

Decentralisering och incitament i företag



Principiella och praktiska aspekter

SNS Förlag



Decentralisering och incitament i företag

Decentralisering och

Principiella och praktiska aspekter

Ett symposium med anledning av Jan Wallanders 85-årsdag

incitament i företag

Hans Tson Söderström (red.)

SNS Förlag

SNS Förlag
Box 5629
I 14 86 Stockholm
Telefon: 08-507 025 00
Telefax: 08-507 025 25
E-post: order@sns.se
www.sns.se

SNS – Studieförbundet näringsliv och samhälle – är ett fristående nätverk av opinionsbildare och beslutsfattare i privat och offentlig sektor. SNS vill genom forskning, bokutgivning och möten bidra till debatt och rationella beslut i samhällsfrågor.

Decentralisering och incitament i företag
Principiella och praktiska aspekter
Ett symposium med anledning av Jan Wallanders 85-årsdag
Hans Tson Söderström (red.)
Första upplagan
Första tryckningen

© 2006 Författarna och SNS Förlag
Omslag och grafisk form: Patrik Sundström
Tryck: Tallinna Raamatutrükikoda, Estland 2006
Bildleverantörer: Allan Seppa omslagets och inlagans foton, förutom s. 58 (Britta Collberg, Lunds universitet) och s. 82 (Handelsbanken).

ISBN 13: 978-91-85355-84-6
ISBN 10: 91-85355-84-4

Innehåll

Hans Tson Söderström

- 7 · Förord

Stefan Lundgren

- 11 · Jan Wallander och SNS

Magnus Henrekson & Björn Hägglund

- 14 · Jan Wallander och IUI – en osedvanligt lyckad korsbefruktnings

Hans Tson Söderström

- 21 · Jan Wallander som forskningsfrämjare

Jan Wallander

- 33 · Handelsbanksmodellen

Tore Ellingsen

- 39 · Behov och belöning

Mats Alvesson

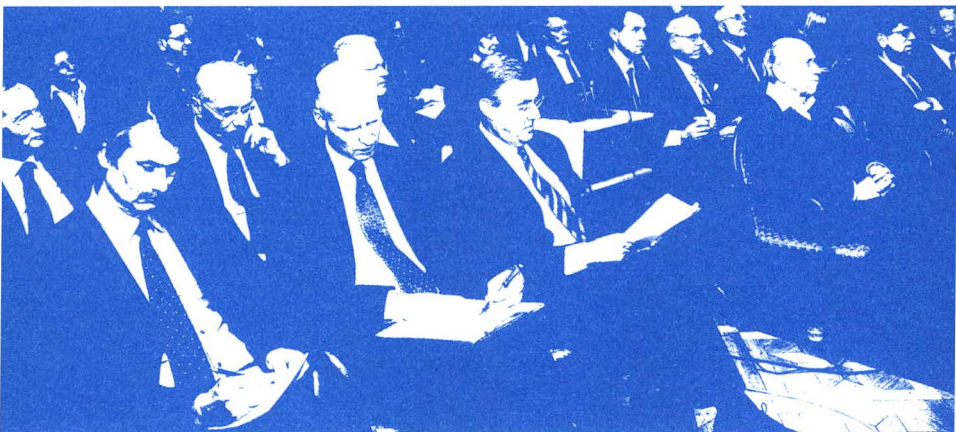
- 59 · Att motivera individer

Lars O Grönstedt

- 83 · Incitament, filosofi och framgång
– en koncernchefs reflexioner

Jan Wallander

- 94 · Några avslutande synpunkter



Från Wallandersymposiet den 30 november 2006. I främre raden från vänster: Mats Alvesson, Lars O Grönstedt, Hans Tson Söderström, Jan Wallander, Magnus Henrekson och Tom Hedelius.

I andra raden från vänster: Bo Damberg, Björn Häggglund, Fredrik Lundberg, Stefan Wigren, Curt Källströmer, Pär Boman och Anna Ramberg.

Förord

För att hedra Jan Wallander på hans 85-årsdag i juni 2005 anordnades den 30 november samma år ett symposium på temat »Decentralisering och incitament i företag – principiella och praktiska aspekter«. Till symposiet, som ägde rum i SNS anrika lokaler i Lärkstan i Stockholm, inbjöds ett 40-tal personer, främst forskare och företagsledare, med anknytning till jubilaren och med intresse för ämnet. En förteckning över deltagarna i symposiet återfinns i slutet av boken. Denna skrift återger de presentationer som gjordes vid symposiet.

Initiativtagare till symposiet var företrädare för tre akademiskt verksamma institutioner som spelat viktiga roller i Jan Wallanders liv: SNS (Studieförbundet Näringsliv & Samhälle), IUI (Industriens Utredningsinstitut, numera Institutet för Näringslivsforskning) och Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse. Genom symposiet ville initiativtagarna uppmärksamma att Jan Wallander inte bara har varit en mycket framgångsrik bankman och företagsledare utan även en skicklig akademiker med en framgångsrik forskarbana bakom sig. Innan han övergick till praktisk bankverksamhet hann han med att disputerat i nationalekonomi, bli docent och t.f. professor samt att med stor

framgång leda två olika forskningsorganisationer: SNS och IUI. Efter övergången till bankmannabanan har Jan förblivit en engagerad forskningsfrämjare genom den forskningsstiftelse som bär hans och Tom Hedelius namn.

I böckerna om sin företagsledarfilosofi har Jan Wallander kombinerat tre sidor av sin personlighet: den nyfikne forskarens, den klarsynte analytikerns och den handlingskraftige företagsledarens. Böckerna sammanfattar många decenniers erfarenheter och tänkande kring det som utgjorde symposiets tema: Hur kan företagets medarbetare på alla nivåer förmås att handla så att företaget går bra? Här går han på djupet med några av de ekonomiska vetenskapernas mest fundamentala frågor, frågor som samtidigt är av avgörande betydelse för framgången i den dagliga ledningen av företag och organisationer.

Som en bakgrund bad vi festföremålet självt ge deltagarna en bakgrund om tankarna bakom det som kommit att kallas Handelsbanksmodellen. Diskussionerna, såväl vid själva symposiet som vid den efterföljande middagen i Sjöfartshuset på Skeppsbron, blev livliga och präglade av festföremålets stringens och intellektuella spänst. Det är initiativtagarnas förhoppning att såväl symposiet som denna skrift skall kunna bidra till att föra vårt tänkande och handlande på detta område vidare i konstruktiva banor.

Stockholm i augusti 2006

Hans Tson Söderström

Käre Jan!

DINA VÄNNER inom den akademiska världen har med beundran följt Ditt djupa engagemang för vetenskaplig forskning och undervisning inom de ekonomiska ämnena. Självständigt tänkande och tankens klarhet har också präglat Din mångåriga och framgångsrika gärning inom svenskt näringsliv.

På Din högtidsdag vill vi gärna hylla Dig med en gåva som ansluter till de frågor som engagerat Dig. Vi vill därför under hösten 2005 arrangera ett

JAN WALLANDER-SYMPOSIUM

på temat

DECENTRALISERING OCH INCITAMENT

I FÖRETAG. PRINCIPIELLA OCH

PRAKTISKA ASPEKTER

Vi tänker oss en eftermiddag med såväl internationellt framstående teoretiker som framgångsrika praktiker som huvudtalare. På symposiet skulle följa gemensam middag i glada former. Plats blir SNS lokaler på Sköldungagatan.

Inbjudningslistan på cirka 40 personer från forskning och näringsliv vill vi gärna besluta i samråd med Dig.

Vi hoppas att Du känner Dig inspirerad av det föreslagna ämnet, och att vi gemensamt kan utforma de närmare detaljerna kring symposiet.

*Stefan Lundgren, SNS, Magnus Henrekson och Ulf Jakobsson,
IUI, Lars Engwall, Tom Hedelius och Hans Tson Söderström,
JAN WALLANDERS OCH TOM HEDELIUS STIFTELSE.*



Stefan Lundgren, docent i nationalekonomi, är vd för SNS sedan 2003. Innan dess var han finansråd och chef för Ekonomiska avdelningen på Finansdepartementet.

Jan Wallander och SNS

Innan vi börjar själva symposiet vill jag ta tillfället i akt att berätta något om Jan Wallanders insatser inom SNS. Tämligen omgående efter sin disputation blev Jan tillfrågad av Axel Iveroth, som tillsammans med Tore Browaldh och Lars-Erik Thunholm, grundade SNS, om att bli »den ledande kraften« inom SNS. Det ledde till att Jan tillträdde som forskningschef vid SNS 1950 och ett år senare blev han chef för hela organisationen. År 1953 övertalades han av Erik Dahmén och Marcus Wallenberg att lämna SNS för att ta över chefskapet för IUI. Men engagemanget i SNS bestod, som styrelseledamot, därefter vice ordförande i SNS styrelse, och så småningom hedersledamot av SNS Förtroenderåd, men även på andra sätt, bl.a. som författare på SNS Förlag.

Även om Jan Wallanders tid som chef för SNS stannade vid knappt fyra år var det en viktig, formativ tid för SNS som organisation. Då utvecklades SNS arbetsformer, såsom forskningsprojekt med tillhörande diskussions- eller referensgrupper, konferensverksamhet samt lokalgrupperna. Arbetsformer som visat sig enastående livskraftiga och som i allt väsentligt står sig än idag.

Framför allt sattes under denna tid ribban högt för SNS forskningsprojekt, kärnan i SNS verksamhet. Projekten skulle hålla hög vetenskaplig kvalitet och präglas av objektivitet och obundenhet. Man strävade efter att knyta till sig de bästa forskarna och experterna i de frågor SNS vill få upp på dagordningen. SNS engagerade sålunda ledande samhällsforskare som Erik Lundberg, Gunnar Heckscher och Torgny Segerstedt. Forskarna skulle ta sig an viktiga samhällsfrågor med ett vetenskapligt perspektiv och med förankring i aktuell forskning, men skriva för en bredare krets än enbart den akademiska. Det var viktigt att rapporterna verkligen nådde politiker, beslutsfattare och företagsledare, »alla med begränsad läslust och ringa specialkunskaper« som Jan Wallander själv uttryckt det.

Jan Wallander var också noga med att värna obundenheten och oberoendet i SNS forskning och att också publicera rapporter som kunde uppfattas som kontroversiella i de näringslivskretsar som ytterst stod bakom SNS.

Ett tidigt exempel på en sådan kontroversiell rapport var debattskriften *Konkurrens eller samverkan* som SNS gav ut 1951. I denna pläderade författarna – bland vilka Jan Wallander ingick – för lagstiftning mot karteller, på den tiden ett inte ovanligt men lagligt inslag i näringslivet. Skriften väckte en hel del kritik, men för Jan Wallander och SNS var det viktigt att stå på sig. Om SNS i ett fall som detta böjde sig för opinionen innebar det ett grundskott mot den bärande idén med organisationen.

De riktlinjer för SNS forskning som utmejslades under Jan Wallanders cheftid har präglat organisationen ända

sedan dess och är idag en högst påtaglig och levande del av SNS kultur. En kultur som noga inpräglas i de nya generationer som kommer in i SNS, både anställda i kansliet och i medlemskretsen. För mig är det imponerande vilken livskraft den ursprungliga visionen bakom SNS visat sig ha. Idén att verka för en konstruktiv samhällsdebatt utifrån en vetenskaplig produktion av hög kvalitet har genom åren gett SNS en unik och framstående roll i samhällsdebatten.

Låt mig till sist påminna om en annan pionjärinsats från Jan Wallanders sida. I slutet av januari publicerar SNS, i stället för den sedvanliga Konjunkturrådsrapporten, en rapport där ett antal amerikanska ekonomer, tillsammans med svenska kollegor, granskar svensk ekonomi och arbetsmarknad. IUI:s nye vd Magnus Henrekson är för övrigt en av de medverkande författarna. Och det förekommer relativt ofta att SNS engagerar utländska forskare i sin verksamhet. Även här var Jan Wallander tidigt ute. År 1951 bjöd han in Charles Myers, verksam vid det ansedda MIT, att studera *industrial relations* i Sverige och skriva en bok med en jämförande analys av förhållanden i USA och Sverige.

Även om Jan Wallanders chefstid på SNS blev relativt kort så finns prägeln från de åren fortfarande kvar. Sedan finns det förstås en och annan idé kring SNS verksamhet som jag och mina företrädare på vd-posten kommit på alldeles själva. Men det är en annan historia.

Magnus Henrekson
& Björn Hägglund

Jan Wallander och IUI – en osedvanligt lyckad korsbefruktnings

Jan Wallander kan se tillbaka på två yrkeskarriärer på hög nivå – som forskare och som bankman. Framgången byggde i båda fallen på Jans originella sätt att attackera uppkommande problem, inte minst det systematiska ifrågasättandet av etablerade sanningar som kombinerades med framtagandet av nya lösningar. Han lyckades applicera den kreativa forskarens förhållningssätt också i näringslivsfrågor, vilket förde honom till toppen av den svenska bankvärlden. Och enligt honom själv var det just IUI som var hans »*alma mater*«, det var där han fick den skolning som lade grunden för mycket av vad han sedan åstadkom.

Endast 33 år gammal efterträdde Jan den legendariske Ingvar Svennilson på chefsstolen på IUI. Detta var 1953 och Jan hade dessförinnan redan hunnit med att vara både forskningschef och vd på SNS – i sanning en brant karriär.

IUI var dock ingen ny arbetsplats för Jan. Han hade skrivit sin avhandling där i mitten av 1940-talet; en avhandling som handlade om flykten från skogsbygden. Detta arbe-

te fick honom att i förlängningen förfäktade den föga populära åsikten att det var fel att med konstgjorda medel försöka motverka avfolkningen av bruksorter som successivt förlorade sin materiella bas. I stället menade han att man skulle satsa på de orter – kuststäder och andra – som visade friskt liv och därmed hade utvecklingspotential.

Utöver ett dynamiskt chefskap – som han kom att utöva fram till 1960 då den framgångsrika bankmannakarriären inleddes – hann Jan med en omfattande egen forskning. Det för alltför långt att redogöra för alla projekten, men några förtjänar att lyftas fram, inte minst på grund av många av de djärva framåtblickande profetior Jan gjorde på basis av forskningen. I regel bemöttes dessa profetior med stor skepsis då de formulerades men de har ofta visat sig synnerligen träffsäkra.

Genom att studera hur efterfrågan på olika varor och tjänster berodde av inkomster och relativpriser insåg Jan redan i mitten av 1950-talet att priset på manuella tjänster, som t.ex. hårklippning, på sikt skulle stiga dramatiskt. Om utvecklingen fortsatte som dittills skulle en genomsnittlig löntagare hundra år senare ha råd med eget flygplan (miljöeffekterna beaktades knappast på 1950-talet), men fortfarande inte ha råd med hembiträde. Likaså förutsåg han att vi i allt mindre utsträckning skulle »ha råd« att underhålla och reparera våra kapitalvaror utan i stället köpa nytt. Detta fenomen blev långt senare känt under epitetet Baumols sjukdom efter en klassisk artikel av den amerikanske ekonomen William Baumol i *American Economic Review* i slutet av 1960-talet.

I den stora IUI-studien om bilismen publicerad i boken *Bilägaren och bilen* förutsågs den exempellöst snabba ökningen i bilägandet. Studien visade också stick i stäv med allmänna föreställningar, att bilägare också, vid i övrigt samma inkomster, hade bättre bostäder och högre klädstandard. Detta visade sig bero på att bilägare var mer skötsamma än icke bilägare: de rökte och drack mindre, de hade färre småutgifter och hade i allmänhet bättre reda på sin privatekonomi. Av bilismstudien drog Jan och hans medarbetare i projektet slutsatsen att utvecklingen, om inga åtgärder vidtogs, i allt väsentligt skulle komma att uppvisa samma mönster som i USA. På basis av denna slutsats argumenterade IUI-forskarna därför redan i slutet av 1950-talet för biltullar och kraftiga satsningar på kollektiva färdmedel i de stora städerna. Detta var som vi nu vet utomordentligt framsynt, men väckte föga gehör hos den tidens politiska beslutsfattare.

I en annan uppsats analyserade Jan effekterna av en åldrande befolkning och kom bl.a. fram till att många pensionärer i framtiden skulle komma att ha högre standard än de yrkesverksamma när man beaktade deras lägre försörjningsbörda och investeringsbehov. Även här har han blivit sannspådd – det är svårt att undvika all reklam för exklusiva varor och tjänster riktad till dagens köpstarka generation av s.k. yngre äldre.

Under 1950-talet var IUI:s kanske viktigaste uppgift att göra långtidsprognoser för den ekonomiska utvecklingen. Den som arbetar med detta kan inte undgå insikten att sådana övningar – även om de är starkt efterfrågade

av media och allmänhet – alltid bygger på ett fundamentalt antagande om att dagens samband upprepar sig på ett förutsägbart sätt. Med andra ord: om ett avgörande brott i utvecklingen verkligen står för dörren är detta inget aldrig så välgjorda prognoser kommer att förutsäga. Den na avgörande insikt tog Jan i allra högsta grad med sig in i näringslivskarriären. Det kan knappast finnas någon som undgått hans egen slutsats att prognoser och budgetar ofta blir en mental tvångströja för beslutfattande, en tvångströja som gör att viktiga affärs- och tillväxtmöjligheter förbises.

I sina memoarer *Livet som det blev. En bankdirektör blir till* (SNS Förlag, 1997) sammanfattar Jan vad chefskapet på IUI betydde för den senare karriären på följande sätt:

»Jag fick ledarskapsutbildning och jag blev ordenligt tränad i vetenskaplig teknik, dvs. tekniken för det systematiska sanningssökandet. Jag fick lära mig att frigöra mig från konventionella föreställningar om verkligheten och sammanhangen i den mån de saknade grund i fakta. Och att hålla fast vid den uppfattning jag kommit fram till efter noggrann prövning även om den stod i strid med vad som då var gängse.

Allt detta har jag senare haft stor glädje av. I näringslivet finns en hög grad av konformism. Vid samma tidpunkt har de flesta ungefär samma åsikter och springer i samma riktning. Det är då en stor fördel att ha blivit tränad i att inte falla i farstun för dagens konventionella idéer.«

I memoarerna beskriver Jan att han hade åtminstone fyra viktiga ledstjärnor för att göra IUI framgångsrikt:

1. Att syssla med frågor med hög relevans för svensk industri. Detta såg han som en förutsättning för att näringslivet i längden skulle vara intresserat av att finansiera verksamheten.
2. Undersökningarna skulle fylla de kvalitetskrav som man ställer inom vetenskapen.
3. Undersökningarna skulle publiceras.
4. Resultaten av forskningen skulle föras ut till en bredare krets genom föredrag, deltagande i paneldebatter osv.

Dessa fyra ledstjärnor är ett lika bra recept för framgång nu som då. I mars 2006 hade IUI en intern övning med hela personalen för att förankra institutets nystart och förestående namnbyte till Institutet för Näringslivsforskning. Under denna seminariedag var Jan en mycket uppskattad föredragshållare och inslaget gjorde djupt intryck. Ett glasklart och för dagens verksamhet i högsta grad relevant föredrag av den person som blev vd 53 år tidigare är ett oslagbart sätt att förmedla känslan av att institutet både har en historia att vara stolt över och en viktig uppgift att fylla i dagens samhälle.

Jan Wallander är fortfarande, vid 86 års ålder, aktiv och förnyande. Genom att följa, värdera och stötta den pågående forskningen fortsätter han att verksamt bidra till en positiv utveckling för svenskt näringsliv. Det är få förunnat att kunna se tillbaka på en så helgjuten, lång och skapande karriär – en karriär som å ena sidan inneburit högst växlande arbetsuppgifter, å andra sidan hållits ihop av grundläggande värderingar och förhållningssätt.

NOT

Magnus Henrekson är professor i nationalekonomi och chef för Institutet för Näringslivsforskning. Björn Häggglund är skogsråd och har varit vice koncernchef för Stora Enso. Han är vice preses i IVA och ordförande i styrelsen för Institutet för Näringslivsforskning.



Hans Tson Söderström var 1985 till 2002 vd för SNS. Han är adjungerad professor i nationalekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och vice ordförande i forskningsnämnden för Jan Wallanders och Tom Hedelius stiftelse.

Jan Wallander som forskningsfrämjare

När Jan övergick till bankmannabanan lämnade han ingalunda forskningen i sticket. Tvärtom har han på många olika sätt fortsatt att engagera sig i ekonomisk forskning, som läsare, debattör, ordförande i Nationalekonomiska Föreningen, och på senare år också som skribent. Men inte minst har Jans stora forskningsengagemang kommit till uttryck genom den forskningsstiftelse som bär hans namn.

I Handelsbanken fanns det redan en forskningsstiftelse när Jan 1970 utnämndes till vd där. Den hade tillkommit genom en avsättning på 5 Mkr i samband med bankens 90-årsjubileum 1961 och drygats ut med ytterligare 2 Mkr fem år senare. Säkert var avsikten att göra en ny rejäl avsättning i samband med det grandiosa firande som var planerat till bankens 100-årsjubileum. Men verkligheten ville annorlunda. De svårigheter som Handelsbanken råkade ut för under 1969 innebar en turbulens som även satte sina spår i bankens resultat. Jan Wallander hade kallats in för att rensa upp och ge det sargade företaget en nystart.

Med aldrig sviktande känsla för prioriteringar och därtill avpassade symbolhandlingar beslöt Jan att ställa in alla

festligheter som planerats inför det stundande 100-årsjubileet. Det blev en tydlig signal till bankens personal att nu blåste nya vindar och till dess aktieägare att de i den nye verkställande direktören hade fått en företrädare som prioriterade lönsamhet framför tillväxt och PR. Det innebar naturligtvis också att några nya avsättningar till bankens forskningsstiftelse inte blev aktuella vid den tiden.

Den gamla klockarkärleken till forskningen tog ändå så småningom ut sin rätt. Men det skedde först sedan banken åter kommit på rätt kurs och genererade stabila vinster till sina aktieägare – och även till sina medarbetare genom stiftelsen Oktogonen som tillkommit 1973. Det var först i samband med Jans 60-årsdag 1980, som banken (och vid detta tillfälle även dess dotterbolag) på nytt gjorde en avsättning till forskningsstiftelsen, denna gång på hela 10 Mkr. Jubilaren hade låtit bankens styrelse och övriga ledning förstå att detta var en form av uppvaktning på födelsedagen som han skulle sätta särskilt värde på. I samband med denna avsättning ombildades också stiftelsen till »Jan Wallanders Stiftelse för samhällsvetenskaplig forskning«.

Åren 1985 och 1989 tillsköt banken ytterligare medel till stiftelsen, och den riktigt stora saluten kom 1991 när Tom Hedelius efter 13 framgångsrika år lämnade vd-posten och övertog ordförandeskapet i styrelsen för banken efter Jan Wallander. Då beslöt nämligen banken att tillskjuta hela 25 Mkr, och stiftelsen fick sitt nuvarande namn »Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse«. Enligt Bo Damberg, som kontinuerligt hållit ordning på stiftelsens finanser, innebär detta att banken (och vid ett tillfälle även

dess dotterbolag) har tillskjutit ett belopp på sammanlagt 60 Mkr till stöd för svensk ekonomisk forskning. Härtill kommer en forskningsstiftelse i Tore Browaldhs namn, som bildades i anslutning till Tores 60-årsdag och där banken tillskjutit medel på totalt 15 Mkr. De båda stiftelserna kan sedan ett antal år tillbaka betraktas som en enhet, eftersom de har gemensam styrelse och forskningsnämnd med Jan som ordförande i båda.

Varifrån kommer dessa pengar? Det naturliga svaret är Handelsbankens aktieägare, som ju avstått från den framtida avkastningen på detta kapital. Men lite eftertanke ger vid handen att det inte kan vara hela svaret. Avsättningarna kom till stånd för att hedra några av bankens verkställande direktörer för väl förrättat värv. Det måste rimligen ha skett med deras samtycke, och rentav på deras förslag. En jämförelse med de pensioner och andra kompensationspaket som utbetalats till sittande och avgående VD:ar i andra banker och storföretag antyder att det skulle ha varit möjligt för de tre att i stället tillgodogöra sig en väsentlig del av dessa medel för eget bruk. De bör alltså i detta perspektiv ses som upphovsmän och donatorer bakom stiftelsens tillkomst och tillväxt. Därtill kommer deras oegennyttiga och engagerade medverkan i stiftelsens alla angelägenheter.

Kapitalet har naturligtvis inte gått direkt till forskningen, utan det är den årliga avkastningen som har utdelats i anslag. Det blir kanske inte så mycket, kan man tycka. Men då hör det till saken att stiftelsens styrelse har lyckats förvalta stiftelsekapitalet mycket väl. Idag uppgår det till drygt 3 miljarder kronor, dvs. samma storleksordning som Nobel-

stiftelsen, vartill kommer omkring en halv miljard i Tore Browaldhs stiftelse. Det betyder att stiftelsens forskningsnämnd under de senaste åren har kunnat dela ut forskningsanslag på närmare 100 Mkr om året. Stiftelsen konkurrerar därmed med Riksbanksfonden om att vara den viktigaste anslagsgivaren till ekonomisk forskning i Sverige.

Äran av framgångarna i kapitalförvaltningen tillkommer helt stiftelsens styrelse som alltså bestått av bankens tidigare chefer med Bo Damberg som verkställande ledamot. Med tanke på det föreliggande symposiets tema kan det finnas anledning att påpeka att styrelseledamöterna åstadkommit detta förnämliga resultat helt inom ramen för sina ordinarie arbetsuppgifter och/eller pensionsvillkor – utan någon särskild ersättning eller bonus från stiftelsen. I detta skiljer sig Handelsbanken fördelaktigt från åtminstone en annan banksfär.

Utdelningen av anslag tillkommer däremot stiftelsens forskningsnämnd, där namngivarna presiderar, men som i övrigt består av forskare. Tidigare nominerades ledamöterna av denna nämnd formellt av ett antal akademiska institutioner, men med karaktäristisk viljestyrka och handlingskraft lät Jan dessa institutioner förstå vilka ledamöter de borde föreslå om de skulle få behålla uppdraget. Numera utses forskningsnämnden direkt av stiftelsens styrelse utan denna omväg, men givetvis efter konsultationer i den akademiska världen. Det bör dock inte ha varit svårt för akademien att gå stiftelsens ordförande tillmötes under den tidigare ordningen. Genomgående har siktet varit inställt på de mest ansedda forskarna inom de ekonomiska

vetenskaper som stiftelsen stöder. Vid mitt inträde i nämnden fanns där ledande namn som Ragnar Bentzel, Sven-Erik Johansson och Karl Erik Wärneryd, och efter dem har kommit många andra framträdande vetenskapliga personligheter med lika hög integritet. I någon mån har förstås överblick och känsla för praktisk tillämpning av vetenskapliga resultat spelat en roll för nämndens sammansättning. Själv har jag haft förmånen att tillhöra forskningsnämnden i tjugofem år och att sedan ett drygt decennium vara dess vice ordförande.

Den här forskningsnämnden sitter inte bara passivt och granskar inkommande ansökningar – det skulle ju inte vara likt dess ordförande Jan att leda en sådan verksamhet. I stället har nämnden försökt ge stiftelsen en särskild anslagsprofil som innebär att anslagen kan fylla angelägenheter i den akademiska världen som annars skulle försummas. Nämnden har också kontinuerligt omprövat sin egen anslagsgivning och då sökt finna nya former för stödet till forskningen som innebär att anslagen kan fortsätta att göra extra stor nytta allteftersom behoven förändras.

Stiftelsen har begränsat sitt verksamhetsområde till de ekonomiska disciplinerna, främst nationalekonomi och företagsekonomi, men även ekonomisk historia och någon gång ekonomisk geografi. Inom denna ram kan man spåra fem huvudlinjer i stiftelsens anslagsprofil och i de prioriteringar av anslagsgivningen som gjorts. Även om den konkreta tillämpningen har formats av nämndens akademiker kan man tydligt ana namngivarnas ande bakom dessa huvudlinjer. De skulle kunna formuleras så här:

- * Strävan efter högsta möjliga akademiska kvalitet. Anslagen skall vara så attraktiva att stiftelsen är det naturliga förstahandsalternativet för de mest framstående forskarnas bästa projekt. Stiftelsen vill vara huvudfinansiär – och helst ensamfinansiär – av de bästa projekten.
- * Intresse för forskningens praktiska användbarhet. Utan att göra avkall på den akademiska kvaliteten har stiftelsen ett särskilt intresse att stödja sådana projekt där någon form av praktisk nytta av forskningen kan anges.
- * Tro på värdet av internationellt vetenskapligt utbyte. Vetenskapen, liksom företagandet, mår bäst av att leva i en gränslös värld. Alla former av anslag för underlättande av internationella vetenskapliga kontakter kan därför ge stor utväxling i form av hög kvalitet och intressanta resultat.
- * Strävan till decentralisering. Den som ansvarar för ett vetenskapligt forskningsprojekt och är beroende av dess resultat har bäst information om var pengarna gör mest nytta och störst incitament att se till att anslagen går till just dessa ändamål. Stiftelsen avstår därför så långt möjligt från att detaljstyra och kontrollera hur anslagsmedlen används. I stället sker utvärderingar efter det att projekten avslutats.
- * Tro på kritisk massa. Decentraliseringstanken leder till en ambition att ge anslag i relativt stora »klumpar« i stället för att sprida dem på många små projekt. Därigenom gynnas också särskilt produktiva »täta« forsk-

ningsmiljöer, där sannolikheten för oplanerade innovativa korsbefruktningar är högre.

Det är lätt att ge många exempel på hur dessa principer kommit till uttryck i stiftelsens anslagsgivning. Här skall bara några av de viktigaste anges.

Decentraliseringstanken och tron på kritisk massa framgår klart i den anslagsform vi kallar *forskningsprogram*. Det är en metod att genom fleråriga, ganska stora forskningsanslag försöka skapa kritisk massa kring ett intressant forskningsområde med en skicklig forskarhandledare i centrum av en krets lovande forskarstuderande. Professor som söker anslaget får själv avgöra vilka doktorander han vill koppla till programmet och vilka han vill koppla bort. Under de senaste tio åren har huvuddelen av stiftelsens anslag tilldelats forskningsprogram, och det vetenskapliga utbytet av dessa medel har blivit mycket gott i form av intressanta forskningsresultat, starka forskningsmiljöer och avlagda doktorsexamina.

Tron på decentralisering och förtroende för individens eget ansvarstagande är också tydlig i den anslagsform vi kallar *Wallanderstipendier*. Här lyfter stiftelsen fram en liten krets av särskilt framgångsrika nyblivna doktorer, som rekommenderas till forskningsnämnden av de akademiska institutionerna och sakkunniga externa bedömare. De föreslagna behöver inte formulera något särskilt forskningsprojekt, utan det räcker med en allmän beskrivning av det forskningsområde de vill ägna sig åt. De stipendiaterna som nämnden sedan väljer ut får ett mycket generöst

tilltaget stipendium, som under en treårsperiod ger dem möjlighet att ostört ägna sig åt sin forskning.

Det ligger alltså prestige i att tilldelas ett Wallanderstipendium. Många har känt sig kallade, och inte så få har blivit utvalda: under de senaste tio åren har ett 100-tal doktorer blivit lyckliggjorda med den här typen av anslag och för flera av dem har det utgjort början på en lysande akademisk bana. Ett drygt tiotal har erhållit docentkompetens, och fem är redan professorer. Förtroendet för den enskilda individens initiativförmåga och ansvarstagande gör i detta fall att beteckningen Wallanderstipendium blir ganska självklar.

Internationaliseringstanken går igen i nästan all anslagsgivning, men den blir kanske särskilt tydlig i den typ av forskningsfinansiering som har fått beteckningen *Hedeliusstipendier*. Dessa stipendier ger möjlighet för lovande doktorander att tillbringa ett eller flera år av sitt avhandlingsarbete vid ett framstående utländskt lärosäte. Inte mindre än 160 doktorander har under de senaste tio åren på detta sätt fått möjlighet att tillgodogöra sig handledning och forskningsmiljö vid ledande utländska universitet, främst i USA men även i Europa och på andra håll i världen. Över 80 procent av dessa har nu hunnit avlägga doktorsexamen och sex av dem har blivit docenter. Ungefär var tionde Hedeliusstipendiat blir kvar i utlandet efter avslutad forskarutbildning, men det tar stiftelsen med jämnmod. Många exempel visar att dessa internationella forskare av svenskt ursprung förr eller senare blir till stor nytta för sitt gamla hemland.

Strävan efter att omsätta forskningen i praktiskt användbara resultat kommer till uttryck på många sätt. Bland annat har stiftelsen varit en pålitlig stödjare av Nationalekonomiska Föreningens tidskrift *Ekonomisk Debatt*, även när det blåst snåla vindar på andra håll. Det mångåriga stödet till de forskningsunderlag som tas fram för produktionen av de årliga rapporterna från SNS *Konjunkturråd* är ett annat exempel. Många av dessa rapporter har ju väsentligt berikat den svenska ekonomisk-politiska debatten med resultat från nyare forskning.

Stödet till bland annat SNS Konjunkturråd visar att Jans gamla forskningsinstitutioner inte gått lottlösa ur den hårda konkurrensen om stiftelsens anslag. Det finns fler exempel. De omfattande granskningar av svensk ekonomi som genomförts av internationella toppforskare i SNS regi skulle inte ha kunnat genomföras utan anslag från stiftelsen. Dessa granskningar har lett till helt nya perspektiv på exempelvis svensk stabiliseringspolitik, arbetsmarknad och kapitalmarknad. Stiftelsen stöder också den forskning som bedrivs inom SNS Corporate Governance Forum, där forskningsresultaten regelbundet förs ut till diskussion i en grupp berörda praktiker.

Likaså har stiftelsen kommit att betyda mycket för IUI som en av institutets viktigaste finansiärer under det senaste decenniet. Bland annat har flera projekt som behandlar företagsfusionernas roll i ekonomin fått sin finansiering därifrån. Dessa projekt har ökat vår förståelse för vilka ekonomiska förutsättningar och institutioner som krävs för en effektiv strukturomvandling av svensk industri och

därmed för att tillvarata de tillväxtmöjligheter som globaliseringsprocessen medför. Sedan slutet av 1990-talet har därtill i genomsnitt två nydisputerade Wallanderstipendiater forskat vid IUI, och stiftelsen har dessutom fortlöpande försörjt ungefär tre forskare som varit knutna till större forskningsprogram med stiftelsen som huvudfinansiär.

Det var inom stiftelsens forskningsnämnd som tankarna på detta symposium först väcktes, och stiftelsen har medverkat såväl finansiellt som personellt till att det har kunnat komma till stånd. Dock utan Jans vetenskap eller medverkan, bör omedelbart tilläggas. Det är kanske enda gången som det har fattats ett viktigt beslut inom stiftelsen utan att Jan har varit mycket djupt inblandad. Han har ju, som nämnts, förblivit en mycket aktiv, kunnig och drivande ordförande i stiftelsens styrelse och forskningsnämnd.

NOT

Jag vill tacka forskningsstiftelsernas verkställande ledamot Bo Damberg, deras vetenskaplige sekreterare Lars Engwall och deras administrativa sekreterare Karin Pählson för stort stöd i framtagandet av faktaunderlaget för denna redogörelse och för värdefulla synpunkter på tidigare versioner. Det är med gott samvete jag överskriver ansvaret för alla eventuella sakfel i framställningen på deras konto.





Handelsbanksmodellen

S om en bakgrund till de följande inläggen och den därpå följande diskussionen har jag blivit ombedd att beskriva den s.k. Handelsbanksmodellen och hur den kom till för trettiofem år sedan.

Våren 1970 befann sig Handelsbanken sedan en längre tid i en djup kris; vd och en stor del av ledningen hade fått lämna banken och vid stämman i mitten på mars utsågs jag till vd. Tio år tidigare hade jag blivit chef för Sundsvallsbanken (SuB) — den norrländska provinsbanken — som storleksmässigt var ungefär en tiondel av Handelsbanken.

Under min tid i Sundsvall hade vi diskuterat oss fram till och praktiserat idéer om hur man bör driva en affärsbank respektive inte göra det. Dessa idéer satte jag nu i gång med att förverkliga i Handelsbanken. Det innebar en radikal förändring av bankens politik. Man kan säga att kursen styrdes om 180 grader. Den femtio år gamla organisationen bröts ner.

I den nya organisationen blev de cirka 500 kontoren den primära enheten. Till kontoren överfördes så mycket beslutanderätt och befogenheter som var praktiskt möjligt. De sammanfördes till åtta regionbanker. Det innebar att varje regionbank var ungefär lika stor som SuB, efter-

som vi funnit att den storleken räckte till för att få underlag för olika specialisttjänster.

Centralt för en bank är hur och var kreditbesluten fattas. I den nya organisationen fattades den alldeles övervägande delen av dessa beslut av kontoren och deras medarbetare. Större beslut fattades av regionbankerna och de allra största av centralstyrelsen. Den tidigare beslutanderätten för vd togs bort. Centrala kreditdirektioner avskaffades.

Målet för verksamheten blev inte absolut utan relativt. Vad det gällde var att ha en högre lönsamhet än »dom andra«. För kontoren högre än för andra kontor inom banken, för regionbankerna högre än för andra regionbanker och för hela banken bättre än för andra banker. Jämförelserna gjordes så ofta det var praktiskt möjligt och var – och är – det helt dominerande styr- och incitamentsinstrumentet. All budgetering avskaffades. Vägen till målet var att höja intäkterna och få ner kostnaderna. Rena ABC. Min erfarenhet var att det är kostnaderna som är det svåra. Vägen är lång och arbetet segt och ofta rätt grått och trist. Lyckas man bättre än konkurrenterna ger det emellertid ett avgörande övertag. Den som har de lägsta kostnaderna lämnar slagfältet sist, som vi brukade formulera det.

Sommaren 1970 författade jag en skrift som fick namnet »Mål och Medel« (MoM). I detta dokument beskrev jag den nya organisationen och försökte med hjälp av konkreta exempel illustrera vad som var tankarna bakom det nya målet och det annorlunda arbetssättet. Under de 28 år som gått sedan jag slutade som vd har banken haft fyra verkställande direktörer och den femte har just tillträtt.

De fyra har alla skrivit sin upplaga av MoM. De olika upplagorna har präglats av de stora förändringar som skett i bankens rörelse och dess omvärld under denna långa tid. Grundtankarna har emellertid hela tiden varit desamma.

Efter några år tillkom – under starkt motstånd från ledande näringslivskretsar – resultatandelssystemet Oktagonen. Lyckas banken nå högre lönsamhet än övriga banker utgår till en personalstiftelseresultatandelar – lika för alla – som betalas ut vid pensioneringen. Tanken var definitivt inte att skapa ett incitamentssystem utan konstaterandet att det var skäligt att de som åstadkommit merresultatet, dvs. de anställda, också fick en del av det.

De förändringar vi genomförde var något som för mig tedde sig enkelt och självklart. Det var fråga om sunt förnuft. Jag visste dessutom att det fungerade i praktiken. Det var inte fråga om att införa någon särskild »modell« eller ett resultat av studier av managementlitteraturen. Jag hade inte hört talas om den tidens motsvarigheter till sådant som ABM eller TQM. Jag var nationalekonom och hade aldrig läst några läroböcker i företagsekonomi. Så småningom förstod jag att vad vi gjorde starkt avvek från hur man arbetade i andra banker. Det ledde till att vi blev lite hemlighetsfulla med vad vi höll på med. Vi var oroliga för att när de övriga insåg det skulle de följa oss i spåren. Vi fick emellertid snart klart för oss att deras slutsats i stället var att den väg vi valt ledde helt fel.

Vad som väckte särskilt uppseende var att vi avskaffat all budgetering. Det var verkligen att svära i den företagsekonomiska kyrkan och ledde till att jag under många år hål-

lit otaliga föredrag med rubriker som »Budgeten ett onödigt ont«.

Att vi lade ned hela den centrala marknadsföringsapparaten, inte hade något organisationsschema, inte använde oss av portföljanalys men målmedvetet satsade på kontorsrörelsen väckte mer av medlidsamma småleenden. Bankekonomiska tänkare hade redan på 60-talet förklarat att den datatekniska utvecklingen på sikt måste leda till kontorens död. De behövdes inte i den framtida världen.

Samtidigt kunde jag när vi närmade oss tusenårsskiftet konstatera att trots de stora och omvälvande förändringar som skett i bankens verksamhet och i dess omvärld sedan 70-talet så arbetade vi enligt samma grundmodell, och år efter år hade vi en lönsamhet som låg högre än de andras. Nu rörde det sig om nästan tre decennier – en mycket lång period när det gäller ett företag. Det låg då nära till hands att fråga sig om det inte i vår modell fanns något som hade en mer universell karaktär och som kunde tillämpas i alla sorters företag och oberoende av yttre omständigheter.

Vad var i så fall det grundläggande med en modell som vår? Enligt min mening var det avgörande att i alla sammanhang och oberoende av organisationsformer alltid sträva efter att föra beslutanderätt och befogenheter så långt ner i företaget som var praktiskt möjligt. Decentralisering var alltså den avgörande principen. Annat som t. ex. avskaffande av budgetering och centrala styrinstrument som reklam och organisationsdiagram var bara konsekvenser av grundprincipen.

Men de följande stegen i resonemanget var naturligtvis

vågsamma att ta. För det första att det finns något grundläggande och gemensamt för oss människor och som har betydelse när vi skall infogas i den arbetsgemenskap som ett företag utgör. De organisationer man byggde borde tillfredsställa dessa grundläggande behov. Den som i början på fyrtioalet deltagit i Herbert Tingstens seminarier och hört honom med sin kastratstämman smula sönder och förlöjliga på den tiden vanliga föreställningar om skilda folkkaraktärer, den är pinsamt medveten om vilken tunn och riskabel is man ger sig ut på när man torgför tankar av det här slaget.

Min tanke står också i strid med den bland organisationsforskare vanliga och naturliga utgångspunkten, att det inte finns »något bästa« sätt att organisera en verksamhet utan att lösningen måste utgå från de speciella förhållanden som gäller i det enskilda fallet.

Jag är alltså väl medveten om den mängd av invändningar som kan resas.



Tore Ellingsen är professor i nationalekonomi vid Handels-
högskolan i Stockholm och ledamot av SNS styrelse.

Behov och belöning¹

Den människosyn som präglar bankens organisation kan karakteriseras med orden *tilltro* och *respekt*.

Jan Wallander (2002, s. 129)

Som ledamot av SNS vetenskapliga råd mottog jag under en knapp fyraårsperiod mer än ett hundra stora och små böcker utgivna av SNS Förlag. Jag kände mig förpliktad att öppna och bläddra i alla, men bara ett tiotal har jag spenderat mer än en timme på. Och så bör det nog vara. Forskare bör ägna mer tid att producera egna tankar än att konsumera andras.

En enda SNS-bok läste jag under min tid i vetenskapliga rådet från pärm till pärm – Jan Wallanders *Med den mänskliga naturen – inte mot!* Därför är det med glädje jag griper tillfället att reflektera över en av de frågeställningar som boken tar upp – nämligen hur vår människosyn är avgörande för vilka organisationer vi bygger och vilka belöningssystem vi använder. Handelsbanksmodellen framstår i boken som en produkt av en ljus människosyn. Andra affärsmodeller, med lägre grad av decentralisering och högre grad av såväl styrning som prestationsberoende löner, torde därför baseras på en mörkare människosyn.

Kritik mot ekonomer i allmänhet och nationalekonomer i synnerhet bottnar ofta i föreställningen att vi har en

endimensionell och förvriden bild av människan, och att vår analys till följd av detta i bästa fall är missvisande och i sämsta fall skadlig (t. ex. Pfeffer, 1994, kapitel 4). Jag anser att denna kritik, som även kan spåras hos Wallander (2002, s. 22–23), innehåller ett betydande mått av sanning. Nyklassiska nationalekonomer har, till skillnad från Adam Smith (1759) och andra klassiska ekonomer, ofta tenderat att fokusera på det materiella egenintresset som överordnad drivkraft.² I hög grad har man bortsett från att många handlingar motiveras av immateriella belöningar – som anseende och makt – eller drivs av osjälviska motiv som generositet och rättvisepatos. I denna uppsats diskuterar jag några färskempiriska studier som utmanat nyklassisk belöningsteori. Jag berör även den teoretiska forskning som dessa studier gett upphov till och som försiggår i gränslandet mellan nationalekonomi, psykologi och sociologi.

Innan jag börjar vill jag gärna poängtera att en snäv eller grov modell av mänskligt beteende inte alltid är dålig. Vetenskaplig analys får inte vara så komplicerad att den är obegriplig. Konsten i modellbyggandet är att hitta rätt avvägning mellan realism och enkelhet. I vissa situationer beter sig människor huvudsakligen egoistiskt och materialistiskt. I andra situationer kan immateriella och osjälviska motiv vara starka utan att för den sakens skull ge upphov till andra beteendemönster än de som uppkommer när materiella egoister agerar. Då kan antagandet om självisk egoism vara produktivt. Problemen med den inskränkta människosynen uppträder när denna utgångspunkt föder en grovt felaktig eller vilseledande analys.

Ekonomisk belöningsteori

Om man utgår ifrån att människor är enbart själviska och materialistiska opportunister, så blir den naturliga följdfrågan hur man skall upprätta system för resultatmätning, kontroll, och belöning som i högsta möjliga grad uppmuntrar opportunisterna att agera i organisationens intresse. Såväl agentteorin (associerad med forskare som Arrow, Holmström och Stiglitz) som transaktionskostnadsteorin (Williamson) delar synen att organisationsstruktur och belöningssystem primärt syftar till att hantera intressekonflikter, och att materiella piskor och morötter är de enda verktyg som riktigt duger för detta syfte: eftersom arbetare förutsätts gilla pengar och fritid, är deras frivilliga insatser begränsade. En blandning av kontroll och monetära incitament är därför nödvändig i de flesta fall.³

Organisationspsykologer har länge kritiserat den ekonomiska belöningsteorin för att bortse från såväl människors lekfullhet som deras behov av icke-monetära belöningar och socialt sammanhang. Nationalekonomernas tystnad på denna punkt har dock varit i det närmaste total. I mitt arbete har jag ofta noterat hur sociologiskt inriktade företagsekonomer hyser agg – stundom gränsande till hat – gentemot nationalekonomin. Å andra sidan är det inte ovanligt bland oss nationalekonomer att hysa nedlåtethet – stundom gränsande till förakt – gentemot företagskonomin. – Er teori är ihållig, säger företagsekonomerna. – Ni har inte ens någon teori, säger vi, om vi över huvud taget svarar. Och i denna konstiga konflikt mellan öppen kritik och sluten självgodhet har våra ekonomistudenter

efter bästa förmåga själva tvingats hitta balansen mellan två till synes oförenliga ansatser.

På sistone har det dock inträffat en stor förändring. Export av nationalekonomiska idéer till sociologin, som länge har varit betydande, har äntligen börjat få en motsvarighet i form av betydande import av sociologiska och psykologiska idéer till nationalekonomin. De senaste tio åren har det exempelvis publicerats ett oräkneligt antal artiklar om *tillit* i ledande nationalekonomiska tidskrifter, och begrepp som *gruppptryck*, *status* och *identitet* är numera också vardagsmat.

En mycket uppmärksammas lärobok om strategiska personalfrågor från 1999, *Strategic Human Resources*, samförfattades av James Baron, en av världens ledande organisationssociologer, och David Kreps, en av världens ledande nationalekonomer. I boken samsas ekonomiska och sociologiska teorier, och den underliggande människosynen är avsevärt mer sammansatt än i nationalekonomiska läroböcker. Det förefaller även möjligt att inom en nära framtid helt integrera de olika synsätten i en och samma tankemodell. I själva verket är detta ambitionen för min egen forskning.

Verkligheten utmanar teorin

Psykologers insikter om människors motivation har alltför länge negligerats av ekonomer. Redan för femtio år sedan ansåg sig motivationspsykologer veta att materiella belöningar kunde verka avtändande. Ett barn sitter och ritar.

Det erbjuds plötsligt några kronor för att fortsätta rita under en halvtimme. Kommer då sannolikheten att gå upp eller ned för att barnet fortfarande ritar under de följande trettio minuterna? Och därefter?

Den tidiga psykologiska forskningen om negativa effekter av ekonomiska incitament hade visserligen betydande brister. Experimenten innan 1970 var få och rudimentära. Edward Deci (1971) genomförde kanhända det första riktigt trovärdiga laboratorieexperimentet där materiella belöningar definitivt medförde negativa effekter på människors motivation. I korthet visade Deci att människor som först fått betalt för att utföra en uppgift därefter blev mindre villiga att utföra den utan betalning. Med andra ord, den yttre belöningen tycktes undergräva den inre motivationen. Deci visade samtidigt att verbal uppmuntran i en tidigare period inte medförde några negativa effekter för beteendet i senare perioder. Faktiskt jobbade man hårdare om man tidigare blivit uppmuntrad. Det var alltså bara den materiella belöningen som tycktes skada den inre motivationen.

Ungefär samtidigt publicerade Richard Titmuss (1970) en sociologisk studie som skulle komma att färga debatten om penningincitament under en lång tid framöver. Boken *The Gift Relationship* tycktes visa att det sannolikt är dumt att kompensera blodgivare för deras insatser. Bakgrunden för studien var att man på många platser i USA under 1960-talet försökt råda bot på blodgivarbristen genom att betala pengar för blodet. Enligt Titmuss medförde dessa betalningar snarare att många friska och ekonomiskt välmåen-

de människor blev ovilliga att lämna blod – de enda som uppmuntrades var fattiga och sjuka, vars blod håller lägre kvalitet. Boken väckte mycket stor uppmärksamhet, och många sociologer såg här det slutgiltiga beviset på nationalekonomins ihållighet. Enligt nationalekonomisk teori borde ju alla lämna mer blod om de kompenserades ekonomiskt. I stället föreföll det som om marknadens osynliga hand är ond; dess strypgrepp kväver den goda viljan.

Tyvärr saknade Titmuss övertygande empiriskt stöd för sina centrala slutsatser, vilket påpekades i utförliga bokrecensioner av några av nationalekonomins portalfigurer, Robert Solow (1971) och Kenneth Arrow (1972). Datakvaliteten medgav helt enkelt inte i detta fall någon särskilt sofistikerad analys av orsakssambandet mellan penningincitamenten och blodgivningen.

Nya empiriska observationer

Som så ofta när empirin är svag blir känslorna starka. Sociologer tenderade att tro att Titmuss nog hade rätt – ingen rök utan eld – medan nationalekonomer drog slutsatsen att avsaknaden av entydiga belägg sannolikt betydde att idéerna var felaktiga eller oviktiga. Mot slutet av 1990-talet var det dock dags för nationalekonomerna att själva undersöka saken. Här är några av mina favoritstudier.

DAGHEMSEXPERIMENTET

Gneezy och Rustichini (2000a) övertalade ledningen vid ett antal israeliska daghem att införa en avgift för de föräldrar som hämtade sina barn senare än avtalat. Enligt konventionell pristeori borde föräldrarna bli mer punktliga. I stället började allt fler föräldrar att hämta för sent. Troligtvis betraktade föräldrarna avgiften som ett slags marknadspris, och slutade att skämmas när de hämtade sitt barn senare än avtalat. Kanhända blev föräldrarna även varse hur vanlig denna försyndelse var, för när forskarna bad daghemmen ta bort avgiften, så fortsatte föräldrarna sitt nya och mindre punktliga beteende. Detta fältexperiment lämnar ingen tvekan om att pristeorin falsifierats, åtminstone beträffande förseningsavgifter vid israeliska daghem.

Decis klassiska experiment visade egentligen bara att tidigare belöningar kan få en negativ effekt om de tas bort. Daghemsexperimentet å andra sidan visar att det kan finnas negativa effekter av belöning även direkt när den införs, och att det sannolikt är just dessa effekter som finns kvar när belöningen tas bort.

TILLITSEXPERIMENTET

Fehr och Rockenback (2003) studerade bestraffningsars effekt på ekonomiskt beteende i ett laboratorieexperiment. En person bestämmer hur mycket pengar hon vill skicka till en motpart. Motparten mottar det skickade beloppet multiplicerat med tre och bestämmer sedan hur mycket som han vill skicka tillbaka. Returbeloppet multipliceras inte. Situationen motsvarar relationen mellan en

investerare och en entreprenör i en ekonomi där det inte finns möjlighet att skriva bindande kontrakt eller på andra sätt ge trovärdiga löften. Sådana experiment är kända som »tillitsspel« och det är rätt vanligt att en hel del pengar skickas i båda riktningar. I experiment med små belopp händer det rätt ofta att »investeraren« skickar alla sina pengar, t ex 100 kronor, och att entreprenören skickar tillbaka ungefär hälften av värdet – som i exemplet är $100 \cdot 3/2 = 150$ kronor. I Fehr och Rockenbacks studie införde forskarna en möjlighet för »investeraren« att önska sig en viss avkastning och eventuellt bestraffa »entreprenören« om denna inte levererade den önskade avkastningen. Det visade sig dock att det bästa för investeraren var att öppet avstå från möjligheten att straffa. Detta medförde större vilja hos entreprenören att belöna investeraren. I en senare studie har det visat sig att valet av försökspersoner kan spela roll för resultaten; näringslivschefer är både mer tillitsfulla och mer pålitliga än studenter.

RÄKNEEXPERIMENTET

Gneezy och Rustichini (2000b) visade att även belöningar kan vara direkt skadliga för motivationen. I ett laboratorieexperiment bad de ett antal försökspersoner lösa relativt enkla räkneuppgifter. Några försökspersoner fick ingen betalning, medan andra fick en liten betalning per korrekt svar. En tredje försöksgrupp fick ett ganska högt belopp per korrekt svar. Det visade sig att personerna som fick det moderata penningincitamentet löste färre uppgifter än personerna som inte fick något incitament, medan

personerna som fick ett starkt incitament löste flest uppgifter av alla. Resultatet är än en gång att svaga incitament tycks vara sämre än inga alls.

BLODDONATIONSEXPERIMENTET

I en alldeles färsk studie undersöker Johannesson och Mellström (2005) huruvida blodgivare faktiskt påverkas av materiella belöningar. I samarbete med Blodcentralen i Göteborg genomför författarna ett fältexperiment, där studenter rekryteras till att ge blod. Det visar sig att kvinnliga studenter är avsevärt mindre benägna att ge blod när de får 50 kronor än när ingen betalning utgår. För manliga studenter spelar belöningen liten roll. Resultatet ger alltså visst stöd för Titmuss hypotes och utfallet har en anmärkningsvärd likhet med räknestudien.

KONTROLLEXPERIMENTET

De flesta studier som redovisats ovan är relativt informationsfattiga. Man varierar en belöningsvariabel och mäter skillnaden längs någon enstaka utfallsdimension. Detta är förstås befogat om man bara är intresserad av just det problem som tas upp i studien, men ansatsen är problematisk om man vill veta exakt vilken mekanism som driver resultaten. Det är alltför enkelt att producera ett stort antal teorier som var för sig erbjuder en plausibel förklaring. Vill man jämföra teorierna är det nödvändigt att använda data från många empiriska studier. Eftersom det finns ett stort mått av godtycke i vilka studier man väljer att fokusera på, blir jämförelserna ofta både subjektiva och haltande.

Falk och Kosfeld (2006) utformade ett experiment som trots extrem enkelhet genererar riklig information längs flera dimensioner. En person, kalla henne Agenten, har 120 kronor. I ett annat rum sitter Agentens motpart, kalla honom Principalen. För varje krona Agenten överlämnar till experimentledaren mottar Principalen två kronor. Agenten behåller det som blir över. Innan Agenten beslutar sig för hur mycket hon vill överlämna, har Principalen möjlighet att påverka Agentens beslutsproblem genom att insistera på att minst 10 kronor överlämnas (och därmed själv få minst 20 kronor). Om Principalen insisterar måste Agenten alltså överlämna ett belopp i intervallet 10–120 kronor. Om Principalen inte insisterar, kan Agenten välja fritt i hela intervallet 0–120 kronor.

Om båda aktörerna vore strikt själviska, skulle Agenten alltid behålla så mycket som möjligt, varför Principalen alltid skulle insistera att minst 10 överlämnas. Det faktiska beteendet i experimentet var helt annorlunda. De flesta principalerna avstod från att kontrollera. Detta beteende visade sig vara lönsamt, eftersom agenterna i genomsnitt överlämnade mer pengar när de inte kontrollerades (22 kronor) än när de kontrollerades (17 kronor). När principalerna tillfrågades vad de förväntade sig få, visade det sig att deras genomsnittliga förväntningar var nästan exakt korrekta givet deras eget beteende, men att de principaler som valde att kontrollera underskattade hur mycket de skulle fått om de valt att avstå från kontrollen.

För att förstå vad som driver fram agenternas beteende ändrade forskarna på experimentets utformning i ett antal

olika riktningar. Exempelvis studerade de vad som hände om man från början begränsade agentens val av överföring till intervallet 10–120 och jämförde detta med vad som hände utan någon sådan begränsning – i dessa fall kunde alltså principalen inte alls påverka agentens val. Som väntat blev överföringarna nu större i genomsnitt när agenten tvingades ge minst 10, vilket visar att det är principalens aktiva val att kontrollera som leder till agenternas lägre överföringar, inte tvånget i sig.⁴

Slutligen frågade Falk och Kosfeld agenterna om deras reaktioner på principalens beteende. De flesta förklarade att de kände sig kontrollerade eller misstrodda när principalen valde att ställa krav – relationen blev negativ.

Kontrollexperimentet ger stöd till en åsikt som ofta framförts av företagsledare, nämligen att misstroende från ledningens sida kan skapa opportunism hos de underlydande. Det kan även förklara varför chefer gärna understryker att beslut om nerdragningar, övervakning och kontroll är tagna på högre ort och att de själva har fullt förtroende för sina medarbetare.

Teorier

Än så länge finns det ingen accepterad teori som kan förklara vad som händer i de experiment som jag här har redovisat. Tillsammans med Magnus Johannesson tror jag mig dock ha hittat en förklaring. Innan jag presenterar vår ansats vill jag dock nämna två andra ganska näraliggande teorier.

I sin avhandling här vid Handelshögskolan framförde Jerker Denrell (1998) hypotesen att folk, åtminstone till viss del, uppträder altruistiskt för att höja sitt sociala anseende. Man mår bra av att uppfattas som en god medborgare. Om det nu till exempel införs en betalning för blodgivning, kan vissa vilja ge blod för pengarnas skull. I så fall kommer inte blodgivning i samma grad att höja det sociala anseendet, och i sämsta fall – hävdade Denrell – kan man hamna i ett läge där alla avstår från att ge blod, eftersom varken den sociala eller den pekuniära ersättningen blir tillräckligt hög.

Denrells innovativa analys var dock bristfällig i sina detaljer. Bénabou och Tirole (2005) visar att monetära incitament bara blir skadliga i Denrells typ av modell när agenterna skiljer sig åt i mer än en dimension. I synnerhet får inte penninggirighet och givmildhet antas bara vara två sidor av samma mynt, vilket Denrell faktiskt antog, för då kommer givmilda personer aldrig att sluta att ge om ersättningen höjs. Det måste vara möjligt att vara girig (d.v.s. jobba hårt även när lönen är låg) och givmild på samma gång. Under denna förutsättning kommer bara givmilda personer att ge blod om det inte utgår ersättning, medan giriga personer blir villiga att ge om ersättning ges. Givmilda personer som inte är (och ogillar att framstå som) giriga slutar att ge blod om små ersättningar införs.

Medan Bénabou och Tirole för fram en plausibel teori för bloddonationsexperimentet, nämligen att givmilda och ej giriga personer slutar att ge när det blir möjligt att ifrågasätta deras motiv, kan de inte alls förklara vad som

händer i kontrollexperimentet. Dels är experimentet av en sådan karaktär att giriga agenter aldrig kommer att ha mer att vinna på att ge en stor gåva än vad givmilda agenter har, dels medger inte teorin att agenterna beter sig olika beroende på om principalen själv införde kontrollen eller ej. Teorin klingar falskt även som förklaring till daghemsexperimentet; det verkar i varje fall inte övertygande på mig att föräldrar slutar hämta sina barn i tid efter att avgiften införs enbart för att inte framstå som giriga.

Den teori som Magnus Johannesson och jag utvecklat tar även den utgångspunkt i att människor bryr sig om sitt anseende. Den avgörande skillnaden är att vi tar hänsyn till vilka förväntningar som ligger inbyggda i de kontrakt som agenten erbjuds. När principalen i kontrollexperimentet insisterar på att agenten måste ge minst 10 kronor, så visar han låga förväntningar. Agenten kan då dra slutsatsen att denna principal anser att egoistiskt beteende är naturligt i denna situation. Uttrycket »genom sig själv känner man andra« fångar en väletablerad psykologisk sanning. Människor tenderar att tro att andra är som de är själva. Och om principalen tror att agenten är egoistisk för att han själv är det, varför skall agenten då uppträda annat än egoistiskt? Det vore ju att kasta pärlor för svin! Vi vill gärna betraktas som goda människor, men bara av människor som vet att värdesätta godhet.

Varför inser då inte alla principaler detta och avstår från att kontrollera för att framstå som oegoistiska själva, undrar kanhända den kritiska läsaren. Vårt svar är att en betydande andel agenter i kontrollexperimentet hela tiden ger

så litet de bara kan. En principal som tror att dessa egoister är i stor majoritet bör förstås kontrollera. I själva verket är det precis vad som händer i experimentet. Kontrollerande principaler förväntar sig dåliga utfall om de skulle släppa kontrollen. Att människor har olika förväntningar är nog oundvikligt, i synnerhet när de ställs inför situationer de inte har varit i förut.

Vår teori förklarar mer allmänt varför införandet av priser, liksom av kontroll och övervakning, är till förfång för den goda viljan. Om systemet förmedlar att man förväntas handla i sitt eget intresse, så förväntar man sig inte själv så mycket anseende om man i stället handlar i det allmännas intresse.

Förutom att den ger en förklaring till alla de experiment som jag beskrev ovan, kan vår teori även belysa den starka effekt som »inramning« har på mänskligt beteende. Socialpsykologerna Liberman, Samuels och Ross (2004) lät försökspersoner spela »fångarnas dilemma« där två personer var för sig kan välja att antingen samarbeta eller vara själviska. Själviskt beteende ger alltid den största egna belöningen, men reducerar den andras belöning. Antag till exempel att båda parter får 60 kronor om de båda samarbetar, men bara 40 kronor om ingen samarbetar. Antag vidare att man själv får 80 kronor om man är den ende som ej samarbetar och 20 kronor om man är den ende som samarbetar. Oavsett vad motparten gör, tjänar man alltså mest pengar om man själv ej samarbetar. Om båda beter sig strikt själviskt, kommer dock båda att tjäna 40 kronor, i stället för de 60 kronor de skulle tjänat om de båda samarbetade.

Det visar sig att beteendet i sådana fångars dilemman är mycket känsligt för hur spelet beskrivs. Om experimentledaren kallar spelet för »börsspelet« (the Wall Street game) beter sig försökspersonerna mycket mer själviskt än om spelet kallas »gemenskapsspelet« (the community game). Vår teori är att dessa benämningar förmedlar till spelarna en syn på vilka egenskaper som är mest aktningvärda i situationen, och därmed påverkar vilka egenskaper de helst vill visa upp.

En annan hypotes från vår teori är att det spelar roll huruvida människor styrs primärt av skuld eller av stolthet. Vill man primärt undvika skuld kan man bli rätt nöjd om man möts av misstroende, eftersom förväntningarna då är låga och lätta att uppfylla. Om förväntningarna höjs kommer man av samma skäl att anstränga sig ganska mycket för att inte känna alltför mycket skuld. Människor som drivs av stolthet och därför vill vara bland de bästa reagerar annorlunda. Om förväntningarna ställs lågt vet de att de har en chans att bli bäst, och anstränger sig därför mycket. Är förväntningarna alltför höga, lägger de äregiriga av, eftersom de ändå inte kan bli bäst.

Handelsbanksmodellen

Låt mig nu försöka att titta på Handelsbanksmodellen genom de glasögon som vår teori erbjuder. Detta är förstas riskabelt och jag måste be den initierade läsaren ha överseende. Poängen här är enbart att visa på några intressanta paralleller, inte att påstå att vår teori fångar alla delar av Handelsbankens personalpolitik.

Enligt SHB-modellen är det viktigt att medarbetarna känner sig sedda och uppskattade, vilket sammanfaller med teorins betoning av anseende. Därför är det minst lika viktigt som i andra affärsmodeller (och i den klassiska teoretiska ansatsen) att mäta och utvärdera de anställdas insatser.

Samtidigt visar man i Handelsbanken medarbetarna tillit genom att ge stort handlingsutrymme och genom att utgå ifrån att det inte behövs särskilda materiella piskor och morötter för att få medarbetarna att agera i gemenskapens intresse. Genom att undvika individuella bonuspaket även på hög ledningsnivå visar Handelsbanken vidare att man tar för givet att de anställda redan är starkt motiverade att göra ett gott jobb. Båda delarna är helt enligt teorin.

Lönenivån bör enligt teorin inte vara alltför låg. En hög fast lön visar på tydligaste möjliga vis ett stort förtroende för den anställda. Detta är en signal som mer pessimistiska arbetsgivare aldrig vågar efterlikna.

En viktig förutsättning för att SHB-modellen ska fungera är dock att det beteende som ger högt socialt anseende sammanfaller med det beteende som är bäst för uppdragsgivaren. Pondera att det inträffar sådana förändringar i branschen att stora omstruktureringar och nedskärningar blir nödvändiga för att rädda lönsamheten. Den vd som blir satt att genomföra dessa förändringar kan komma att bli mycket impopulär bland de anställda och därför frestas att göra mindre än vad ägarna önskar. Nu är det plötsligt ett problem att vd är mån om sitt anseende, och det kan bli nödvändigt att ge honom eller henne en morot i form av

aktier eller optioner. Vår teori säger alltså på intet sätt att man aldrig ska använda prestationslöner eller dylikt.

Handelsbanksmodellen är ganska sällsynt i så måtto att de anställdas ägande, genom stiftelsen Oktogonen, är mycket omfattande. Därför är det mindre sannolikt att intressekonflikten mellan ägare och arbetare blir påtaglig och det är möjligt att banken kan avstå från prestationsberoende belöning på ledningsnivå även under ganska svåra tider.

Under skrivandet av denna uppsats har jag samtalat några gånger med skriftens redaktör, Hans Tson Söderström. En spännande fråga som Hans har tagit upp är följande: Om det nu är så gynnsamt att decentralisera som Jan Wallander påstår, varför inte gå hela vägen och skilja ut regionbankerna som egna börsnoterade bolag? Varför ska SHB-organisationen vara så stor om decentralisering är så bra? Ett svar i linje med den framförda teorin är att en del av jämförbarheten, som är så viktig för motivationen när man inte använder pekuniära belöningar, skulle kunna förloras. Varje kontor skulle få färre andra kontor att jämföras med, och en helt autonom regionbank vars prestationer är undermåliga skulle dessutom få möjlighet att reducera jämförbarheten med de andra regionbankerna. Lika så skulle varje medarbetare bli synlig för en mindre krets, och karriärvägarna bli påtagligt färre för drivande personer i ledande befattningar.

En annan anledning att undvika en uppdelning av Handelsbanken är att värderingsbaserad styrning är svårare och mer personberoende än annan styrning. Trots allt

krävs att värderingarna delas i hela organisationen samtidigt som de ständigt förnyas och konkretiseras när verksamheten förändras. Det krävs nog ett sällsynt begåvat ledarskap för att ständigt bemästra denna svåra balansgång – vilket kan förklara både varför Handelsbanken är så pass försiktig i sin expansion och varför så få bolag på allvar försöker kopiera Handelsbankens filosofi. Måste man för att kopiera SHB-modellen rentav kopiera Jan Wallander?

REFERENSER

- Arrow, K., (1972): Gifts and exchanges, *Philosophy and Public Affairs* 1, 343–362.
- Baron, J.N. och Kreps, D., (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York: John Wiley & Sons.
- Bénabou, R. och Tirole, J., (2005): Incentives and prosocial behavior. Mimeo, Princeton University.
- Deci, E.L., (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology* 18, 105–115.
- Coletti, A.L., Sedatole, K.L., och Towry, K.L., (2005): The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments, *Accounting Review* 80, 477–500.
- Denrell, J., (1998): Incentives and Hypocrisy. Kapitel 2 i *Essays on the Economics of Vanity and Career Concerns*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Ellingsen, T. och Johannesson, M., (2005): Trust as an incentive, Mimeo, Stockholm School of Economics.
- Falk, A. och Kosfeld, M., (2004): Distrust – the hidden cost of control, IEW Working Paper No. 193, University of Zurich. Accepterad för publicering i *American Economic Review*.
- Fehr, E. och Rockenback, B., (2003): Detrimental effects of sanctions on human altruism, *Nature* 422, 137–140.
- Gneezy, U. och Rustichini, A., (2000a): A fine is a price, *Journal of Legal Studies* 29, 1–17.
- Gneezy, U. och Rustichini, A., (2000b): Pay enough or don't pay at all, *Quarterly Journal of Economics* 115, 791–810.

- Liberman, V., Samuels, S.M. och Ross, (2004): The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma in game moves, *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, 1175–1185.
- Mellström, C. och Johannesson, M., (2005): Crowding out in blood donation: Was Titmuss right? Mimeo, Stockholm School of Economics.
- Pfeffer, J., (1994): *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.
- Smith, A., (1759): *The Theory of Moral Sentiments*.
- Solow, R.M., (1971): Blood and thunder, *Yale Law Journal* 80, 1696–1711.
- Titmuss, R., (1970): *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*. London: George Allen and Unwin.
- Wallander, J., (2002): *Med den mänskliga naturen – inte mot!* Stockholm: SNS Förlag.

NOTER

1. Tack till Lisa Román, Hans Tson Söderström, och Robert Östling för kommentarer till en tidigare version.
2. Här är ett Adam Smith-citat som jag gillar mycket: »What is the end of avarice and ambition, of the pursuit of wealth, of power, and preheminence? Is it to supply the necessities of nature? The wages of the meanest labourer can supply them ... what are the advantages which we propose to gain by that great purpose of life which we call bettering the human condition? To be observed, to be attended to, to be taken notice of with sympathy, complacency and approbation, are all the advantages which we can propose to derive from it.« Citatet är från Smiths första stora bok, *A Theory of Moral Sentiments*, och det visar tydligt att Smith ansåg att egennytta inte är synonym med den egna materiella konsumtionen. Sexton år senare, i *Wealth of Nations*, framhöll Smith att det inte behöver vara någon motsättning mellan egennytta och samhällsnytta; det är inte av bagarnas godhet vi får köpa hans bröd. Det är en gåta varför denna ståndpunkt så ofta har tagits till intäkt för att Smith var materialist.
3. Ett undantag medges när det är mycket svårt att mäta resultat i någon viktig dimension. I detta fall tvingas man enligt teorin att förlita sig på frivilliga insatser.
4. När Coletti, Sedatole och Towry (2005) inte hittar några negativa effekter av kontrollsystem på tillit, är ett sannolikt skäl att kontrollsystemen påförts utifrån av experimentledaren, och inte inifrån.



Mats Alvesson är professor vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet, och medlem av forskningsnämnden för Jan Wallanders och Tom Hedelius stiftelse.

Att motivera individer

Centralt för alla organisationer är frågor kring motivation i vid mening. Det handlar om a) att attrahera och behålla personal, b) att stimulera denna till att utveckla sin förmåga och c) att anstränga sig för att göra ett bra arbete. Detta leder till frågor om människans natur, om behov och önskemål som organisationer har att utgå från i sina försök att motivera och styra anställda. Men det handlar också om hur organisationer aktivt fokuserar eller nedtonar olika motivationselement.

Många har stark tilltro till ekonomiska incitament. Men som Tore Ellingsen framhåller i sin uppsats har dessa i många lägen starka begränsningar. Den inre motivationen – engagemanget i intressanta och meningsfulla uppgifter – är en mera positiv drivkraft. Som Jan Wallander skriver:

»Att påverka människors yttre beteende är ofta inte särskilt svårt. Däremot är det inte säkert att en förändring av det yttre beteendet också är en förändring av det inre beteendet, dvs. att vederbörande inte bara agerar som man önskar utan också gärna vill agera på det sättet. Det är först när man kommer dithän som man verkligen lyckas.« (2002, s. 17).

I denna uppsats skall jag diskutera hur människor motive-
 ras i organisationer. Särskilt behandlas hur organisationer
 kan arbeta med en särskild filosofi kring vad som motive-
 rar anställda – hur man utifrån en tydlig idé om vilka per-
 soner och vilka drivkrafter man önskar uppmuntra och
 utveckla och med en särskild »motivationsmix« få ett bra
 samspel mellan organisation och personal. Medan många
 organisationer följer samhälls- och branschstandard söker
 andra utveckla distinkta idéer om hur man arbetar med
 motivation. Jan Wallander är ett lysande exempel på en
 företagsledare som inte bara följt givna framgångsrecept
 utan tänkt och handlat självständigt och brutit mot gäng-
 se mönster om hur man organiserar företag, inte minst för
 att skapa en stark motivation bland personalen. Jag kom-
 mer dock i första hand att diskutera och illustrera moti-
 vationsfrågor i uppsatsen med exempel ur kategorin kun-
 skapsföretag, vilket jag i första hand forskat om, delvis
 finansierat av Jan Wallanders och Tom Hedelius forsk-
 ningsstiftelser (Alvesson, 2000, 2004).

Om instrumentella och inre motivationsfaktorer

De flesta menar nog att det i motivationssammanhang är
 viktigt att beakta ett brett spektrum av behov och drivkraf-
 ter. Det kan handla om bra (rättvis) lön, tydliga ekono-
 miska incitament (prestationslön, befordransmöjligheter)
 som bra team/arbetsgrupper, intressant arbete och utveck-
 lingsmöjligheter för att generera den rätta motivationen.
 Att ha ansvar och befogenhet och kunna påverka resul-

tat är starkt motiverande, liksom jämförelse- och tävlings-element, i synnerhet om det finns en tydlig relation mellan arbetsinsats och mätbart resultat.

Lön och bonus framhålls ofta, inte sällan kanske väl mycket. Här är det viktigt att peka på lönenes retoriska och symboliska kraft. Det finns inget som tyder på att ökad materiell levnadsstandard, i industriella samhällen för folk som inte ligger (klart) under genomsnittet, medför någon ökad tillfredsställelse i livet. Kanske är det t.o.m så att individer som är starkt inriktade på konsumtion präglas mera av neurotiska orienteringar än andra (Kasser 2002). Men lön är viktigt som symbol: det är en rättvisefråga, det antyder värde och framgång, det är en bekräftelse på vad arbetsgivaren/chefen tror om en etc. Lönesättningen blir på så sätt betydelsefull. Men i detta finns ingen mekanik eller naturlagsgiven logik hur starkt fokus som läggs på denna. Samhällen, organisationer och yrkesgrupper kan variera betydligt härvidlag. Om man i företag lägger mycket tid och kraft på prestations- och befattningsrelaterad lönesättning, har mycket av arrangemang kring detta (t. ex. fokuserar utvecklingssamtal på lön) samt allmänt pratar om och lyfter fram lön och ekonomiska incitament blir detta viktigt. Det är troligt att inre motivation och engagemang reduceras (Salancik & Pfeffer 1978, se också Tore Ellingsens uppsats i denna skrift). Men om andra medel för att betona värde och uppskattning nyttjas, typ attraktiva uppdrag, blir lönen mindre central. Viktigt är således att organisationer bidrar till att skapa särskilda orienteringar. Man kan göra detta mer eller mindre distinkt, mer eller mindre kraftfullt.

Organisationer kan ibland med fördel avvika från vad andra gör och söka utveckla en distinkt profil. Det innebär att man har en specifik idé om vilket slags människa man vill anställa och hur man appellerar till personalens vilja att uppnå goda prestationer. För att fånga in detta skall jag tala om *personalkoncept* och relatera detta bl. a. till frågor om organisationsidentitet.

SAMSPELSTÄNKANDE

Motivationslitteraturen är överväldigande. Medan man tidigare hävdade att motivation »finns« inom individen (humanistisk psykologi typ Maslow), eller utanför individen (behaviourism), har det blivit vanligare att hävda att den uppstår i ett samspel mellan individ och omgivning.

Samspelsidén – eller det interaktiva synsättet – utgår från att styrkan i olika inre och instrumentella motiv starkt påverkas av organisationsförhållanden och andra sociala villkor. Men särskilt poängteras den sociala dimensionen av motivation. Det handlar om individen i förhållande till sociala grupper och standards. Frågor kring värdeimperativ – värderingar, ideal, moral, kulturella standards och identitet – ses som viktiga. Goda ekonomiska resultat i protestantiska länder under ett par århundranden tillskrevs t. ex. den protestantiska arbetsetiken – synen på arbetet som moraliskt laddat och karaktärsdanande bidrog till att skapa en hög arbetsmotivation.

Jag skall här peka på tre interaktiva motivationsfaktorer. En är de *normer* som råder i ett visst sammanhang – inom ramen för företaget eller professionen. Att följa nor-

mer är en viktig drivkraft för de flesta människor (som är ett flockdjur), då det föreligger en önskan om att undvika sanktioner, känna sig »normal«, samt leva upp till de standards som man bekänner sig till. Man anstränger sig ungefär lika mycket – eller litet – som andra i omgivningen.

En annan är den regeln om *ömsesidighet*, som återfinns i en mängd olika samhällskontexter (Gouldner, 1961). Att på något sätt ge ett positivt gensvar gentemot andra människor som gjort eller givit en person något anses vara en av få universella orienteringar. Ömsesidighet handlar om det spektrum av fördelar och nackdelar som kommer arbetstägaren till godo och den känsla av vilket slags respons som är riktig och rimlig. En gåva eller tjänst genererar en vilja att ge något tillbaka. Ömsesidighet inrymmer en moralisk dimension: den anspelar på en norm om vad man bör göra. Troligen är ömsesidighetsutfall i form av lojalitet och vilja att ställa upp större om det man positivt får ut av en anställning inrymmer en hel del icke-monetärt, även om en hög lön nog i regel också leder att vilja att göra skäl för denna. Specifika fördelar (till exempel hög grad av frihet och nöjet av sociala aktiviteter) men också förtroende och förväntningar påverkar den övergripande hållningen ifråga om motprestation. Arrangemang typ Handelsbankens Oktogonen – där vinstdelning innebär att personalen via en stiftelse äger en del av företaget – verkar troligen effektivitetsgenererande främst genom att signalera ett slags relation mellan företag och anställda som gör att känslan av ömsesidighet motiverar ett förstärkt engagemang.

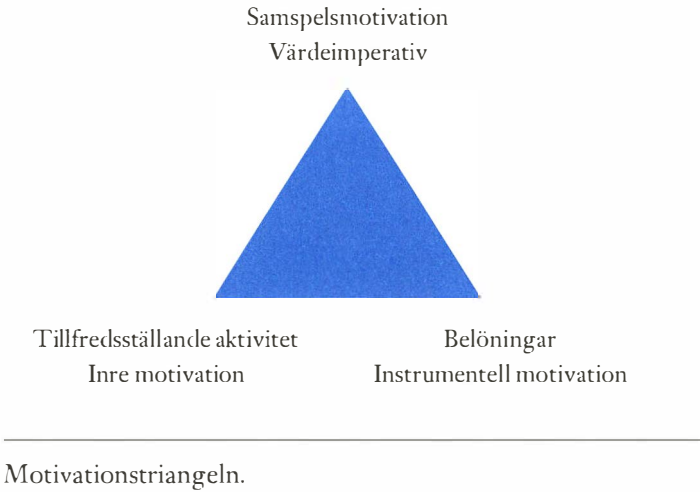
En tredje handlar om förvärvat självuppfattning, dvs.

identitet hos individer. Identitet handlar om »Vem är jag?» – och följaktligen – »Hur bör jag bete mig?«. Beslut påverkas ofta av den logik som ligger i en specifik självbild (Mitchell et al, 1986). Individers identitet i arbetet är ofta förknippad med identiteten som anställd, åtminstone i företag med en tydlig organisationsidentitet och med långsiktiga relationer till de anställda blir organisationen en identitetskälla. Yrke och organisation – inte minst företagskultur – påverkar identiteten. Det gör också förändringar – typ åldrande, byte av befattning, radikala organisationsförändringar.

Detta kan illustreras av ett fall med en grupp av data-specialister i en serviceenhet, som omdefinierades till »interna konsulter«. Arbetet var i stort som förr men data-specialisternas orienteringar förändrades påtagligt som följd av den nya identiteten. De ökade exempelvis sin arbetstid och blev mer benägna att acceptera svåra arbetsvillkor, typ mycket arbete borta från hemmet och krävande/exploaterande klienter (Deetz, 1995).

För att summera så handlar motivation i organisationer inte endast om inre eller instrumentell motivation utan i hög grad också om normer, att uppnå ömsesidighet och identitet. Detta kan sammanfattas genom följande enkla illustration (s. 67).

Figuren antyder olika möjliga tyngdpunkter i vilka motiv som är centrala för individer och vilka drivkrafter som organisationsledningar kan försöka anspela på.



Ledning och motivation

I ett organisations- och ledningsperspektiv kan man naturligtvis utgå från bestämda idéer om hur individer generellt är, vilka individer man önskar rekrytera och behålla samt vilka individer som man önskar skapa (påverka, utveckla). Viktigt är att uppmärksamma även den sistnämnda, mera dynamiska aspekten. Bakom idén att organisationer har förmåga att forma människors motiv, identiteter och uppfattningar om vad som är värdefullt i arbetet ligger antagandet att det inte bara handlar om universella eller individuella drivkrafter och motiv utan också om ett starkt socialt inflytande. En del av detta inflytande är på organisationsnivå. Motiv skapas/förändras här. Arbets-

och organisationsvillkor inte bara reagerar på eller utlöser behov/motiv utan bidrar också till skapandet av dem.

Låt oss ge några korta illustrationer till variation mellan företag som indikerar detta. I många kunskapsföretag tonas anställningens ekonomiska sida ner, medan arbets inre aspekter framhävs. I ett stort amerikanskt högteknologiskt företag betonades deltagande i intressanta utvecklingsprojekt som den helt centrala drivkraften: »Man avfärdar tanken att ekonomiska ersättningar skulle ha betydelse, ja till och med fördömer den« (Kunda 1992: 90, se också Kanter 1983). Löwendahl (1997) rapporterar också att många professionella (inklusive ägare och chefer) framhäver att de tänkte mer på att hjälpa klienter och ha roligt än att göra en vinst och maximera sina inkomster. Ett företag som ägnade sig åt FoU-konsultverksamhet gav sina anställda en hel del utrymme för att driva sina egna intressen och styra sin egen arbetstid, vilket gjorde det till en mycket attraktiv arbetsgivare (Robertson 1999). I andra kunskapsföretag görs det ambitiösa försök att skapa miljöer och attityder som leder till att det utvecklas socioemotionella band mellan de anställda och till företaget (Alvesson 2000, Grugulis et al, 2000). Sådana miljöer och band motverkar intresse för snävare instrumentella ersättningar såsom löner och, i viss utsträckning, befordran (Alvesson & Lindkvist 1993). I andra företag är lön av stor betydelse. Detta betonas starkt internt och ledning och personal kanske markerar inte bara lön och bonus utan även konsumtion tydligt i arbetssammanhang, t. ex. genom att ha och prata mycket om dyra bilar (Empson 1998).

Nämnda variation antyder hur företag kan locka och behålla kvalificerad personal genom att blanda olika medel, till exempel löner, andra ekonomiska förmåner och karriärmöjligheter och ge den tillfredsställande arbetsuppgifter, möjligheter till lärande och utveckling och goda sociala relationer. Man kan här tala om *incitamentsmix*.

Personalkoncept

Det finns således intressanta variationer mellan företag när det gäller rekryteringsstrategier, hur de kombinerar ersättningar och andra förmåner i arbetsavtalen, och strategier för utbildning och befordran och ibland avslutandet av anställningen. En aspekt gäller fördelningen av resurser till och arbetet med motivationsfrågor. Företag och andra organisationer kan placera sig på olika sätt i ovan skisserade drivkraftstriangel. De kan investera mer eller mindre pengar och mer eller mindre av ledningens uppmärksamhet och tid i olika typer av ersättningar, andra motiverande element och i skapande och utnyttjande av arbetsstyrkans kompetens. De varierar också i sitt sätt att förmedla – utåt till potentiella arbetssökande men också internt till arbetsstyrkan – sin version av vad de erbjuder och rikta uppmärksamheten mot sina positiva sidor. Företag kan vara mer eller mindre profilerade i dessa hänseenden. En hög profil innebär typiskt mera av interaktiv motivation.

Detta kan beskrivas med hjälp av specifika arrangemang och man kan jämföra företag ifråga om t ex den önskade profilen hos nyanställda, karriärstrukturer och ifråga

om vad chefer gör – eller inte gör – för att skapa ett positivt arbetsklimat. Men man kan gå längre än så och se på idéerna och strategierna bakom de specifika arrangemangen. Jag föreslår begreppet *personalkoncept* som beteckning för ett företags grundläggande idéer om utgångspunkten för relationen individ–organisation och vilka drivkrafter hos de anställda som ledningen söker appellera till. Min tanke är att variationer i personalkonceptet på en och samma gång speglar, är en del av och förstärker de specifika sätt på vilka organisationer arbetar med motivationsfrågor. Personalkonceptet betecknar ledningens föreställning om den anställdes förhållande till organisationen. Det inkluderar också det försök att definiera den motivations- och utvecklingsmässiga grunden för relationen mellan anställd och arbetsgivare som en organisation har som utgångspunkt för och centralt tema i sina personalstrategier. Personalkonceptet har beröringspunkter med vad som ibland betecknas som ett »psykologiskt kontrakt« och en personalidé (Normann 1983), men går utöver dessa. I personalkonceptet ingår

- * en föreställning om företagets grundläggande uppfattning om vad för slags anställda det vill locka till sig.
- * de erbjudanden (blandning av ersättningar och andra förmåner) som ges till de anställda och företagets sätt att stimulera prestationer.
- * formandet av de anställdas motivationer och identiteter genom organisatoriska arrangemang och kommunikation av kulturella övertygelser och innebörder.

Det inbegriper således en modell av den (ideale) anställde och ett mer eller mindre integrerat system av idéer och praktiker när det gäller att rekrytera, motivera, behålla, forma och utnyttja honom eller henne.

Personalkonceptet kan samspela med (påverka, men också vara en följd av) arbetsorganisationen och i viss mån företagets grundläggande verksamhetsinriktning och det slags kompetens och resultat som företaget syftar till.

Långtifrån alla organisationer har ett genomtänkt personalkoncept. Många organisationer följer etablerade konventioner och mönster för relationen individ–organisation. I de fall där en organisationsledning bara följer gängse tänkesätt lägger personalkonceptet inte så mycket nytt till vår förståelse. Här kan man tala om ett svagt eller minimalistiskt personalkoncept. Kunskapsföretag har stor anledning att tänka igenom hur de ser på sina anställda och hur personalstrategier skall drivas. Flera företag framstår som tämligen ambitiösa på detta område och kan alltså sägas ha utvecklat och sedan arbeta med ett »starkt« personalkoncept. Ett sådant förutsätter således (a) en viss grad av självständighet och originalitet i tänkandet om personal, (b) en viss möjlighet att profilera de anställdas och organisationens identiteter och (c) en viss grad av samstämmighet mellan personalfrågor, de anställdas inställning till arbete och organisation samt organisationens struktur, kultur och arbetssätt.

Organisationsidentitet och identifikation med företaget

Personalkoncept är således inget isolerat fenomen utan intimt förknippat med företagskultur och organisationsidentitet. Företagskultur handlar om de värderingar, innebörder och tänkesätt som utmärker en organisation. Organisationsidentitet står för föreställningar om vad som är distinkt, centralt och varaktigt för en viss organisation. Det handlar om vad som särskiljer organisationen från andra.

Företagskultur och särskilt organisationsidentitet utgör basen för graden av identifikation med organisationen. Denna kan variera från ingen som helst sådan (»jag gör mitt jobb här, men bara i väntan på något bättre«) till att man ser sig närmast som ett med organisationen och kan inte tänka sig att byta arbetsgivare. En del Nike-anställda (och även andra) lär vara tatuerade med loggan. Identifikation med företaget handlar inte så mycket om pengar och avtal som en positivt färgad syn på vad organisationen står för.

Personalens identifikationer skapas genom en positiv och distinkt företagsidentitet och/eller genom nära sociala relationer mellan människorna i företaget. Vissa företag kan göra det troligt att de är unika, överlägsna, progressiva eller bara karaktäristiska på ett intressant sätt och kan därmed göra det lätt för den anställda att identifiera sig med företaget. För att skapa en föreställning om en särskild företagsidentitet kan ett företag framhäva sin historia, sin nuvarande verksamhet eller vision och rikta upp-

märksamheten mot en bättre framtid (vision). Andra företag kan vara bra på att skapa en stark och tät sammanhållning via sociala medel: selektiv rekrytering, ledning som jobbar mycket med att bygga relationer och skapa en god anda. Handelsbanken är ett företag som synes ha både en distinkt karaktär och en stark gemenskap. Jag skall dock nedan illustrera det sagda med två exempel på IT/managementkonsultföretag.

Personalkoncept är till stor del förknippat med organisationsidentitet. Vem vi är och vad som utmärker företaget handlar delvis om hur förbindelselänken mellan personal och organisation ser ut. Detta har således dels en identitetsaspekt – vad kännetecknar företaget och hur är vi som tar tillhörigheten till detta på allvar – dels en motivationsaspekt, vilka värderingar och belöningar är viktiga, vad är basen för anställningen/tillhörigheten? För att incitamentsfrågor skall kunna hanteras väl i organisationer fordras samsyn, mellan olika anställda och mellan ledning och anställda. Viktigt är också konsekvens. Trots goda föresatser är det ofta lätt att man i en mängd konkreta sammanhang vacklar (Wallander 2002). Praktiska och kortsiktiga hänsyn kan underminera en genomtänkt huvudinriktning. Samsynen behöver ej gälla på koncernnivå men i de olika delorganisationer där människor samverkar. Motivationsorienteringar hos individer bör samspela med incitamentsmix, prestationsvärderings- och belöningssystem och organisationsidentitet. Detta kräver ömsesidiga anpassningar åt olika håll. Organisationsidentiteten ger dock här en viktig grund för systematisk påverkan av indi-

viders identiteter och de motivationsorienteringar som följer härav. Utöver att organisationsidentitet i sig – som en interaktiv motivationsfaktor – är motiverande ger den riktlinjer och incitament för handlande.

Två exempel

Jag skall belysa det ovan sagda med två exempel på företag med tämligen olika företagsidentitet och personalkoncept. Företagen, Big Consulting och DKF (pseudonymer) har flera gemensamma drag. Båda är konsultföretag som kombinerar management och IT (även om Big Consultings uppdrag inkluderar mer management och strategi och DKF huvudsakligen är verksamt inom IT). Båda har främst yngre anställda, med en genomsnittsålder kring 30 år. Mer än 80 procent av personalen är kunskapsarbetare eller professionella och arbetar som konsulter eller i andra kvalificerade positioner, till exempel med knowledge management. Ofta genomförs projekten på klienternas arbetsplatser, vilket innebär att de anställda på konsultföretaget har fler kontakter med klientföretagets personal än med kollegerna på »hemmaföretaget« (och utanför berörda projekt), även om Big Consultings anställda tycks hålla större distans till klientföretagets personal.

BIG CONSULTING

Big Consulting är ett internationellt IT- och managementkonsultföretag med mer än tjugotusen anställda, varav 500 arbetar i den skandinaviska enheten. Företaget bygger mycket på sin tekniska sakkunskap på hela IT- och managementområdet. Det erbjuder ett brett sortiment av tjänster från strategisk rådgivning till hjälp med genomförande av strategier och organisatoriska förändringar.

Företaget betraktas allmänt som effektivt och pålitligt. Man arbetar instrumentellt och fokuserat. Företagets starkaste konkurrensfördelar ligger i förmågan att leverera lösningar i tid (ett sällsynt fenomen, särskilt bland IT-konsultföretag), en starkt prestationsorienterad personal och speciella arbetsprocedurer. Genom att ha tillgång till en stor mängd system och procedurer kan det standardisera metodologin och även delvis sin framtoning. Företaget levererar ibland till ett fast pris, vilket innebär att kostnadseffektiviteten står i fokus.

Den formella hierarkin är tydligt uttalad, med en rad olika karriärsteg och därtill hörande titlar (från analytiker och konsult till manager, senior manager och partner). Det finns en stark hävstångseffekt i företaget, det vill säga jämförelsevis få högkvalificerade personer i förhållande till yngre konsulter. Detta blir möjligt genom den höga graden av standardisering av arbetsuppgifter och den stora tillgången på system och procedurer för genomförandet av dem. Åtminstone de yngre upplever hierarkin som stark. De anställda hänvisar ofta till andra personer genom deras titlar, ser dessa som pålitliga indikatorer på kompe-

tens och tycks ha stor respekt för den formella hierarkin och villigt foga sig efter den.

Karriär är centralt inom Big. Företaget anstränger sig också för att utveckla och underhålla en elitpräglad image. Det påstår att det rekryterar de »bästa människorna« och att det är ett »upp-eller-ut-företag«, det vill säga antingen befordras man eller så lämnar man företaget. På motsvarande sätt betraktar de anställda Big Consulting som ett verktyg för sin personliga karriär. Relationen mellan företaget och de anställda är kalkylerande och instrumentell. Vissa söker sig till företaget eftersom det betraktas som en merit att ha arbetat där under några år. Det handlar dock inte om någon endimensionell instrumentell lojalitet hos dem som stannar och arbetar sig upp genom hierarkin, eftersom de också identifierar sig med företaget och känner en viss gemenskap även med företagets olika internationella grenar.

Enligt Big Consultings personalkoncept är den anställda en individ som är starkt upptagen av att prestera och angelägen om att bli bedömd och få feedback, göra karriär och tjäna mycket pengar. Företaget erbjuder sina anställda en hel del utbildnings- och utvecklingsalternativ och en tydlig karriärstege, med tämligen täta befordringar baserade på prestation och mognad. Det talas om en stark »feedback-kultur«. Lönen står starkt i fokus och anses bygga på omsorgsfulla bedömningar. Titeln betraktas som viktig, liksom också positionen i den formella och strängt reglerade hierarkin.

Att företaget lägger så stor vikt vid rationalitet och procedurer, vid kvantitativa mått, pålitliga leveranser och hierarkier harmonierar väl med personalkonceptet. Man kan säga att dessa skapar eller förstärker en form av individ som ligger väl i linje med den teknokratiska struktur som styr arbetet: instrumentell, kalkylerande, prestationsorienterad och effektiv (Alvesson & Kärreman 2004). Big vänder sig till – och skapar delvis – den instrumentella människan.

D K F

D K F arbetar med olika IT-projekt, som varierar i storlek från kortvariga projekt med en enda person verksam till projekt som varar i mer än ett år och omfattar flera personer. D K F har en lägre prisnivå och är med 500 anställda litet jämfört med Big Consulting på ett internationellt plan. De flesta projekt debiteras efter nedlagda arbetstimmar så att de anställda har trycket på sig att arbeta så många timmar som möjligt i stället för att, som oftare är fallet på Big Consulting, försöka minimera det antal timmar som läggs ner på ett uppdrag.

D K F lägger stor vikt vid goda sociala relationer både internt och till kunderna. Tekniska frågor tonas ned. Företaget lägger inte ner så stora resurser på kompetensutveckling eller tycks betrakta teknisk utveckling som särskilt viktig. Man säger att IT-projekt sällan misslyckas av tekniska skäl: avgörande är projektledning, kommunikation och hantering av de sociala relationerna. Människor rekryteras lika mycket på grund av sin personlighet och inställning som på grund av sin IT-kompetens.

Företagsledningen söker förmedla en image av att vara originellt, informellt, kreativt, bra på att etablera kontakter och skapa positiva arbetsrelationer. Internt har man också lyckats skapa en företagskultur till stöd för dessa anspråk som de anställda villigt anammar. Man ser sig som ett »människoföretag«.

Hierarkin är nedtonad, man undviker synliga status-symboler. Högre chefer uppträder ganska informellt och försöker minska avståndet mellan de olika nivåerna. De anställda har stort inflytande över anställningsbesluten. De rådfrågas också vid val av chefer och kan i princip säga nej till kandidater. En idé är att medarbetarna skall tycka om sina chefer.

Företagsstrukturen, där dotterbolagen har högst femtio personer anställda, bygger delvis på idén att chefen för varje dotterbolag skall känna varje anställd och att det skall vara möjligt att utveckla en stark grupp känsla inom bolaget. Inom DKF antar man att de anställdas välbefinnande direkt påverkar kvaliteten på deras arbete. En av företagets starkaste idéer är dess förmåga att få de anställda att känna tillfredsställelse. »Om det är något vi är bra på så är det detta, vi är jätligt bra på det« (vd). Ett element däri är att få de anställda att se företaget som en »familj«. Detta kan belysas med hur utrymmena disponeras i företagsbyggnaden. Konsulterna, det vill säga den tredjedel som inte är placerad på klienternas arbetsplatser, har bara begränsat kontorsutrymme till sitt förfogande. Människor sitter tätt inpå varandra. Samlingslokalerna är däremot stora och tilltalande. DKF har en hög profil i fråga om socia-

la aktiviteter på vilka de anställda lägger ner mycket energi och känslor.

Ledningen försöker skapa lojalitet genom att uppmuntra de anställda att identifiera sig med vad som framställs som ett progressivt, unikt och framgångsrikt företag. Här betyder en särskild företagskultur mycket: en sammansatt väv av värderingar och föreställningar som kommer till uttryck genom slagord, symboliska beteenden från ledningens sida (till exempel informell interaktion och avslöjande av information om känsliga frågor) och materiella artefakter (till exempel företagsbyggnaden).

DKF:s personalkoncept, och den styrning av motiven som är förbunden med detta, lägger fokus på individen som del av en särskild företagskultur. Företaget försöker rekrytera människor som är villiga att ge mer till arbetsplatsen än bara sin arbetskraft. Arbetet skall innehålla nära sociala relationer och mycket glädje. Roliga aktiviteter i och efter jobbet stimulerar. Arbetsklimatet betyder mycket, och det är viktigt att människor trivs på jobbet. Människor – åtminstone de som passar in i DKF – vill vara en del av en gemenskap. Uttrycksfullhet och känslor är väsentliga. Hela personen skall vara involverad. Företagsledningen satsar mer på sociala evenemang och gemenskapsbyggande åtgärder än på att betala människor högre löner än genomsnittet.

Organisationens struktur är tänkt att underlätta kommunikationen mellan människor, och den specifika kompetensen baseras mer på sociala och kommunikativa färdigheter än på teknisk kompetens och instrumentell ratio-

nalitet. DKF vänder sig till – och skapar – den sociala människan.

JÄMFÖRELSE

Big och DKF är som sagt i många hänseenden likartade företag men utgår från tämligen olika antaganden om individer, har rätt olika incitamentsmix och kan således sägas utgå från olika personalkoncept. Big betonar karriärmöjligheter, karriärsteg och hierarkiska positioner, lärande, utveckling, frekvent återföring och ranking av personal. Man har en markant lönehierarki och betonar höga och ökande löner starkt. Allt detta genererar stark prestationsorientering och delvis tävlingsinstinkt. Folk strävar efter höga rankingar och snabb befordran.

DKF betonar den sociala sammanhållningen och att ha roligt på jobbet: »Fun and profit« är en slogan. Man nedtonar hierarki och formella system till förmån för gemensamma värderingar och goda sociala relationer tvärsöver företaget. Närhet och starka band även till chefer och företagsledning framhålls. Stöd inom företaget, en positiv arbetsmiljö och utmärkta arbetsrelationer samt även nära relationer till klienter (»behandla alla som vänner«). Stark involvering och lojalitet med företaget gör att personalen typiskt är villig att anstränga sig lite extra – man ställer upp för företaget. Här är således interaktiv motivation (ömseidighet, identitet) centralt.

Detta sagda kan summeras som följer:

	Big	DKF
Instrumentella incitament		
Lön	X	
Befordran/formell karriär	X	
Delägarskap	X	
Inre motivation		
Utveckling, lärande	X	
Social gemenskap		X
Ha kul i anslutning till arbetet		X
Interaktiv motivation		
Ömsesidighet		X
Normer om arbetsinsatser	X	X
Företagskultur	x	X
Identitet	x	X

Stort X betyder stor tonvikt på, litet x betyder viss betydelse.

Sammanfattning

Förvisso sätter samhälleliga förhållanden, företags position, branschvillkor m.m. restriktioner för hur motivationsfrågor hanteras i arbetslivet. Därutöver spelar s. k. isomorfism en roll – på grund av normativt tryck och kognitiv osäkerhet tenderar företag att imitera varandra och likrikta sin verksamhet. Icke desto mindre finns variationer – och variationsutrymme – åtminstone för dem som tänkt igenom situationen och önskar markera sin särart. Vissa företagsledningar – oftare kanske framgångsrikare än genomsnittet gör så. Jan Wallander är här ett föredöme.

Företag och andra organisationer erbjuder en mix av olika incitament och andra drivkraftsstödande medel för att öka och bibehålla intresset för anställning, ansträngning och kompetensförbättring. Att vara distinkt här kan vara en konkurrensfördel både ifråga om attrahering och behållning av lämplig personal, att få organisationen att fungera väloljat och att kunna motivera personal väl. Ett sätt att förstå detta är att titta på vad jag kallar organisationers personalkoncept. Detta begrepp karaktäriseras av

- * en modell för den typ av personal som efterfrågas.
- * en föreställning om hur man skall locka, behålla och motivera rätt människor genom en viss »incitamentsmix«.
- * olika föreställningar om hur man skall påverka människor så att de utvecklar identiteter som innebär hög respons på denna mix.

Stor variation mellan kunskapsföretag när det gäller ersättningar och källor till tillfredsställelse kan delvis förklaras med att olika organisationer siktar in sig på olika delar av arbetsmarknaden (individer och grupper med olika värderingar och prioriteringar) och har olika förmåner att erbjuda (till exempel höga löner på basis av en stark marknadsposition eller särskilda arbetsvillkor). Men det handlar också om att företaget kan forma människors föreställningar om vad som är viktigt i arbetslivet och syn på fördelar och nackdelar i arbetssituationen.

REFERENSER

- Alvesson, M., (2000), *Ledning av kunskapsföretag*. Stockholm: Norstedts, 3:e uppl.
- Alvesson, M., (2004), *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Kärreman, D., (2004), »Interfaces of Control: Technocratic and Socioideological Control in a Global Management Consultancy Firm«, *Accounting, Organization & Society*, 29/2–3: 423–444.
- Alvesson, M. & Lindkvist, L., (1993), »Transaction Costs, Clans and Corporate Culture«, *Journal of Management Studies*, 30: 427–52.
- Ashforth, B. & Mael, F., (1989), »Social Identity Theory and the Organization«, *Academy of Management Review*, 14: 20–39.
- Deetz, S., (1995), *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, N.J.: Hampton Press.
- Empson, L., (1998), *Mergers between Professional Service Firms: How the Distinctive Organizational Characteristics Influence the Process of Value Creation*, doktorsavhandling, London Business School.
- Gouldner, A., (1961). »The norm of reciprocity«. *American Sociological Review*. 25, 161–179.
- Grugulis, I., Dundon, T. and Wilkinson, A., (2000), Cultural Control and the 'Culture Manager': Employment Practices in a Consultancy. *Work, Employment and Society*, 14, 1, 97–116.
- Kanter, R. M., (1983), *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
- Kasser, T., (2002) *The High Price of Materialism*. Cambridge: MIT Press.
- Kunda, G., (1992), *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Löwendahl, B., (1997), *Strategic Management in Professional Service Firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Mitchell, T., Rediker, K. & Beach, L. R., (1986), »Image Theory and Organizational Decision Making«, i H. Sims & D. Gioia (red.), *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Normann, R., (1983), *Service Management*. Malmö: Liber.
- Robertson, M., (1999), *Sustaining Knowledge Creation within Knowledge-Intensive Firms*, doktorsavhandling. Warwick Business School.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J., (1978), »A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design«, *Administrative Science Quarterly*, 23: 224–53.
- Turner 1984–(1984), »Social Identification and Psychological Group Formation«, i H. Tajfel (red.), *The Social Dimension*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wallander, J. (2002), *Med den mänskliga naturen – inte mot!* Stockholm: SNS Förlag.



Lars O Grönstedt är fil kand och civilekonom. Han började på Handelsbanken 1983. Han har bland annat varit ansvarig för bankens aktiehandel 1992–1997, samt IT och produktutveckling 1997–2000. Han tillträdde som koncernchef år 2001 och som styrelseordförande i banken 2006.

Incitament, filosofi och framgång – en koncernchefs reflexioner

Jag avser att reflektera något över frågeställningen hur varaktig ett företags organisation och incitamentsstruktur kan vara. Förutsätter överlevnad i en ständigt föränderlig omvärld också ett ständigt förändrande företag? Eller, annorlunda uttryckt, är det framför allt de företag som förmått att inom sig själva institutionalisera den kreativa förstörelsen som kan undgå att falla offer för den?

Uppenbarligen måste svaret delvis bero på tidsperspektivet, och företagsledare har – åtminstone hittills – uppvisat mindre tendenser till kejsarvansinne än politiska eller religiösa ledare. Ingen har faktiskt ännu predikat det tusenåriga företaget.

Mitt perspektiv kommer att vara mera begränsat. Jag kommer att tala om exemplet Handelsbanken. Dels därför att det är det företag jag kan bäst, efter nära ett kvarts sekel i bankens tjänst. Dels för att grundragen i organisation och incitament skapades för snart fyra decennier sedan och fyra decennier är en mycket lång period i ett företags liv. Endast mycket få noterade företag kan begrunda ens en halv mansålder på toppen.

Mitt perspektiv kommer att vara praktikerns, eftersom det är det jag är. Den fråga som jag haft att leva med och hantera under min tid som koncernchef är om ett incitamentssystem, en företagsstruktur och en filosofi som formades för 35 år sedan kan bygga överlägsenhet också idag. Med incitamentsstruktur avser jag då Oktogonen, kombinerat med att ingen i bankens koncernledning har någon bonus. Oktogonen är en pensionsstiftelse för personalen i Handelsbanken i de länder där vi bedriver full bankverksamhet, f. n. Sverige, Norge, Finland, Danmark och Storbritannien. Avsättning till Oktogonen sker, med lika andelar för varje heltidsanställd, varje år som banken uppnår lönsamhetsmålet. Den enskilde får ut sina Oktogonenandelar i samband med sin pensionering.

Med företagsstruktur och filosofi avser jag vårt mål – högre räntabilitet än branschsnittet – våra medel att nå dit, nämligen lägre kostnader och nöjdare kunder, samt vår tonvikt på decentralisering och varje enskild medarbetares vilja och förmåga att ta eget ansvar.

Någon internaliserad kreativ förstörelse har det minst av allt varit fråga om i Handelsbanken. Ändå är banken en av de långsiktigt mest framgångsrika av de noterade svenska företagen.

Möjligen skulle det finnas de som hävdade att banker är speciella och förändringar i bankernas miljö så få och gradvisa, att företagsfilosofier har större möjligheter till långt och lyckligt liv i bankbranschen än i andra, mera turbulenta branscher.

Detta vill jag dock bestämt avvisa. Under de senaste

20 åren har vi varit med om avvecklingen av valutareglering, räntereglering, placeringsplikt, etableringskontroll. Utländska banker har fått etablera sig i Sverige och svenska banker har fått börja ta lokala risker utanför landets gränser. Vi har varit med om en bankkris, börsfallen 1987, 1989 och 2002. Internet har kommit och postkontoren försvunnit. Inflationen har fallit från väl över tio procent årligen till nära noll. Det har, kort sagt, funnits goda möjligheter att pröva hur robust en företagsfilosofi är, under mycket skiftande omständigheter.

Jag kommer nu närmare att skildra erfarenheterna från tre sådana påfrestningar:

- * Håller en i Sverige utvecklad managementfilosofi också utanför landets gränser?
- * Är ett så företagsspecifikt incitamentssystem effektivt också för grupper med stark egen yrkesidentitet?
- * Bär konstant framgång inom sig fröet till slutlig undergång?

Internationalisering

Handelsbanken började öppna kontor och ta lokala risker utanför Sverige 1987, då vi öppnade vårt första kontor i Oslo. Genom en kombination av organisk tillväxt och förvärv har vi idag 125 kontor utanför Sverige, mot 455 innanför vårt hemlands gränser.¹ 1 500 av våra 9 500 anställda finns i den nyskapade kontorsrörelsen utanför Sverige, 14 procent av våra intäkter, 12 procent av vår vinst, 20 procent av vår utlåning finns där. Resultatet i den

utländska kontorsrörelsen växte med 37 procent under 2004 mot 4 procent i den svenska kontorsrörelsen. Med 36 kontor i Norge, 35 i Danmark, 36 i Finland är vi bland de fem största bankerna i vart och ett av dessa länder. Med 18 kontor i Storbritannien är vi en av de utländska bankerna där med den allra bredaste geografiska täckningen.

Incitamentsstrukturen är densamma utanför Sverige som i Sverige. Oktogonen, men ingen bonus. Medarbetarna i ett land blir delaktiga i Oktogonenavsättningarna när viss kontorsrörelse etablerats, ett gott spann av finansiella produkter erbjuds alla typer av kunder vid dessa kontor, samt varaktig lönsamhet uppnåtts.

Företagsfilosofi och mål är också desamma. Vi föredrar också där lönsamhet framför tillväxt. Några centrala och regionala volymmål finns inte. Kontoren styrs och utvärderas på samma sätt.

Vilka skillnader kan vi då observera? Leder »export« av filosofin till uttunning? Nej, snarare tvärtom. Filosofin är ännu klarare och tydligare utanför Sverige. Jag tror att förklaringen ligger i att vi använder filosofin konsekvent redan vid rekryteringen. Vi söker erfarna bankmän – en ny organisation med tydligt lönsamhetskrav har inte tid med något oerfaret fumlande. Det är personer som kan och gillar sitt yrke och kan utvärdera hur de vill arbeta och i vilken organisation de vill arbeta. När de väljer att lämna sin anställning hos någon av våra konkurrenter gör de det för att de gillar filosofin i Handelsbanken. Det banken då behöver göra är bara att ständigt bekräfta filosofin, i ord och i handling.

Att hålla filosofin levande i den svenska rörelsen är faktiskt jämförelsevis svårare. Inte minst för att de allra flesta i vår svenska rörelse kommit in på samma sätt som jag själv en gång kom in i banken. För en ung människa i Sverige med god ekonomisk grundutbildning är Handelsbanken ett ganska uppenbart val. Men om filosofi, incitament eller organisation hade jag då ingen aning. Att hålla filosofin levande i en disparat skara av unga och gamla, av erfarna och dunungar, av övertygade och ljumma i anden, det är faktiskt en svårare uppgift.

Finns det skillnader mellan de fem länder där vi är verksamma? Nej, jag har inte märkt några sådana. Det är inte så att utlänningar är mer näriga än svenskar, så att Oktogonens egalitära principer enbart är för hemlandskonsumtion. Det finns tillräckligt många i alla de länder vi kommit till hittills som naturligt sympatiserar med vårt arbetssätt och våra ersättningsprinciper.

Det är inte så att periferin behöver regelbunden uppriskning av grundläggande principer från centrum för att fungera. I den mån det finns ett sådant flöde går det snarare i motsatt riktning – det är periferikulturen som befruktar centrum.

När vi nu kan se i backspegeln – var det till slut självklart att det skulle gå så här och oroade vi oss alldeles i onödan? Nej, så enkelt tror jag inte det var. Framgång är en oerhört viktig förstärkningsfaktor; om jag gör på ett visst vis och det går bra fortsätter jag med ännu större energi att göra på samma vis. Hur länge hade vi kunnat hålla filosofin levande hos en nyrekryterad grupp medar-

betare, om renlärigheten under lång tid blott skulle lett till motgångar? Hur länge skulle det dröjt innan privata tvivel givits röst och sagt ungefär: »Det där svenska, det kan nog fungera i Sverige, men här måste vi få göra på vårt vis, annars blir det bara pannkaka av alltihop.« Att kulturen på det viset tvingar till snabb lönsamhet är en viktig och även av oss själva sannolikt underskattad faktor bakom våra framgångar att utöka vår verksamhet på nya marknader.

Filosofin inom värdepappershandel och it

När Jan Wallander utvecklade bankens filosofi var det i ett tämligen homogent system. Den absoluta huvuddelen av bankens anställda fanns i den svenska kontorsrörelsen. Man sysslade med rutinbetonade tjänster. Det fanns mycket stora likheter i alla medarbetares arbetssituation, ersättningsvillkor, produkter och risker. Lojaliteten fanns otvivelaktigt mot banken, snarare än mot de kollegor som utförde samma arbetsuppgifter, men på grannbanken tvärs över torget.

Idag är Handelsbanken inte bara en mycket större bank rent geografiskt. De senaste 30 åren har sett en omfattande fragmentering och specialisering inom bankyrket. Detta beror dels på att gamla arbetsuppgifter helt enkelt upphört – 1990 härrörde 79 procent av alla transaktioner i bankens system, eller 66 miljoner, från en bankkassa. Idag är det under 10 procent, under 20 miljoner.

Det förklaras också av att produktutbudet i en svensk bank idag är så oerhört mycket bredare. Om någon för ett par decennier sedan sagt att Handelsbanken skulle ha

över hundra civilingenjörer anställda skulle man nog tro att det stod illa till med ingenjörsyrket, när det rådde ett sådant överutbud på ingenjörer att de till och med måste bli bankmän.

Sanningen är ju att banken mycket aktivt söker rekrytera ingenjörer för deras kunskaper inom it och de matematiska modeller som används inom värdepappershandeln.

För dessa specialister är den främsta lojaliteten snarare mot deras egen yrkesgrupp än mot just Handelsbanken. Det är viktigare att bli känd som skicklig DB2 eller IMS-tekniker än som Handelsbankare. I tekniken finns karriären.

Samma sak gäller för de flesta anställda inom värdepappershandeln. En aktiemäklare ser sin yrkesutveckling bland andra aktiemäklare, inte på ett Handelsbankskontor. I dessa yrkesgrupper tillkommer också helt andra finansiella incitament. Spelar då det egalitära Oktogonen någon roll?

Det är naturligtvis så att ju mer man tjänar, desto mindre ter sig de årliga Oktogonenavsättningarna. Även om en aktiemäklare – eller en koncernchef – också kan känna stor respekt för de belopp som till sist tillfaller de långvarigt trogna.

Men man bör hålla i minnet att en – i hög grad avsiktlig – bieffekt av Oktogonen är vetskapen att alla tar del av samma system. Det är bra att jag får när det går bra. Men det är också viktigt att jag vet att alla de kolleger jag behöver lita till för att göra min kund nöjd också får, när det går bra. Och förlorar, när det går dåligt.

Oktogonen är en del i en logisk, sammanhängande struktur för att styra ett företag. En struktur som för enkelhetens skull ofta benämns decentralisering, men som är så mycket mera. En hörnpelare i decentraliseringen är tron på den enskilda individen, på hennes eller hans förmåga, ansvarskänsla och integritet. Det finns ingen anledning att tro att anställda inom it eller värdepappershandel skulle vara mindre intresserade av ansvar, självständighet eller tillit. Tvärtom är sannolikt en viktig förklaring till att Handelsbanken kunnat hålla ihop specialisterna med den traditionella kontorsrörelsen just tonvikten på samma filosofi i alla delar av banken.

Och Oktogonens framgång är i sig smittsam. Oktogonentilldelningar som resultat av kontinuerlig framgång ger en stolthet över att tillhöra en framgångsrik verksamhet som är väl så stimulerande på hela organisationen som de finansiella incitamenten.

I all synnerhet som stoltheten är omedelbar, men de finansiella incitamenten uppskjutna.

Slits ett flitigt använt incitament ut och blir odugligt med tiden?

Många som konstruerar incitamentssystem betonar betydelsen av att vid olika tidpunkter belöna olika saker. Om inte målen skiftar falnar fokuseringen.

Oktogonen är även på denna punkt ett sorts tvärtom-system. Samma mål, samma mätmetod i snart fyra decennier. Fungerar det fortfarande, eller inträder en mättnad?

Man skulle ju kunna tro det senare, när Handelsbankens lönsamhetsförsprång krymper.

Vilket det gör. Men det har inte med Oktogonen att göra. Försprånget krymper för att det inte finns några kreditförluster i banksystemet och för att vid införandet av nya globala bokföringsregler, IFRS, var Handelsbanken relativt sett förloraren. Det spelar också en roll att vi har större egenkapital än vi strängt taget behöver, för att ha full frihet att kapitalisera SPP vid ombildningen.

Finns det en avtagande Oktogoneneffekt så är den mera subtil och förrädisk på längre sikt än några kvartal. Den hänger inte ihop med att de anställda i allmänhet ger upp, eller betraktar avsättningarna som en sorts normal, men arbetsfri inkomst. Det finns ingen allmän motvilja att komma till startlinjen, trots att tävlingen är densamma som förra året och året dessförinnan. (När allt kommer omkring brukar folk gilla att ställa upp i tävlingar de brukar vinna.)

Men saker händer i människors liv. Sugar kan tappas av många skäl som inte har med arbetsgivaren att göra. Över tiden får ett system av Oktogonens karaktär ett ökande free rider-problem. I all synnerhet som det i Handelsbanken kombinerats med en fast föresats att inte friställa personal. Det är inte så mycket den dagliga arbetsinsatsen som påverkas som viljan till egen förkovran och utveckling. Free riders på detta vis kommer aldrig att utgöra någon majoritet, eller ens någon större minoritet. Det normala i Handelsbanken kommer att förbli arbetsglädje, ansvarstagande och stolthet. Free riders kommer där-

för aldrig i sig själva att utgöra något hot mot systemet. Men de skapar en friktion i systemet, ett stänk av bitterhet hos de övriga. En gnagande känsla av att systemet kanske inte är alldeles så rättvist som vi tror. Därför är det viktigt att understryka allas ansvar också för sin egen fortbildning och yrkesförkovran. Detta är dessutom ännu viktigare i det snabbt föränderliga bankyrket idag. Ingen kan räkna med att dagens kunskaper och talanger oförbättrade ska räcka in i pensionsåldern. Detta ges betydligt större eftertryck idag inom banken. Inte bara ur ett Oktagonenperspektiv, utan främst för att kunna bibehålla bankens målsättning om livslång anställning.

Jag tror att en skärpa i den argumentationen är ett nödvändigt inslag i Oktagonens fortsatta, framgångsrika liv. Men jag tror också att den förändringen är tillräcklig för fortsatta framgångar.

Lika effektivt idag

Handelsbankens incitamentssystem Oktagonen har på i stort sett oförändrade premisser levt och haft framgång i över tre decennier. Under denna tid har det utsatts för ansenliga påfrestningar, både utifrån och genom bankens egna tillväxtambitioner.

Jag har själv som praktiker sett och hanterat några av dessa fundamentala förändringar. Min slutsats är att Oktagonen har klarat alla test. Det är minst lika effektivt idag som när det sjösattes. Kanske det beror på att det faktiskt inte är ett incitamentssystem i första rummet, utan ett till-

hörighetssystem? Stolthet är till slut kanske viktigare än pengar.

Även om det idag är ganska mycket pengar. Den som varit banken trogen sedan 1972 kan idag vid sin pension kvittera ut 7,6 miljoner ...

NOT

1. Alla siffror avser situationen vid utgången av tredje kvartalet 2005.

Några avslutande synpunkter

UI och SNS är två institutioner som betytt mycket för mig. Jag är mycket glad och tacksam för att ni tillsammans med stiftelserna ordnat detta symposium, och jag känner mig helt överväldigad av all den uppskattning som olika talare visat mig här idag. Jag upplever mig litet som den kejsarlige tyske kronprinsen som i samband med en broinvigning där hans insatser hyllades utbrast: »Potz Tausend Donnerwetter haben wir das alles getan?!« Allt enligt den dåtida skämttidningen *Simplicissimus*.

De intressanta och tankeväckande föredragen av Tore Ellingsen, Mats Alvesson och Lars O Grönstedt lockar mig till några kommentarer. Tore och Mats demonstrerar i sina bidrag hur komplicerad och mångfacetterad den verklighet är som man möter om man vill formulera teorier om hur företag organiseras och styrs. Tore bygger sin forskning på hur människor faktiskt reagerar i olika experimentsituationer. Därvid har man bl.a. funnit negativa effekter av kontroll. Det stämmer bra med att vi strävat att göra vår modell självreglerande och att vi ständigt predikar om hur

återhållsamma överordnade skall vara med att gå in och lägga sig i underordnades arbete. Man skall ge dem mycket »långa tyglar«, som vi uttrycker det. Annars leder det lätt till centralisering och att man förlorar de fördelar man velat vinna.

Tore ställer sig frågan hur vår modell skulle fungera om vi hamnade i en kris och tvingades till omfattande nedskärningar. Behövde inte då de ledande en extra morot för att stå ut med obehaget? Nu är det så att det var precis den situationen Handelsbanken var i 1970, och det ankom på mig att bl.a. skära ner huvudkontoret med en femtedel eller 1 100 personer. Min reaktion var emellertid en helt annan.

Jag kom från en bank som var mycket mindre än Handelsbanken och följdriktigt gällde samma om vd-lönen. Vid övergången erbjöds jag helt naturligt den avsevärt högre lön som svarade mot vad min företrädare haft. Jag vägrade emellertid att acceptera en högre lön än min företrädare. Mitt resonemang var enkelt. Begär man av de anställda att de skall medverka i drastiska förändringar och acceptera kostnadsnedskärningar så är det ingen bra idé att börja med att höja sin egen lön. För övrigt klarade jag mig bra på vad jag hade. I mitt fall spelade också etiska överväganden in.

Om ett företag råkat i allvarliga svårigheter kan jag nog också tänka mig bättre lösningar än att ge dess vd en morot.

Tore ställer med Hans Tson Söderström frågan varför vi inte satt regionbankerna på börsen, om nu decen-

tralisering är så bra. Det är en tanke jag har svårt att förstå. Även om påstådda stordriftsfördelar ofta inte är annat än en täckmantel för vd-ars självhävelsebehov, så är de dock inte så sällan en realitet. I bankverksamhet finns en mycket påtaglig sådan. Bankens storlek avgör hur stora krediter den kan ta på sig. Delade vi upp banken fick vi avstå från en hel del kunder utan att jag kan se att vi skulle vinna något utöver vad vi redan uppnår med vår organisation. Som provinsbanksdirektör och medlem av en grupp på sju upplevde jag storleksproblemen mycket konkret.

En naturlig fråga med anknytning till Mats Alvessons anförande är varför få företag om ens några tillämpat våra idéer ända ut, även om många företagsledare engagerat talar om decentraliseringens fördelar och också säger sig praktisera principen. Jag tror förklaringen är mycket enkel. När det kommer till kritan så vill man inte avstå något av den makt man har. Ledare i ett företag är och bör vara starka och viljekraftiga personer med stor lust att agera och sätta sin prägel på verksamheten. Det leder dem till att – oavsett vad de säger – centralisera i stället för motsatsen. Den datatekniska utvecklingen spelar dem härvid i händerna. Den gör det allt lättare att på avstånd styra och kontrollera människor.

Lars O Grönstedt ställer sig i sitt anförande frågan om vår modell är gångbar utomlands. Han svar blir ett övertygande ja. Det kan här nämnas att på 70-talet gjorde vi våra första försök att driva vanlig kontorsrörelse i England. Vår modell hade ännu inte »satt sig« och vi var då inte lika säkra på dess bärkraft. Vi frågade oss vad som skulle kun-

na förmå engelsmän att flytta över sina affärer till en från deras synpunkt liten bank långt i norr. Vi sade oss att vad vi kunde göra var att arbeta ungefär så som de var vana vid men försöka att på olika punkter vara litet duktigare än våra engelska konkurrenter. Det blev ingen framgång. Framgången kom när vi bestämde oss för att driva kontor i Leeds, Tromsö, Jyväskylä eller Kolding på precis samma sätt som i Vetlanda eller Sorsele.

Lars beskriver de utomordentligt stora och djupgående förändringar som bankverksamhet utsatts för sedan 1970 och konstaterar att modellen klarat dem. Jag vill här lägga till en för företag viktig förändringsfaktor, nämligen vem som utsetts till vd. Ovan har jag karaktäriserat vad som utmärker en bra vd och om några andra är det inte fråga. Mot den bakgrunden känner jag stor glädje blandad med ett litet stänk av förvåning att alla mina fyra efterträdare så klart valt att bygga vidare på grundkonstruktionen och att den femte inte verkar ha några andra planer.

Jag brukar inte förtrötta i att framhålla att Oktogonen aldrig var tänkt som ett incitamentssystem; som sådant förefaller mig konstruktionen bakvänd. Det hindrar inte att systemet på ett mer allmänt plan och på ett mer subtilt sätt kan ha påtagliga effekter på lönsamheten. Jag tycker Lars funnit ett bra ord för detta när han kallar det ett »tillhörighetssystem«.

Deltagare i Wallandersymposiet 30 november 2005

* * * * *

JAN WALLANDER

Mats Alvesson, Lunds universitet

Helena Bergström

Katarina Berner-Frösdal, Handelsbanken

Pär Boman, Handelsbanken

Fanny Borgström, Nordea

Maria Celsing

Hans Dalborg, Nordea

Bo Damberg, Sandrew Metronome

Tore Ellingsen, Handelshögskolan i Stockholm

Peter Englund, Handelshögskolan i Stockholm

Lars Engwall, Uppsala universitet

Lennart Francke, Handelsbanken

Lars O Grönstedt, Handelsbanken

Elisabeth Gustafsson, IUI

Tom Hedelius, Industrivärden

Magnus Henrekson, Institutet för Näringslivsforskning

Kerstin Hessius, Tredje AP-fonden

Sigrun Hjelmquist, Acconia

Staffan Håkanson, SNS

* * * * *



Björn Hägglund, Institutet för Näringslivsforskning

Ulf Jakobsson, IUI

Sten Jönsson, Göteborgs universitet

Curt Källströmer, Handelsbanken

Fredrik Lundberg, LE Lundbergföretagen

Stefan Lundgren, SNS

Jan Mouritsen, Copenhagen Business School

Tomas Nicolin, Alecta

Ulf Olsson, Göteborgs universitet

Anna Ramberg, Handelsbanken

Birger Rapp, Linköpings universitet

Anna Rogberg

Martin Rogberg

Cecilia Schelin Seidegård, Karolinska Universitetssjukhuset

Meg Tivéus, SNS

Hans Tson Söderström, Handelshögskolan i Stockholm

Malin Wallander Olsson

Sten Westerberg, Leimdörfer

Stefan Wigren, Bergman & Beving

Lena Åkerlund



5

B

”Vad var i så fall det grundläggande med en modell som vår? Enligt min mening var det avgörande att i alla sammanhang och oberoende av organisationsformer alltid sträva efter att föra beslutanderätt och befogenheter så långt ner i företaget som var praktiskt möjligt. Decentralisering var alltså den avgörande principen.”

— Jan Wallander



ISBN 91-85355-84-4



9 789185 355846