedicinska innovationssystemet har väsentligen finansierats och drivits av skattemedel. Inom det biomedicinska fältet har detta varit till gagn för uppbyggnaden av en entreprenöriell kultur och tillskapandet av en mängd mindre bolag. Det privata riskkapitalet kan dock aldrig fullt ut ersättas av skattemedel, då det är politiskt oattraktivt samt fördelningspolitiskt och etiskt tveksamt att låta skattemedel bekosta utvecklingsarbete i privatägda bolag, även om syftet med verksamheten är gott.

Under alla förutsättningar bör fler företagsekonomer och andra samhällsvetare engagera sig i studier av hur venturearbete gestaltar sig, det vill säga arbete i vilket arbetstagaren exponerar sig för entreprenöriella risker men utan att få någon ekonomisk kompensation i paritet med denna riskexponering. Entreprenöriell inspiration, intellektuella utmaningar och känslan av kollegialitet och meningsfullhet i all ära, men om tendensen är att den framtida ekonomin i allt större omfattning kommer att förlita sig på det som brukar kallas *external labour markets* så kommer venturearbete inte att förbli en mer marginell företeelse utan ett reellt anställningsförhållande för en allt större grupp på arbetsmarknaden. Vad detta betyder för exempelvis professionellt arbete och i vilken omfattning professionella arbetare kommer att förlora kontrollen över sitt dagliga arbete är ännu inte fullt klarlagt. Denna frågeställning ger goda möjligheter till vidare studier. ■

Referens

Dagens Nyheter (2017-01-29). Facken varnar för nya jobbtrenden.



Viktor Vesterberg
Magnus Dahlstedt



Jakten på jobb: Jobbsökarbranschen, arbetslivet och framtiden

I korthet

Karriärcoachernas råd förespråkar lydnadsmoral och yttligt varumärkesbyggande.

Att se sig själv som ett företag, som ett varumärke som behöver marknadsföras för att nå framgång på en konkurrensut-satt arbetsmarknad, är i dag en vanlig uppmaning till arbets-sökande. Detta samtidsfenomen är viktigt att kritiskt diskutera eftersom det riskerar att sortera arbetssökande som "vinnare eller förlorare" i jakten på jobb. I förlängningen kan den nya jobbsökarbranschen således leda till ökad exkludering i arbetslivet. Vi vill därför rikta sökljuset mot hur den goda arbetsplatsen och den goda arbetstagaren beskrivs inom jobb- och karriärcoachning.

År 1993 slopades statens monopol på förmedling av ar-bete. I och med detta fick fler aktörer än Arbetsförmedlingen möjlighet att agera på den framväxande marknaden för rekryterings- och bemanningstjänster. Bemanningföretag, oli-ka jobbsökartjänster och karriärrådgivningsföretag har sedan dess etablerat sig inom jobbsökarbranschen. En mängd aktö- rer står i dag redo att erbjuda karriärsugna och jobbsökande sin expertis genom tips och råd om hur de bäst når framgång i arbetslivet. För vissa framstående professioner är detta med karriärcoachning ingen nyhet. Det nya är att jobb- och karriärcoachningen riktar sig brett mot arbetsmarknaden. Såväl långtidsarbetslösa som de med en framgångsrik yrkeskarriär bakom sig är i dag målgrupper för jobbcoachning. I denna artikel diskuterar vi fenomenet jobb- och karriärcoachning genom att belysa företaget Careerbuilder.

Careerbuilder är ett multinationellt bolag med ambitionen att bli ett av världens största inom jobbsökarbranschen. Deras affärsmodell går ut på att attrahera en stor mängd jobb-sökande och karriärsugna människor genom att på sin webb-plats tillhandahålla en rad gratis jobbsökartjänster, såsom möjlighet att ladda upp sitt CV, söka utannonserade tjänster och få tips och råd från karriärcoacher. För arbetsgivare utgör



”*Jobbcoach-
ningen är
del av en global sam-
hällsutveckling där
samhället alltmer har
kommit att organisera-
ras med marknaden
som förebild*

Careerbuilder en plattform där utveckling av varumärken och modeller för matchning mellan jobsökare och arbetsgivare erbjuds. Skillnaden är att arbetsgivaren betalar för dessa tjänster; en platsannons i standardutförande kan kosta uppemot 7 000 kronor per månad.

Jobbcoachningen är del av en global samhällsutveckling där samhället alltmer har kommit att organiseras med marknaden som förebild. Privatisering och avreglering av sektorer där staten tidigare har haft monopol har öppnat upp för nya marknader där även privata aktörer är verksamma. Denna utveckling berör också arbetslivet, som har blivit alltmer flexibelt och konkurrensutsatt. Det är genom dessa avregleringar och privatiseringar som jobbcoachningen får sin näring. På Careerbuilders sajt förmedlas bilden av den samtida arbetsmarknaden som något turbulent och rörligt, i relation till det mer förutsägbara och stabila arbetsliv med långa anställningar som fanns tidigare. Den som i dag vill göra karriär förväntas byta arbetsgivare ett flertal gånger, medan det förut var vanligt att klättra inom samma organisation.

Denna artikel grundar sig på en analys av inlägg från "Karriärbloggen" på Careerbuilders svenska webbplats. Blogginläggen består av tips och råd riktade till arbetssökande och arbetstagare i karriären, författade av olika coacher. Inläggen målar upp en bild av vad som enligt coacherna utgör en attraktiv medarbetare och en god arbetsplats.

Bland råden som coacherna ger beskrivs den framgångsrika individen genom en tydlig marknadsvokabulär. Ett återkommande tema handlar om vikten av att betrakta sig själv som ett varumärke som behöver marknadsföras för att kunna bli framgångsrikt. "Det är viktigt att kunna sälja sig själv och sina idéer", lyder ett av tipsen. För att nå framgång i detta hänseende krävs en genomtänkt strategi för hur produkten, det vill säga den jobsökande, paketeras:

Bygg upp din image: Kläder hjälper dig inte att prestera men har en positiv inverkan på hur andra uppfattar dina prestationer. [...] Framhäv dina drag: Var självsäker när det gäller ditt utseende och bygg upp en stark image. [...] Ha ett varumärke: Föreställ dig Bonos solbrillor, Sir Robin Days flugor.

Enligt marknadsjargongen beskrivs individen som något som behöver paketeras genom en tydlig image. Uppmaningen till den arbetssökande är att hen bör förändra sig för att bli framgångsrik i yrkeskarriären. För att lyckas med detta är det enligt coacherna viktigt att först lära känna sig själv, för att sedan kunna marknadsföra och sälja sig själv. På detta sätt uppmanar karriärcoacherna de coachade att se sig själva som produkter på arbetets marknad och att agera strategiskt utifrån detta.

Coachernas råd till karriärsugna och arbetssökande upphör dock inte med att ge tips om hur människor kan bli an-

ställningsbara, utan det återstår fortfarande en hel del arbete när det gäller att anpassa sig till arbetsplatsen. Vad är det då för arbetsplats som de arbetssökande och de anställda behöver lära sig att passa in på?

Bland de tips och råd som ges av coacherna framträder en särskild bild av arbetsplatsen, dess relationer och dynamik. Ett blogginlägg med rubriken "20 sätt att imponera på chefen" kan fungera som ett belysande exempel på hur den goda arbetsplatsens relationer mellan chef och medarbetare bör se ut och fungera, enligt coacherna. Bland de råd som ges till arbetstagarna finner vi exempelvis följande hämtat från Careerbuilders karriärsblogg:

- Gör din chefs prioriteringar till dina prioriteringar.
- Var inte en person som klagar på eller kritiserar chefen.
- Få chefen att verka bra.
- Följ trenderna.
- Var artig. Visa respekt och lojalitet gentemot din chef och tala väl om henne/honom inför andra.
- Var flexibel. Förändringar är oundvikliga. Företag behöver människor som kan anpassa sig och vara följsamma.

Enligt resonemanget ovan bygger framgång i arbetslivet på att arbetstagaren blir *ett* med företaget och uteslutande lever upp till de krav och förväntningar som chefen och arbetsgivaren ställer. Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare framstår i coachningen som något ensidigt, där arbetsgivare ger order som arbetstagare anpassar sig efter. Här finner vi en intressant glidning från tipsen till arbetssökande om att hitta sin unika image och på så sätt sticka ut ur mängden och den konformitet som uppmuntras på arbetsplatsen. I arbetsplatsens relationer framställer coachen sig själv som en objektiv och neutral rådgivare. Exempelvis menar en av Careerbuilders coacher att den anställde ska vända sig till "en objektiv coach" om hen inte trivs på arbetsplatsen. Vi har dock visat att coachens råd inte är neutrala utan i stället förmedlar arbetsgivarens perspektiv. Vi kan med andra ord konstatera att karriärcoacherna är en aktiv part i arbetslivets relationer, som i första hand uppmanar arbetstagaren att vara foglig och anpassningsbar.

Den goda arbetsplatsen är också en farlig plats för den anställde, där risken för misslyckanden med ödesdigra konsekvenser ständigt lurar. Den som lyssnar på och lär av coachens råd kan däremot undvika att få sparken:

Efter att ha tillbringat veckor – eller månader – av ihärdigt letande efter det perfekta jobbet är det sista du vill att tvingas tillbaka ut på jakt. Men bara några felsteg kan göra att du får sparken innan du har sett skymten av din första lön. Om du vill få en garanterad plats i väntrummet på Arbetsförmedlingen kan du prova något av följande.

” Den goda arbetsplatsen är också en farlig plats för den anställde, där risken för misslyckanden med ödesdigra konsekvenser ständigt lurar



Om författarna

Viktor Vesterberg är postdoktor vid Institutionen för samhälls- och välfärdsstudier, Linköpings universitet. Hans forskning handlar främst om inkludering/exkludering och lärande för arbetslivet.

Magnus Dahlstedt är professor i Socialt arbete vid Institutionen för samhälls- och välfärdsstudier, Linköpings universitet. Hans forskning handlar mestadels om medborgarskap och välfärd i migrationens Sverige. ■

Härefter ställer coachen upp en lista med tio punkter i blogginlägget. Listan med beteenden som enligt coachen leder till avsked innehåller bland annat att strunta i de förväntningar som finns på en, klaga på sitt jobb, prata för mycket om sitt privatliv på arbetsplatsen, skvallra om kollegor, missa deadlines och smita iväg tidigt från jobbet. Sådant beteende kan alltså, enligt coachen, tvinga arbetstagaren till Arbetsförmedlingen, vilket underförstått är platsen för dem som har misslyckats, dem som inte har varit framgångsrika i arbetslivet. Arbetsförmedlingen representerar här det "gamla arbetslivet", som framställs som något negativt. Jobb- och karriärcoacherna framstår således som framtidens arbetslivsexperter. Budskapet till den som vill behålla jobbet är tydligt: Gör rätt, anpassa dig till rådande normer och lyssna på coachens råd. Annars riskerar du att få sparken.

Sammantaget kan vi se en sensmoral som går ut på att lyda såväl coachens råd som chefens vilja. Att som arbetstagare inte avvika i något hänseende framstår som idealet. Denna konformitet bygger på en vilja att som arbetstagare anpassa sig efter rådande normer och förhållanden. Enligt coachernas tips och råd förutsätter alltså framgång i arbetslivet att arbetstagaren ständigt navigerar bland arbetsplatsens olika normer och anpassar sig efter föränderliga och ibland motsägelsefulla omständigheter. Denna spänning mellan att vara "unik" och sticka ut med ett tydligt personligt varumärke och samtidigt anpassa sig till rådande normer – alltså *inte* sticka ut – utgör en märkbar paradox inom dagens karriärcoachning. Detta motsägelsefulla budskap riskerar att göra arbetslivet svårtolkat för såväl arbetssökande som anställda.

Rekryterings- och bemanningsbranschen utgör en expansiv marknad, där Careerbuilder är ett av de större företagen. Karriärcoach hos Careerbuilder och andra liknande aktörer kan ge oss viktiga insikter om vilka normer och värderingar som präglar dagens och morgondagens arbetsliv, och det är därför viktigt att forskningen följer med i utvecklingen och undersöker och ger kunskap om detta. Betydelsen av privata aktörer för jobbsökande och platsförmedling lär knappast minska i framtiden, då allt färre jobb tillsätts och förmedlas via Arbetsförmedlingen, vars insatser alltmer har kommit att fokusera på arbetslösa som står långt från arbetsmarknaden. Då även Arbetsförmedlingen i dag använder sig av jobbcoach ser vi hur det gamla och det nya går in i varandra. En viktig fråga att fortsatt diskutera är då hur coachernas tips och råd kan vara behjälpliga och mer inkluderande såväl för anställda som för dem som står långt från arbetsmarknaden, oavsett om coacherna arbetar för Arbetsförmedlingen eller för en privat aktör. ■



Hanna Borgblad

Den ofrivilliga marknadsföraren

I korthet

Ryktesekonomin leder till gratisarbete – men inom konstvärlden håller det på att förändras. ■

Meritokrati är ett begrepp som ibland används som ett slagträ för rättvisa i debatter om utbildning och arbete. Bland sektorer där meritokratiska principer sägs stå högt finner vi exempelvis universitet och andra professionsdominerade organisationer. Som princip är meritokrati sinnebilden för en rättvis rekryteringsprincip, men studier har ifrågasatt om den verkligen leder till rättvisa i praktiken, exempelvis genom att de meriter som värderas har definierats av en redan privilegierad grupp som omedvetet mäter andras kvaliteter utifrån sin egen grupptillhörighet (Alnebratt & Jordansson 2011, Strandvad 2014). Ett meritokratiskt problem är även snedrekryteringen till konstnärliga högskolor där en vit medelklass utgör en majoritet. Denna obalans förstärks senare bland de konstnärer som vill arbeta med utställningsuppdrag på museer och konsthallar eftersom sådana uppdrag ofta kräver formell utbildning.

En annan rekryteringsprincip som det talas mycket om i dag är ryktesekonomin, där erfarenhet och erkännande sätter ett värde på en person eller organisation baserat på rykte. Ryktesekonomin, eller *peer economy* på engelska, praktiseras när tjänster som Tripadvisor, Uber och Airbnb ska utvärderas och betygsättas av sina användare. När det gäller utvärdering av människor kan LinkedIn nämnas som ett ryktesekonomiskt exempel där det går att rekommendera och bekräfta egenskaper hos personer i sitt nätverk.

Likheterna mellan meritokrati och ryktesekonomi är att de båda antas medföra något slags ersättning efter förtjänst – lön för mödan. Företagare hoppas att ett gott rykte på Tripadvisor eller Airbnb leder till att fler väljer att besöka just deras restaurang eller boka just deras boende. Löntagare hoppas att utbildning och praktik är kloka investeringar och att ett gott rykte på LinkedIn leder till ett bra jobb. I ryktesekonomin ligger möjligheterna till betalt arbete hela tiden i fram-

tiden, runt nästa hörn. Detta leder till att obetalt arbete är vanligt i kunskapsbaserade sektorer där ryktet spelar stor roll, som i den akademiska världen, i de kreativa och ideella näringarna och på de mer renodlat konstnärliga institutionerna. I dessa sektorer verkar professionella aktörer som inte alltid får betalt för det arbete som de bidrar med. Inom akademien förväntas forskare föreläsa i publika sammanhang, representera vetenskapen och kommentera nyheter i media, samt anonymt granska andra kollegors artiklar utan att få direkt ersättning för arbetet. Inom de kreativa näringarna är det viktigt att få en praktikplats på ett bra företag för att skaffa sig renommé inför kommande betalda uppdrag. Det problem som den här artikeln särskilt vill belysa är att konstvärldens ryktesekonomi, som konstnärer förväntas bygga sina inkomster på, inte fungerar.

Konstnärer är en grupp professionella som länge har kommit i kläm både i meritokratin och i ryktesekonomin. Medan ryktesekonomin kanske är nyare som fenomen i branscher där man bokar boende utomlands, föreläser eller rekryterar arbetskraft, har den en lång tradition inom konstvärlden. I förhållande till arbetsmarknaden för konstnärer finns det därför skäl att reflektera över båda dessa fenomen. Även om konstnärsyrket av många ses som ett kall, är konstnärlig aktivitet inte desto mindre något som samhället önskar. När utställningsarrangörer frågar efter konst till sina utställningar kan det därför tyckas rimligt att de betalar de konstnärer vars konstverk de visar och vars arbete de tar i anspråk för att jobba med utställningen. Men konstnärer som ställer ut på museer och konsthallar i Sverige får ofta inte ersättning för sin medverkan i utställningen. Museichefen, curatören, pedagogerna och utställningsvärderna får alla betalt för sitt arbete, liksom teknikerna, städarna och ramverkstaden. Avsaknaden av ersättningspraktiker till just konstnärer bygger delvis på en föreställning om att konstnärer får sin huvudsakliga inkomst genom försäljning av konstverk, alltså på en kommersiell konstmarknad med privata och publika samlare. Det kan även finnas en överhängande rädsla hos konstnärerna själva



” *Det obetalda jobbet blir ett slags ofrivillig marknadsföring*

för att när som helst bli utbytta mot andra konstnärer som ”kräver mindre” och ställer upp på gratisarbetet – gratisarbete som alltså försvaras med hänvisning till konstnärens förbättrade rykte. Det obetalda jobbet blir ett slags ofrivillig marknadsföring inför en framtida, potentiell, försäljning. För de många samtida konstnärer vars konst är svår att sälja på de traditionella konstmarknaderna, men inte desto mindre efterfrågas av museer och konsthallar, leder detta ofrivilliga marknadsföringsarbete inte nödvändigtvis till lön utan snarare till mer gratisarbete. Vilka har då råd att utföra detta arbete?

I konstvärlden verkar det trots allt som om systemet med dessa ”rykteslöner” håller på att förändras. Medverkans- och utställningsersättningsavtalet, det så kallade MU-avtalet, är ett ramavtal som har förhandlats fram och skrivits under av statliga Kulturrådet och fyra konstnärliga intresseorganisationer. Det introducerades 2009 och syftar till att reglera betalningen för det arbete som konstnärer utför i samband med utställningar där deras konst visas. MU-avtalet har förändrat konstvärdens arbetsmarknad på flera sätt. Det har på grund av sin praktiska utformning blivit ett verktyg för konstnärer att använda sig av när de ska kalkylera sitt arbete och hur det ska ersättas. Dessutom har introducerandet av avtalet och kommunikationen kring detta bidragit till en öppen diskussion om konstnärligt arbete och hur och av vem detta betalas – av uppdragsgivare med offentliga medel, av köpstarka konstsammlare eller av konstnären själv.

MU-avtalet har därmed förändrat förutsättningarna för ryktesekonomin inom konstvärlden. De meritokratiska principerna är till stora delar oförändrade. Fortfarande leder konstnärlig utbildning liksom ett gott utställnings-CV till fler uppdrag och fler utställningar. Skillnaden är att utställningsarrangören inte längre enbart utgör en plattform för marknadsföring från vilken konstnären kan förbättra sitt rykte och hoppas på lön i form av försäljning. Genom att utställningsarrangören även blir en arbetsgivare i mer traditionell bemärkelse har konstnärerna helt enkelt fått en ny köpare av sin arbetskraft och därmed en ny arbetsplats på vilken de kan utföra avlönat arbete. Lönearbetet uppstår inte enbart i transaktionen när konstnärerna *säljer* sina konstverk genom gallerister eller auktionshus utan även i utställningsrummet när konstnärerna *visar* sina konstverk.

På statligt finansierade institutioner är det obligatoriskt att följa MU-avtalet. Även bland många konsthallar, museer och gallerier med kommunalt och regionalt stöd har viljan att använda MU varit hög, även om det inte är ett krav. Trots det är det sällan som MU-avtalet används i sin fulla kapacitet, inte ens på statliga institutioner. Ofta förklaras det av att arrangörer inte anser sig ha utrymme i sina budgetar, men det

Om författaren

Hanna Borgblad är doktorand i marknadsföring vid Företags-ekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. I sin avhandling studerar hon konstmarknader för graffiti och gatukonst. ■

finns också en okunskap om MU hos såväl arrangörerna som konstnärerna själva.

MU-avtalet, med de kalkylerande och diskursiva verktyg som detta ramavtal har gett upphov till, kan dock innebära att den framtida generationen konstnärer kommer att bli en ny generation med avtalade arbetsvillkor. På längre sikt, när MU-avtalet förhoppningsvis fungerar som det är tänkt och används fullt ut – och inte på bekostnad av färre utställningar med samtida konstnärer – skulle det dessutom kunna göra något åt det meritokratiska problemet med snedrekryteringen till konstskolorna. Om fler unga människor tror på möjligheten att kunna försörja sig som konstnärer, eftersom det blir mer sannolikt att de kommer att få lön för sina insatser när dessa efterfrågas, kanske en större mångfald av människor kommer att söka sig till yrket, och inte bara de med redan trygga skyddsnet som kan bekosta det nuvarande gratisarbetet.

I ryktesekonomin och den framväxande "gig-ekonomin" ryms idén om att allt fler professionella grupper ska anta rollen som entreprenörer. MU-avtalet är en intressant rörelse åt det andra hållet, i och med att konstnärer får mer anställningslika arbetsvillkor. Att den här förändringen av ryktesekonomin sker inom den av traditioner och gammaldags strukturer tyngda konstvärlden är särskilt intressant. Från att ha varit en yrkeskår som till skillnad från andra yrkesgrupper saknat facklig organisering i praktiken, till exempel möjligheter till strejk och att ingå kollektivavtal med uppdragsgivare, samt varit utelämnade till utställningsarrangörernas alltför ofta ansträngda budgetar, har konstnärerna nu ett förhandlingsverktyg med statligt stöd.

Det är intressant att fundera över vad exemplet med MU-avtalet och utmanandet av rykteslöner och gratisarbete kan säga om andra sektorer där ryktesekonomin pågår för fullt. Kommer ryktesekonomin att förändra definitionen av lönearbete? Kommer marknadsföring av det egna arbetet att bli en nödvändig arbetsuppgift i fler yrken? Kommer arbetsgivarens kostnader för rekrytering att omvandlas till arbetarens kostnader för marknadsföring? Konstnärerna, som länge har arbetat som ofrivilliga marknadsförare, har tagit ett steg som utmanar rykteslönesystemet. Kanske kan MU-avtalet uppmärksamma och påkalla nya lösningar även i andra sektorer med gratisarbetare. ■

Referenser

- Alnebratt, K. & Jordansson, B.** (2011). Jämställdhet, meritokrati och kvalitet: Ett triangeldrama i den akademiska vardagen. *Tidskrift för genusvetenskap*, 2–3, s. 9–27.
- Strandvad, S.M.** (2014). Contingencies of value: Devices and conventions at a design school admission test. *Valuation Studies*, 2(2), s. 119–151.



Projekt – arbetsform för framtiden?

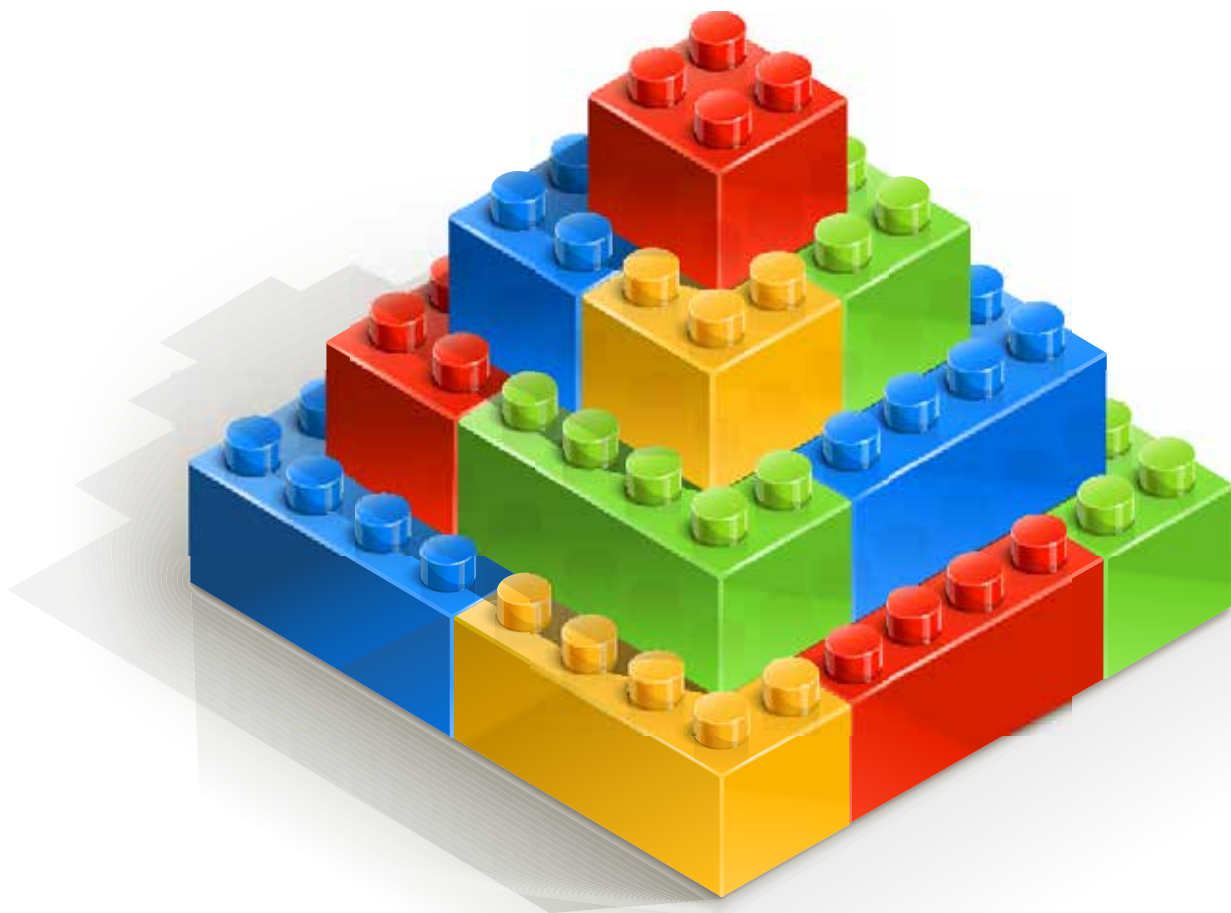
I korthet

Ökade projektifiering leder till ökad flexibilitet men också till stress och till förytligande av arbete och relationer. ■

Människor har alltid jobbat i projekt – både vikingatågen och byggandet av de egyptiska pyramiderna brukar lyftas fram som exempel på projekt i mänsklighetens historia. I dag har det blivit allt vanligare att kalla den tidsbegränsade arbetsform som syftar till att uppnå ett visst mål under en bestämd tid och med avdelade resurser för just "projekt". Arbetslivet sägs ha "projektifierats". Men projektformen har inte bara fördelar utan också nackdelar. Frågan är därför om projektet är en arbetsform för framtiden.

När forskare ska förklara projektformens popularitet lyfts ofta dess effektivitet, dess flexibilitet och dess förmåga att överbrygga klyftor fram. Projekts effektivitet handlar om att det med projektformen följer tydliga instruktioner beträffande *vem* som ska göra *vad*, till vilken *kostnad* och *när*, vilket skapar ett tydligt fokus för arbetet. Till skillnad från andra, mer permanenta organisatoriska former, är projektformen flexibel eftersom man kan ändra, utvidga eller lägga ner projektet när som helst på ett relativt enkelt sätt. Projekt sammanför även olika slags kompetenser, då de som är involverade tar olika roller, utvecklar ett gemensamt språk och gemensamma målbilder, och därför är projekt ett bra exempel på en verksamhet som överbrygger klyftor mellan professioner, avdelningar och organisationer.

Å andra sidan visar både vetenskaplig forskning och praktisk erfarenhet att projektformens starka fokus på konkreta resultat och den hårda styrningen av projektmedarbetare i många fall leder till stress och utbrändhet, särskilt om medarbetarna arbetar i flera projekt samtidigt, vilket ofta är fallet. Projektformen kan också innebära att verksamheten "snuttifieras", det vill säga att den delas upp i mindre bitar som, i takt med att man arbetar med dem var för sig, förlorar kontakten med den övriga verksamheten. Det här innebär att de som arbetar i projektet förlorar helhetsperspektivet och kan-



ske därmed även meningsfullheten i de enskilda arbetsuppgifterna.

Den digitaliseringstrend vi ser i dag accentuerar dessa negativa effekter eftersom digitaliseringen innebär ökade möjligheter att ständigt utvärdera och cybernetiskt styra (styra med hjälp av digital teknik) projektarbetare på en detaljnivå genom mjukvara som exempelvis veckovis mäter den tid medarbetarna lägger ner på olika slags uppgifter. Även om digitaliseringen kan innebära ökad effektivitet i projekt, riskerar den alltså att betona en projektrationalitet där människor pressas att jobba så hårt att de "går in i väggen".

Digitaliseringen har dock även möjlighet att motverka stress och snuttifiering. Digitala verktyg för projektadministration kan, om de används på ett klokt sätt, exempelvis minska tiden som läggs på uppgifter som upplevs som tråkiga. De kan också göra det möjligt för alla projektmedarbetarna att ha tillgång till allt projektrelaterat material och därmed hjälpa deltagarna att se helheten.

En annan positiv trend är utvecklingen av nya, mer flexibla projektmetoder, ofta understödda av digital teknik. Denna utveckling kan ses som en reaktion mot projektformens "byråkratisering", det vill säga att projektarbete i stor utsträckning

regleras av olika administrativa system som innebär att projektarbete blir tungrott. En mängd dokument ska fyllas i, möten ska hållas, analyser ska göras och så vidare. När projektformen detaljregleras av olika administrativa system och strukturer riskerar projektet att tappa både flexibilitet och effektivitet. I vissa organisationer kringgår man detta genom att till exempel i stället för "projekt" tala om "uppdrag", eller "aktiviteter", vilket innebär att man inte behöver följa de direktiv som finns vad gäller upplägg och dokumentation. Utvecklingen av olika så kallade agila metoder för projektledning är ett annat exempel på kritiken mot projektformens byråkratisering. De agila metoderna – ett samlingsnamn för olika metoder att göra det lättare att driva och arbeta i projekt – föreskriver bland annat att projekt ska bedrivas så att människor och mänsklig interaktion kommer före processer och verktyg. Metoderna föreskriver till exempel att mer tid läggs på att skapa en fungerande produkt tillsammans med kund och användare än på att förhandla kontrakt och producera dokumentation.

Inspirerat av denna utveckling har även den traditionella projektledningsläran, som ger direktiv för hur projekt ska ledas, utvecklats till att ta allt större hänsyn till att projekt och deras omgivning förändras. Det här kan man till exempel se i den senaste versionen av *PMBook* från 2013, det vill säga den best-practice-baserade lärobok som ges ut av Project Management Institute, som är en av världens största utbildnings- och certifieringsorganisation för aktiva projektledare. Här finns nyskrivna och, tidigare versioner av dokumentet, omfattande avsnitt om förändringsledning. Förändring beskrivs också som en naturlig del av ett projekts kontext. Sammantaget innebär detta en utveckling mot mindre byråkratiska och mer kreativa projektmetoder, vilket får ses som positivt för dem som arbetar i projekt eftersom det innebär en ökad potential för kreativitet och minskad stress.

Utvecklingen är relevant för allt fler, eftersom omstruktureringen av arbetsmarknaden i den digitala utvecklingens spår innebär att ytterligare människor kommer att arbeta i projekt. Digital teknik har redan börjat leda till en jobbpolarisering där människor som utfört rutinmässiga arbeten håller på att ersättas av robotar och annan digital teknik. Det här innebär att jobb försvinner, men också att nya jobb skapas. Så som det ser ut nu kommer jobb som kräver mellanmänsklig interaktion och mental flexibilitet att finnas kvar, och antagligen kommer behovet av arbetskraft i denna typ av arbetsuppgifter även att öka. Jobb som handlar om förändringsledning – att till exempel utveckla och implementera nya arbetsformer eller ny teknik – är exempel på detta. Sådant arbete genomförs i stor utsträckning som projekt, vilket gör



Om författaren

Anette Hallin är docent i företagsekonomi vid Mälardalens högskola. Hon forskar och undervisar bland annat om projekt och temporära organisationer och intresserar sig för digitalisering och hur förändring sker genom samspillet mellan teknik/det materiella och organisering/det sociala. ■

att det blir allt viktigare att inte bara kunna något om projekt, utan även att kunna förhålla sig till att arbeta med tidsbegränsade uppgifter i dedikerade och mellan uppgifterna växlande arbetslag.

Projektfieringen har både positiva och negativa konsekvenser, beroende på individ och sammanhang. Å ena sidan uppskattar vissa den föränderlighet som en ökad projektfiering innebär, där man under en begränsad tid arbetar med en arbetsuppgift för att därefter gå vidare till nästa. Å andra sidan kan en sådan arbetssituation, särskilt om den hänger ihop med korta, tidbegränsade anställningar, innebära en ökad stress som påverkar alla dimensioner av livet. Dessutom visar forskning att arbete i projekt kan vara tungt och leda till ett förtyligande av arbetsmässiga relationer, något som får konsekvenser för oss inte bara som yrkesverksamma, utan också som människor. Projektmedlemmar behöver snabbt bygga upp förtroende för varandra för att kunna arbeta tillsammans och nå projektmålet – något som inte alltid är lätt. Relationerna mellan projektmedlemmar blir därför, av tidsmässiga skäl, ofta ytligare än de relationer man har möjlighet att bygga upp över tid med kollegor i mer permanenta organisatoriska strukturer.

Mitt svar på rubrikens fråga är ändå ja – projekt är en arbetsform för framtiden. Men om projektformen ska vara en hållbar arbetsform behöver vi ha ett helhetsperspektiv så att vi kan säkerställa att de metoder vi använder inte bara gynnar målet med verksamheten, utan även är bra för oss som jobbar i projekt. ■



Från sjuka arbetare vid det löpande bandet till friska medarbetare på löpbandet

I korthet

Förändringen mot ett ständigt närvarande hälsoarbete leder till en syn på medarbetaren som själv ansvarig för sitt välbefinnande. ■

Psykiatriska diagnoser, framför allt stressrelaterade, är sedan 2014 den vanligaste orsaken till sjukskrivning, och för dessa diagnoser är sannolikheten för avslut lägre än för övriga diagnosgrupper. Denna utveckling har skett parallellt med att allt fler företag intresserar sig för sin personals hälsa. Det är inte ovanligt att det finns uttalade strategier för att medarbetarna på arbetsplatsen ska må bra och därigenom jobba bättre – man vill främja ”friskfaktorer”. Friska medarbetare anses vara en av organisationernas viktigaste resurser och en förutsättning för långsiktig framgång. Hälsofrämjande aktiviteter syftar inte enbart till att förebygga sjukdom och skador utan även till att öka medarbetarnas produktivitet. Det är på medarbetarna verksamhetens resultat vilar och deras hälsa är på så vis en strategisk resurs: ett slags kapital som går att räkna hem i årsredovisningar och bokslut. Dagens hälsofrämjande företagshälsovård har vuxit fram ur en tid då tjänstesektorn expanderat, och den är även tätt sammankopplad med en förändrad syn på hur arbetstagare såväl som arbetsgivare ska förhålla sig till sin egen och andras hälsa. Denna förändrade syn innebär ett fokus på det friska snarare än på det sjuka.

Under industrisamhällets glansdagar handlade företags-hälsovården om att minimera riskerna i arbetet och förebygga sjukdomsfall. Om någon skadades eller blev sjuk i arbetet medförde detta ett störningsmoment för produktionen och det blev nödvändigt att sätta in åtgärder. Förebyggande aktiviteter fokuserade mest på infrastrukturen kring arbetet och på platsen där det utfördes; exempelvis infördes lagstadgat skydd mot farliga maskiner och kemikalier. I fokus för hälsoarbetet var således främst det *patogena*, det vill säga det som orsakar och bidrar till skador eller sjukdomar. Hälsa var där-



” *Industrierans företagshälsovård var intimt förknippad med synen på arbetaren vid det löpande bandet som en utgiftspost*

emot en privat angelägenhet. Företagshälsovården är fortfarande till största del organiserad på detta sätt, arbetsgivarens ansvar vad gäller risker och faror regleras i detalj.

Industrierans företagshälsovård var intimt förknippad med synen på arbetaren vid det löpande bandet som en utgiftspost. Taylorismens välkända metoder för att öka effektiviteten handlade primärt om att med hjälp av måttband och tidtagarur utvärdera arbetarens rörelser mot på förhand uppsatta siffermål. Så många enheter som möjligt skulle produceras till ett så lågt pris som möjligt för att saluföras till anonyma kunder på en marknad. De strategiska målen nåddes genom en stark kontroll samt en funktionell uppdelning av förenklade arbetsmoment. Sysslorna var ofta fysiskt utmatande. För att öka produktiviteten intensifierades arbetet genom att öka takten och förenkla processen. Men samtidigt avprofessionaliserades arbetet – det skulle vara okomplicerat och kunna utföras av vem som helst. Om någon blev sjuk skulle denne snabbt ersättas.

Utifrån industrisamhällets villkor formulerade den nordamerikanske sociologen Talcott Parsons (1951/1964) fyra riktlinjer för vad som krävs av den som blir sjuk. Han kallade det för *sjukrollen*. Den sjuke

- behöver inte uppfylla ordinarie arbetsysslor
- är inte ansvarig för sin sjukdom
- ska göra allt för att bli frisk igen
- ska söka relevant medicinsk expertis för att återgå till arbete.

De två första riktlinjerna friskriver den sjuke från ansvar för sin situation – de legitimerar en avvikelse. Sjukdomen ligger bortom individens kontroll och är något som har drabbat personen utifrån. De två andra riktlinjerna är skyldigheter. Det krävs att den sjuke genomgår rehabilitering och är borta från arbetsplatsen för att bli frisk igen. Om det inte går att bli frisk själv, utifrån egna handlingar, krävs det att den sjuke tar kontakt med experter och följer deras råd. Sjukrollen är ett rollspecifikt beteende som beskriver ett idealt handlingsmönster som måste förstås utifrån en samhällsform där industrisektorn är tongivande och industriarbetet centralt. Men i mitten av 1900-talet började ett nytt tillstånd i de industrialiserade nationerna att skönjas. Det ansågs då missvisande att använda industrisamhället som modell för att förstå sociala relationer, ekonomisk organisation och interaktionsmönster. Industrisektorn rationaliserades och tillverkningsindustrin flyttade ut från den industrialiserade delen av världen. Industriproduktion utgör visserligen fortfarande en stor del av den globala ekonomin, men i Europa och Nordamerika har allt fler rört sig mot tjänstesektorn för att söka sin utkomst.

Ett tidigt försök att beskriva detta tillstånd gjorde Daniel Bell (1976/1999) i sin bok *The coming of post-industrial society*. Bell visar att produktionsvillkoren i de stora industrinationerna förändrats och att basnäringar såsom jordbruk och varuproduktion utvecklats till mer eller mindre kunskapsintensiv tjänsteproduktion. Samhället beskrev Bell som "postindustriellt". Den ekonomiska förändringen förde med sig en ny social struktur där uppdelningen mellan konsumtion och produktion, planering och utförande, alienation och emancipation samt privat och professionellt blandas ihop till något diffust eller "fuzzy". Den funktionella uppdelning som präglar en industriellt organiserad arbetsplats var inte längre lika tydlig; den som utför en tjänst planerar också ofta hur den ska utföras. Arbetsvillkoren förändrades, likaså idealen och synen på sjukdom. Med detta miste även sjukrollen sin förklaringskraft.

Det postindustriella tjänsteyrket kännetecknas av att utövaren förverkligar andras mål – någon gör någon annan en tjänst. I kölvattnet av samhällsekonomin omvandling har förhållningssättet till medarbetaren förändrats. Medarbetaren ses nu som någon som skapar värde i en interaktion. Tjänstearbetet innebär att någon går in i en professionell roll och investerar något av sig själv i denna. Resultat uppnås genom människor – i utförandet av arbete – och inte genom fasta tillgångar eller när produkter säljs. Det är de med en efterfrågad kompetens och kunskap, de som ibland kallas för kognitariatet, och inte de som äger produktionsmedel som driver ekonomisk samt samhällelig utveckling framåt. Arbetsgivarens roll är att coacha de anställda att själva lösa problem.

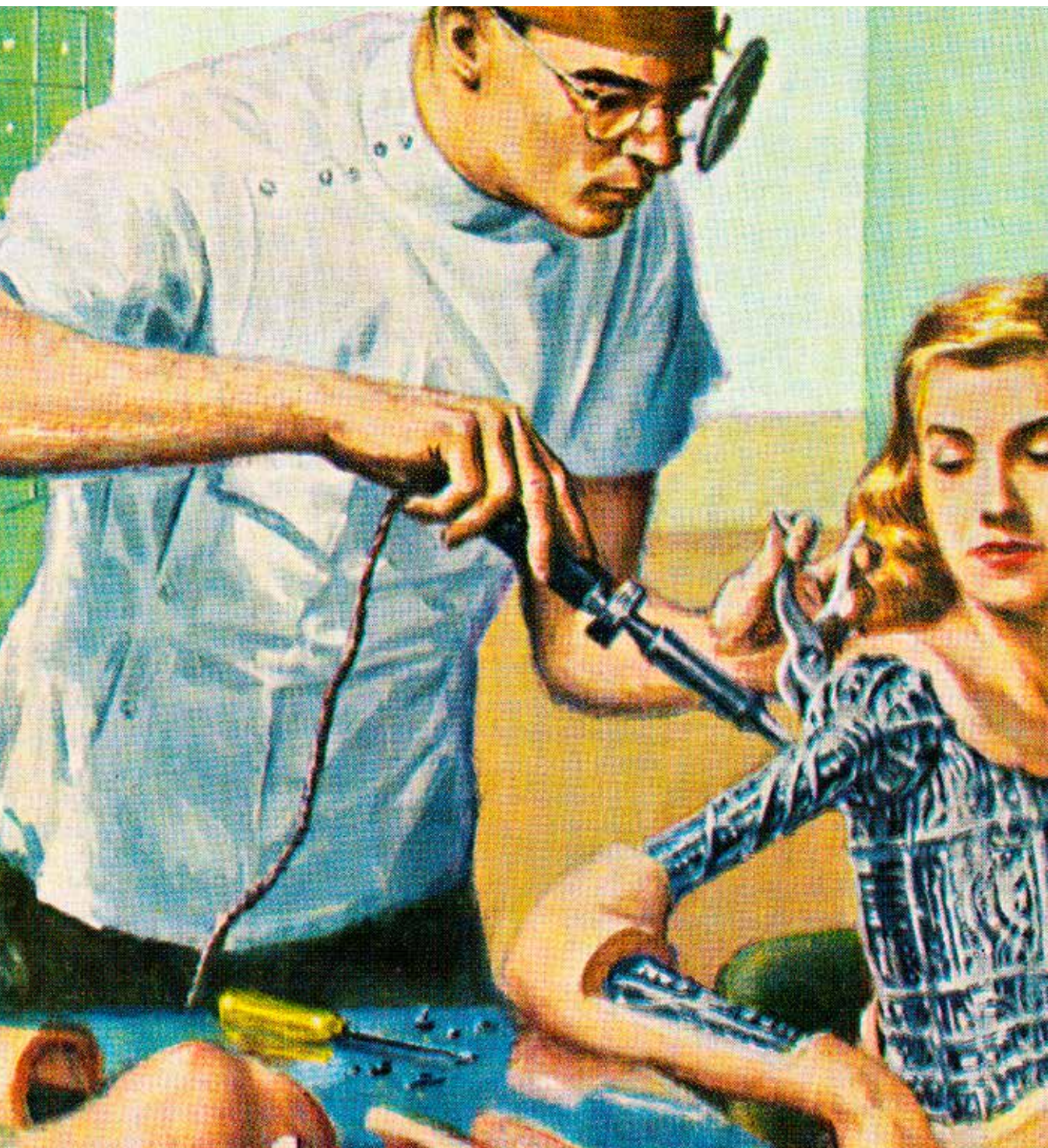
I sin bok *När karaktären krackelerar* skriver sociologen Richard Sennett (1998/2000) att eftersom resultatet av arbetet till stor del vilar på medarbetarnas prestationer och förmågor, är det svårt för tjänstearbetaren att se sig själv som ersättningsbar och umbärlig. Det är inte så mycket en kamp mellan människorna och arbetsplatsens organisation som en kamp om att bli oersättlig mellan människor i samma position. I denna kamp måste medarbetarna ständigt anpassa sig till nya berättelser om vem som är oumbärlig och på vilket sätt de själva är det. Den arbetsplatsgemenskap som förr enade arbetare i olika rörelser fragmenteras till en konkurrens- gemenskap, vilket medför en konflikt mellan individuella medarbetare med samma intressen och inte mellan olika kollektiv med skilda intressen. Hierarkierna på arbetsplatserna har blivit plattare och organisationen flexiblere, men tillvaron för medarbetarna har blivit något osäkrare, något mer konfliktfyllt och något mer psykiskt stressande.

Om industrisamhällets patogena sjukroll var central för att förstå vad som krävs av en person som blivit sjuk, behövs

Om författaren

Henrik Loodin är sociolog och verksam som lektor vid institutionen för service management och tjänstevetenskap, Lunds universitet. Hans forskningsintressen rör hälsofrämjande åtgärder, välfärdsinnovationer och (o)hälsans sociala uttrycksformer. ■

ett annat begrepp för att förstå kraven på medarbetarna i ett samhälle som kännetecknas av ett postindustriellt tillstånd. Medarbetaren förutsätts engagera sig i ett hälsoarbete med fokus på att fortsätta vara vid god vigör och prestera. Företagshälsovården tillhandahåller olika metoder för att identifiera hälsorisker och på så vis förebygga sjukdom proaktivt. Kurser i mindfulness erbjuds mot stress, och det är vanligt att yoga finns med som en punkt på företagsinternat och internut-



bildningar. Företagshälsovården fokuserar numera inte utslutande på det sjuka utan även på det friska – det som skapar hälsa, det *salutogena*.

Mot denna bakgrund går det att urskilja ett annat rollspecifikt beteende som är sjukrollens motsats. Kanske kan det kallas för *friskrollen*. Precis som sjukrollen utformas denna roll i förhållande till ett ideal och kan sammanfattas i fyra punkter. Medarbetaren

- är ansvarig för sitt tillstånd
- ska göra allt för att vara frisk
- är skyldig att söka relevant expertis för att fortsätta vara frisk
- ska alltid prestera och uppfylla arbetsplatsens krav.

Sjukrollens två ansvarsfriheter ersätts med två skyldigheter som innebär ett ständigt arbete med sig själv för att prestera och fortsätta att vara frisk. Om någon blir sjuk är det ett misslyckande – denne har inte gjort allt för att vara frisk. En ersättare täcker upp frånvaron, vilket blottar en sårbarhet: umbärligheten och utbytbarheten som påminner om att vi är lika snarare än unika. Prestera bra, ansvara för sitt hälsotillstånd, göra allt för att inte bli sjuk och ständigt förbättra sin hälsa är förutsättningar för att klara sig i arbetslivets konkurrensgemenskap.

Som ett resultat är hälsoarbetet ständigt närvarande. Det är genom sunda och hälsosamma medarbetare som strategiska mål framgångsrikt kan nås. Det är inte bara ett personligt lidande att bli sjuk. Det är också ett professionellt misslyckande att, om än tillfälligt, bli ersatt – att visa sig umbärlig. Då dagens avancerade screeningmetoder framgångsrikt kan kartlägga människans inre och med exakt precision visa risken för framtida sjukdomar blir det friska inte friskt nog. Vetenskapen om att även den som i dag är fullt frisk i framtiden kan bli sjuk förpliktigar medarbetaren att ständigt vara på sin vakt – att agera nu för att inte bli sjuk i framtiden. Rädslan för att bli ersatt på arbetsmarknaden, kanske av någon kommande smart designad algoritm, gör det goda hälsotillståndet till en komparativ fördel att framhäva för att klara sig i konkurrensen om att vara outhärlig. Hur är det, har du ett maraton eller en svensk klassiker på ditt CV? ■

Referenser

- Bell, D.** (1976/1999). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Parsons, T.** (1951/1964). *The social system*. New York: Free Press.
- Sennett, R.** (1998/2000). *När karaktären krackelerar: Människan i den nya ekonomin*. Övers. M. Öjerskog. Stockholm: Atlas.





Karin Jonnergård
Joakim Krantz

När tanke blir regel: Om dokument- styrning av lärare och socio­nomer

I korthet

Ökade krav på dokumentation leder till förlust av kännarskap och emotionellt engagemang. ■

Professioner beskrivs ofta som yrken som bygger på en stark kunskapsbas som tillämpas när komplexa problem löses i praktiken. Traditionellt har professioner karakteriserats av att ha en stor autonomi, det vill säga både handlingsmöjligheter och handlingsförmåga, när arbetet utförs. Behovet av autonomi bygger på att endast den professionella har förmåga att diagnosticera och bedöma vad som behöver göras för att genomföra arbetet, och det därmed är svårt för utomstående att styra och utvärdera den professionellas arbete. Ansvar för att upprätthålla och utveckla sin kompetens ligger därför också i den professionellas händer, och socialisering in i yrket, professionella normer och kollegial kontroll har använts för att förvissa sig om att professioner gör ett gott arbete. Fram till att new public management (NPM) infördes verkar de flesta parter ha varit nöjda med hur professioner styrdes. NPM innebar en reformvåg inom offentlig sektor där styrmedel hämtades från privat sektor och implementerades i offentlig sektor för att öka effektiviteten och transparensen. Men efter att NPM infördes i offentlig sektor har såväl administratörer som politiker varit bekymrade över den dåliga insynen i professionellas arbete, liksom över de professionellas vilja själva bestämma hur de ska utföra sitt arbete. Efter NPM har styrningen av professioners arbete i allt högre grad bytts ut mot dokumentstyrning, det vill säga styrning genom olika typer av dokument, standarder, handlingsplaner eller avrapporteringar av vad de professionella gör eller tänker göra.

Frågan är vad som händer med de professionellas kompetens och syn på sitt arbete om nya styrmedel införs. I denna artikel försöker vi besvara denna fråga för två av de professio-



ner som i stor utsträckning upplevt en ökande dokumentstyrning: lärare och socionomer.

Genom standarderna och avrapporteringarna har de professionellas arbete synliggjorts. En sådan dokumentstyrning innebär i praktiken en förskjutning från en professionell styrning till en styrning via dokument, det vill säga en handlingsstyrning. Det har medfört att den traditionella formen för kunskapsutveckling genom praktisk erfarenhet och inomprofessionellt utbyte åtminstone delvis förts över till standarder och dokument, liksom att de normer som bedömningar bygger på i viss mån flyttats in i standarder som regler för hur olika situationer ska hanteras. Frågan om dokumentstyrningens effekter är väsentlig såväl ur ett kunskapsperspektiv – vilken kunskap gynnas och vilken försvinner? – som ur ett arbetsmiljöperspektiv.

För lärare har vi undersökt användningen av två dokument, *åtgärdsprogram* (ÅP) och *individuella utvecklingsplaner* (IUP). ÅP har i mindre formaliserad form funnits sedan 1995, och IUP infördes 2006 och blev "betygslika" 2008. För inget av dokumenten finns en nationell standard. För socionomer har vi undersökt implementeringen av *Barnens behov i centrum* (BBIC), ett standardiserat dokumentationssystem vid bedömning av familjeärenden. När studien gjordes hade BBIC använts i de undersökta kommunerna i två år. ÅP och IUP är båda planeringsdokument i syfte att säkerställa att elever uppfyller mål och kunskapskrav. Dokumenten avser att ge synlighet åt elevers kunskapsutveckling. BBIC är ett beslutsstöd vid familjeärenden där hela processen från problembeskrivning till genomförande och uppföljning dokumenteras. I båda fallen är det dokument som systematiserar situationer där den professionellas kompetens tidigare varit den enda utgångspunkten för bedömningar. Vår utgångspunkt i studien är att för att bibehålla och utveckla professionell kunskap krävs, enligt Agevall m.fl. (2017),

- förmåga att känna igen situationer (kännarskap)
- ett emotionellt engagemang för arbetet
- ett ansvarstagande som gör att man löpande utvärderar och reflekterar över arbetet.

Utan detta finns risk för att delar av den professionellas kompetens faller i glömska och arbetet får ett annat innehåll. I tabellerna 1 och 2 sammanfattas mycket kort dels hur lärare respektive socionomer upplever sin professionella roll, dels vad de upplever att införandet av ÅP och IUP respektive BBIC fört med sig i dessa tre dimensioner. I kolumnerna för upplevelser finns citat från intervjuer som speglar den mer generella upplevelsen bland dem vi intervjuat.

Tabell 1 Upplevelser av dokumentstyrning – lärare.

Dimension	Professionell bild av arbetet	Upplevelse av ÅP och IUP
Kännarskap	Att känna av situationen och känna sin elev	Vi vet utan all dokumentation vad som behövs. Vi vet vad som måste göras, men vi kan inte göra det. Tänk om du kunde spendera tid på att lösa problemet i stället för att skriva om det! Kanske skulle det leda till bättre resultat. Vad som förloras är lärandet.
Emotionellt engagemang	Att känna för sin elev och sitt arbete	Alla jagar oss och det leder till energiläckage. Arbetsglädjen, engagemanget och entusiasmen har tonats ner. Lärarrollen har blivit mer passiv och distanserad från eleven. Fantasin och spontaniteten riskeras. Jag blev inte lärare för att göra detta, det är så frustrerande.
Ansvar	Aktivt personligt ansvar för undervisningens kvalitet	Det borde vara mer fokus på det professionella uppdraget. Vad vi gör här är att skydda vår egen rygg från kritik från skolledningen, föräldrarna, eleverna och myndigheterna. Det är frustrerande, och jag famlar ofta i mörkret efter rätt agerande.

Tabell 2 Upplevelser av dokumentstyrning – socionomer.

Dimension	Professionell bild av arbetet	Upplevelse av BBIC
Kännarskap	Att hitta det unika i varje familj för att förstå	BBIC leder dig, men emellanåt förlorar du vissa aspekter för du är så fokuserad på formuläret.
Emotionellt engagemang	Att ha ett starkt engagemang för sin klient	När det [utredningsarbetet] är dokumentstyrt förutsätter det att man själv har någon slags motor. Att du själv vill något så att du inte bara checkar av för att få färdigt din utredning.
Ansvar	Aktivt ansvar för att skapa förbättringar för barn och familj	Att du har ett ansvar för att inte riskera barnet.

Gemensamt för professionerna är att dokumentationspraktiken försvårar kännarskapet. Dem vi intervjuat uttrycker att de har "svårt att se hela bilden", att de är rädda att "missa aspekter som är viktiga", att verksamheten "fragmenteras" samt att de upplever en "oförmåga att utnyttja hela sin kompetens". Den frustation som uttrycks är nära kopplad till en reducerad autonomi: handlingsmöjligheterna minskar genom att formulären får en framträdande roll, och handlingsförmågan minskar genom att tiden inte räcker till för mer än dokumentationen. Framför allt lärarna upplever att tiden inte finns för att hjälpa eleverna. Arbetets kärna flyttas från pedagogik till dokumentation.

När det gäller emotionellt engagemang finns bland lärarna något som nästan liknar hopplöshet. Det är inte bara så att de känner sig ifrågasatta och inte har tid för att göra det de vill i klassrummet. Många lärare ger uttryck för att arbetet blivit tråkigt. Ett stort antal dokument ska vara ifyllda på kort tid inför utvecklingssamtalen. Det tar energi från dem. De menar också att oavsett hur väl de dokumenterar så riskerar de att få kritik. Det tar bort glädjen i arbetet. Vi menar att den tristess som upplevs kan leda till sämre koncentrations- och

inlärningsförmåga. Med Johnsons ord (2011 s. 484 f) kan tristess "be thought of as a failure of imagination", och det leder till att arbetet upplevs som "experience without quality". Om vi drar ut denna tanke ett steg till ligger det nära till hands att formulera en hypotes om att lärarnas minskande emotionella engagemang på lång sikt kommer att försämra (eller åtminstone förändra) deras professionella bedömningsförmåga.

Hos socionomerna finner vi inte samma förändring i engagemanget. Däremot finns hos dem en medvetenhet om att det gäller att hitta energin "inom sig själv". Uttrycket "någon slags motor" i tabell 2 är ett uttryck för detta. Engagemanget för barnet eller familjen är inte längre kopplat till utredningsmetoden utan till den professionellas intresse för att lösa familjens problem. Vi tolkar detta som att socionomerna vi intervjuat aktivt motverkar "tristess" genom att medvetandegöra det egna engagemanget.

Fokus för lärarnas ansvar tycks också delvis ha förskjutits från ett ansvar för elevens inläring till ett ansvar för att göra en dokumentation som tillfredsställer andra parter. Många lärare känner sig ifrågasatta, och dokumentationspraktiken blir då ett sätt att försvara sig. När det gäller socionomerna har vi inte hittat någon sådan förskjutning i ansvarsuppfattning.

Det kan verka som om det finns fler skillnader än likheter mellan lärare och socionomer. En anledning till detta kan vara att dokumentstyrningen var relativt ny inom socialt arbete när vi gjorde vår studie. De som intervjuades hade arbetat med BBIC under ett par år och hade tidigare erfarenheter av utredningsarbete att falla tillbaka på om systemet inte räckte till. Det fanns alltså ett organisatoriskt minne vad gällde engagemang och ansvar, och även om dokumentationen sågs som en tidstjuv dominerade den (ännu) inte verksamheten. En annan anledning är hur dokumentationen används. Socionomerna använder dokumentationen i och under utredningsarbetet. Dokumentstyrningen medför en



Om författarna

Karin Jonnergård är professor i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet och Ekonomihögskolan, Lunds Universitet. Hennes forskning handlar om professioner och styrning.

Joakim Krantz är lektor i pedagogik vid Linnéuniversitetet. Hans forskning handlar om skolans reglering och arbetsförhållanden. ■

standardisering av arbetsprocessen, men dokumenten är inte tillgängliga för utomstående. Lärarna upplevde i många fall att tidspress gjorde att dokumentationspraktiken kom att fokuseras i stället för det professionella arbetet. Dokumentens syfte är dessutom att kommunicera den pedagogiska praktiken till ett antal parter. Dokumenten blir därmed ett instrument för transparens.

Om vi återgår till autonomi som grund för professionell verksamhet kan vi konstatera att lärare och socionomer upplever att dokumentstyrningen påverkat såväl handlingsmöjligheterna som handlingsförmågan. För socionomerna är det framför allt handlingsmöjligheterna som förändrats i och med att man nu följer ett utredningsmönster som är styrt av dokumentationskraven snarare än av klientens specifika situation. För lärarna har både handlingsmöjligheter och handlingsförmåga förändrats och lett till en nedtoning av det pedagogiska arbetet. Förskjutningen mot handlingsstyrning har för båda professionerna lett till ett förändrat kännarskap. Hur de tolkar olika situationer är kopplat till dokumentationen, och de mer erfarna lärarna och socionomerna känner en frustration över att inte få utnyttja hela sitt "gamla kännarskap". Prioriteringarna i arbetet blir också förändrade, liksom upplevelsen av arbetets relevans. Den professionella kunskapsbasen kan därmed med tiden förändras.

Alla kontrollformer för med sig kostnader. Att dokumentstyrning införts inom skola och social omsorg finns det naturligtvis skäl för. Det är rimligt att vi vet hur det går för våra barn i skolan och klokt att se till att bedömningar inom familjeomsorgen är rättssäkra. Samtidigt får vi inte glömma vilka kunskaper som förloras och vilka effekter styrformer får på arbetsorganisation och arbetsmotivation när de införs. Om tristessen och känslan av att vara jagad sprider sig vidare från lärare till socionomer kan vi förvänta oss en de-professionalisering som kan vara svår att vända. Det är dock möjligt att nya vindar blåser efter NPM. Dokumentationsivern i skolan är föremål för debatt, och åtgärder har diskuterats för att minska denna; genom Tillitsdelegationens arbete har ett fönster öppnats för att diskutera alternativa styrformer till handlingsstyrning. Det återstår att se om dessa initiativ kan återskapa det kännarskap och det engagemang som gått förlorade med dokumentstyrningen. Låt oss hoppas det. ■

Referenser

- Agevall, L. Jonnergård, K. & Krantz, J.** (2017). *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn: Om dokumentstyrning av professioner*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Johnson, R.** (2011). On boredom: A note on experience without qualities. *Ephemera: theory & politics in organization*, 11(4), s. 482–489.



Lena Lid-Falkman
Emma Stenström

Framtidens kontor? Nygammalt paradigmskifte på det aktivitetsbaserade kontoret

I korthet

Aktivitetsbaserade kontor banar väg för det digitala arbetslivet, men de för med nya krav på de anställda. ■

Arbetet är inte längre en plats vi måste gå till. Arbete är inte tider vi måste passa. Arbete är i stället aktiviteter vi ska utföra, med resultatet i fokus.

Detta är ett paradigmskifte i kontorsarbete och förklaringen till det som ibland kallas det nya digitala arbetslivet. Efter som tjänstemannen inte måste sitta vid sitt skrivbord kan kontoren se annorlunda ut än rum på rad som i det klassiska cellkontoret, eller skrivbord på rad som i kontorslandskapet. Arbetsuppgifterna sägs bli alltmer komplexa och kräver att vi är kreativa och samarbetar över gränser i informella och formella möten. Olika miljöer på kontoret antas uppmuntra till olika aktiviteter. På köpet kan kontorsytan minska och därmed gynna miljön samt, förstås, ekonomin.

Detta är grundtankarna bakom det aktivitetsbaserade kontoret, ofta kallat ABW (Activity Based Workplaces). Dessa kontor utmärks av

- gemensamma ytor, organiserade i olika zoner, beroende av uppgift som ska utföras
- "rena skrivbord" som policy
- genomgående koncept med ett narrativ bakom utformning och namngivande av rum
- ett ideal om papperslöshet.

I den här artikeln vill vi förklara och analysera framfarten av och konsekvenserna av det aktivitetsbaserade kontoret.

Sverige har, vid sidan av Nederländerna och Australien, varit de första att anamma tankarna kring aktivitetsbaserade kontor – kanske för att det passar vår relativt icke-hierarkiska och informella arbetskultur. I Sverige är dessa kontor på fram-marsch, med företag som Swedbank och Microsoft, myndig-



heter som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, institutioner som Malmö högskola samt kommuner som Nacka och Täby, vilka bygger nytt eller bygger om enligt de aktivitetsbaserade principerna. Det är stora pengar för arkitekter, förändringsprocessledare och andra konsulter. Detta trots att kunskapen om aktivitetsbaserade kontor är begränsad. Huvuddragen i utformandet av kontoren är desamma som för 1990-talets flexkontor, där man inte heller hade fasta platser. Dessa flexkontor lever fortfarande kvar, inte minst hos konsultföretag. Det som skiljer de aktivitetsbaserade kontoren från flexkontoren är tanken om zoner, som är inredda för olika typer av aktiviteter.

I forskningsprojektet *Framtidens kontor?*, finansierat av Vinnova, har sex forskare från olika lärosäten och discipliner studerat några organisationer som valt att gå över till aktivitetsbaserade arbetsplatser. Vi har utfört enkäter, fokusgrupper, tidsstudier och djupintervjuer med chefer och medarbetare samt nyckelpersoner på området.

Vi, Lena Lid-Falkman och Emma Stenström, genomförde delstudier som handlade om utformningen av kontoren, processen bakom förändringen samt ledarskapet och självledarskapet i aktivitetsbaserade arbetssätt. Här presenteras några av de slutsatser vi drog och reflektioner som föddes under projektets gång.

Aktivitetsbaserade kontor lanseras som "det nya", men det är egentligen inte så nytt. Många av tankarna går att spåra långt tillbaka i tiden och till andra verksamheter än kontorsarbete. Dessutom kan man fråga sig vilket arbete som inte är "aktivitetsbaserat". Är inte aktivitet en underförstådd aspekt av arbete? Pratet om "det nya" fyller andra funktioner, som att sälja in konceptet och skapa legitimitet i en era där vi gärna ska framstå som nytänkande. Ja, kanske kan man till och med gå så långt som till att använda den tyske kultursociologen Andreas Reckwitz (2012) begrepp "kreativt dispositiv", som handlar om att det är nödvändigt att framstå som kreativ. Där passar det aktivitetsbaserade arbetssättet – och framför allt pratet kring det – utmärkt in.

Reckwitz sätter fingret på diskursens ideal. Att framstå som kreativ har blivit ett ideal och ett tvång på en och samma gång. I våra intervjuer framkom också tydligt hur medarbetare förhåller sig till det som de anser vara arbetsidealet, och som tydliggjorts i övergången till ett nytt arbetssätt. En medarbetare sa till exempel att det hade blivit "ett tvång och en stress att vara kreativ". En annan att "ibland ses det som viktigare att flytta runt, och inte sitta på samma plats, med samma människor, än vad det är att göra ett bra jobb".

Idealet tar sig flera uttryck: man ska vara kreativ, kunna både samarbeta och fokusera, gilla att välja och röra på sig, ha

”Att framstå som kreativ har blivit ett ideal och ett tvång på en och samma gång

mer "fötter än rötter", relatera till människor snarare än till objekt och vara villig att ge upp sin personliga identitet till förmån för organisationens – eller det aktivitetsbaserade idealet. Kontorsarbete har blivit mycket av ett identitetsarbete.

Valet av arbetsplats verkar styras av vem man vill framstå som, ens identitet. Att sitta i den tysta zonen ses till exempel som seriöst, något man gör när man vill uppnå "flow". Men samtidigt är det svårt – "den tysta zonen är för tyst". Medarbetare gav i intervjuerna uttryck för att de önskade att de vore "sådana" som kan sitta i den tysta zonen, eftersom det signalerar en förmåga att kunna koncentrera sig. Det är på många sätt långt från det ideal som ofta framhävs i pratet om aktivitetsbaserade kontor, där det snarare är möten, teamwork och samarbeten som dominerar. Men i praktiken behöver kanske det sociala balanseras av ensamt, koncentrerat arbete, särskilt om man vill främja kreativitet.

Andra gånger är det inte aktiviteten som styr valet av arbetsplats, utan framför allt kollegorna, men inte nödvändigtvis dem man arbetar med utan snarare dem man gillar. Det aktivitetsbaserade jaget blir i praktiken ett relationsbaserat jag.

Var är verksamheten i modellen – vad är det organisationen ska göra? Många är de som pratar om den förändring



Om författarna

Lena Lid Falkman är ekonomie doktor och **Emma Stenström** docent vid Handelshögskolan i Stockholm. ■

som aktivitetsbaserade kontor innebär. De förklaringsmodeller vi mött i empirin bygger på tre pelare: människan, IT och kontoret. Det är dessa tre som måste finnas på plats för att det aktivitetsbaserade arbetssättet ska fungera. Modellen presenteras på detta sätt av arkitekter och förändringsledare, och det återkommer också i organisationernas egna berättelser. Ingenstans i denna modell finns själva verksamheten – det som organisationen faktiskt ska göra. Vad är det som ska levereras eller utföras? Oavsett om det är tjänster, produkter eller kunskap som ska tillverkas och förmedlas, är det alltid enligt arkitekter och konsulter samma tre pelare som avgör om aktivitetsbaserade kontor kommer att fungera eller inte. Det är intressant att "aktivitetsbaserade" snarare verkar vara svaret på vilka organisationerna är – moderna – än vad företagen ska producera eller göra. På det sättet är det aktivitetsbaserade en del av ett identitetsarbete inte bara för medarbetarna utan också för organisationen.

Återkommande i våra intervjuer såväl som i medias rapportering om aktivitetsbaserade kontor är behovet av ett nytt ledarskap. Enligt berättelserna om framgångsrika och misslyckade exempel består detta nya ledarskap av att släppa kontrollen, då chefen inte längre behöver ha koll på vad medarbetarna gör, och var och när de gör det, bara vad de levererar. Vår enkät visar att en stor andel av medarbetarna var nöjda med kommunikationen med sin chef i det aktivitetsbaserade kontoret. Men intervjuer med medarbetare som sitter i aktivitetsbaserade kontor ger oss också andra bilder: medarbetare som blir ensamma, som känner att de inte blir sedda. Vår analys är att det inte är kontrollen hos ledaren som ska bort, utan det är kontrollen av andra saker än arbetstid och arbetsplats som måste till: kontroll av att medarbetaren vet vad hen ska göra, att målstyrningen fungerar och att hen har det stöd som behövs för att nå sina mål – och förstås koll på hur medarbetaren mår.

Det aktivitetsbaserade kontoret passar inte alla organisationer och inte alla verksamheter. Koncentrationskrävande arbetsuppgifter som behöver göras i fred, uppgifter som kräver mycket material eller uppgifter som är enkla och rutinartade är inte nödvändigtvis gynnade av ett aktivitetsbaserat kontor. Det bekräftas av de resultat som det brittiska undersökningsföretaget Leesman fått (Leesman Review 2017). Leesman skapar arbetsplatsstrategier genom enkäter. De har en stor mängd kunder runt om i världen, och Sverige är en av de största. Under en tid lade Leesman till ett frågebatteri kring just aktivitetsbaserade kontor till sina vanliga frågor om mobilitet och arbetsuppgifter. Resultaten visar att aktivitetsbaserade kontor gynnar dem som har komplexa uppgifter eller roller, såsom chefer, medan det snarare försämrar arbetsmil-

”*Det aktivitetsbaserade kontoret passar inte alla organisationer och inte alla verksamheter*”



jön för dem som har en mer specifik roll eller avgränsade och rutinartade uppgifter.

Vi anser att aktivitetsbaserade kontor inte är till för alla människor. Det krävs en hög nivå av självledarskap – en förmåga att prioritera arbetsuppgifter, strukturera sin dag och göra en rad val. Det handlar inte bara om att kunna sortera och välja vad som är viktigt att göra på jobbet, eller på vilket sätt man ska lösa olika problem, utan också om att kunna välja var man ska sitta och vilken tid man ska jobba, eller inte jobba, samt vilka människor man ska interagera med, eller inte.

Vi har mött mycket olika uppfattningar om aktivitetsbaserade kontor. "Det är som kommunism, för det är bara i teorin det fungerar att dela på allt", är en reaktion. Men vi har också mött upplevelsen: "Det här är det bästa kontor jag haft, och jag kommer aldrig kunna gå tillbaka till ett vanligt arbets-sätt." Även vi forskare i gruppen är tudelade i vår uppfattning om aktivitetsbaserade kontor.

Vår slutsats av forskningsprojektet är ändå att aktivitetsbaserade arbetsplatser är en väg in i det digitala arbetslivet och att aktivitetsbaserade kontor kan fungera väl och vara inspirerande för många företag, verksamheter och medarbetare. Men det är inte lösningen för alla, och det skapar också normativa ideal som inte enbart är av godo. ■

Referenser

Leesman Review (2017). The rise and rise of activity based working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace. http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf.

Lidström, H. (2016). *Det nya arbetslivet*. Stockholm: Volante.

Reckwitz, A. (2012). *Die Erfindung der Kreativität: Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*. Berlin: Suhrkamp Verlag.

REDAKTION
& REDAKTIONENS

Råd

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Redaktion



Susanna Alexius är forskare i företagsekonomi anställd på Score (Stockholms Universitet och Handelshögskolan i Stockholm). Hon brinner för organisationsforskning och institutionell teori.



Johan Alvehus är lektor i företagsekonomi. Hans forskning handlar främst om ledning och styrning i professionsorganisationer, och hans undervisning rör sig inom samma fält.



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 offentliga sektorer. 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.

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 professor i allmän företagsekonomi vid GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, där hon har ansvar för forskningsprogrammet Managing Overflow.

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

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

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

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

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

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

Lars Stranegård är rektor vid Handelshögskolan i Stockholm och innehavare av Bo Rydin och SCAs professor 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 företagsökonomi och forskningsledare vid Uppsala universitets Centrum för Teknik- och Vetenskapsstudier. ■



I DETTA NUMMER:

SANT OCH FALSKT I POST-SANNINGENS TID

**GENERATIONSFORSKNING
– ETT PERSPEKTIV FÖR ATT LÄRA**

**ARBETSGIVARE OM UNGA ANSTÄLLDA
– KRAV PÅ FLEXIBILITET OCH BEHOV AV STABILITET**

**VENTURE LABOUR: ATT LÖNEARBETA UTAN ATT
KOMPENSERAS FÖR MARKNADSRISK**

**JAKTEN PÅ JOBB: JOBBSÖKARBRANSCHEN,
ARBETSLIVET OCH FRAMTIDEN**

DEN OFRIVILLIGA MARKNADSFÖRAREN

PROJEKT – ARBETSFORM FÖR FRAMTIDEN?

**FRÅN SJUKA ARBETARE VID DET LÖPANDE BANDET
TILL FRISKA MEDARBETARE PÅ LÖPBANDET**

**NÄR TANKE BLIR TILL REGEL: OM DOKUMENTSTYRNING
AV LÄRARE OCH SOCIONOMER**

**FRAMTIDENS KONTOR? NYGAMMALT PARADIGMSKIFTE
PÅ DET AKTIVITETSBASERADE KONTORET**