

Lars Magnusson och Jan Ottosson (red.)

DEN HÅLLBARA SVENSKA MODELLEN

innovationskraft
förnyelse
effektivitet

SNS Förlag

DEN HÅLLBARA
SVENSKA MODELLEN



Lars Magnusson och Jan Ottosson (red.)

Den hållbara svenska modellen

– innovationskraft, förnyelse och effektivitet

SNS FÖRLAG

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Telefon: 08-507 025 00
Telefax: 08-507 025 25
info@sns.se
www.sns.se

SNS är en politiskt oberoende ideell förening som genom forskning, möten och bokutgivning bidrar till att beslutsfattare i politik, offentlig förvaltning och näringsliv kan fatta välgrundade beslut baserade på vetenskap och saklig analys.

Den hållbara svenska modellen
– *innovationskraft, förnyelse och effektivitet*
Lars Magnusson och Jan Ottosson (red.)
Första upplagan

© 2012 SNS Förlag och författarna
Grafisk form, omslag: Allan Seppa
Sättning: RPform, Richard Persson
Tryck: ScandBook, Falun 2012

ISBN 978-91-86949-18-1

Innehåll

Förord 7

Inledning 9

LARS MAGNUSSON OCH JAN OTTOSSON

DEL I Lokala svenska modeller

Framgångsrik svensk industri 27

JAN LÖWSTEDT OCH SVANTE SCHRIBER

Huvudkontorens roll och lokalisering i den gamla och nya ekonomin 50

TOM PETERSSON

Partssamverkan för effektiva produktionssystem och tillväxt 69

GÖRAN BRULIN, PER-ERIK ELLSTRÖM OCH LENNART SVENSSON

DEL II Spänningar i den svenska modellen

Från den svenska modellen till CSR 93

HANS DE GEER

Dit den svenska modellen inte når? 114

SOFIA MURHEM

Mellan försörjning och tillväxt 126

LENA ANDERSSON-SKOG

DEL III Styrning och kontroll av arbetsorganisationen i den svenska modellen

Arbetets skiftande villkor 147

MATHS ISACSON

DEL IV Tjänstesektorn och nya organisationsformer i den svenska modellen

Svenskt management på export 187

ESKIL EKSTEDT OCH ROGER HENNING

Konsulter 208

STAFFAN FURUSTEN

Bolagsstyrning i den svenska mediesektorn 226

MATS LARSSON

Management i samverkan 245

FREDRIK TELL

Författarna 275

Register 279

Förord

Vi vill tacka ett antal personer som på olika sätt varit delaktiga vid tillkomsten av denna bok. Professor Mats Engwall, Indek, KTH och fil dr Pär Larsson, Vinnova, har i olika faser bidragit med ett antal centrala synpunkter under projektets gång och utgjort ett värdefullt stöd under projektet. Vi vill även tacka fil dr Magnus Lagerholm, Vinnova. Vi önskar även uttrycka vår tacksamhet för de kommentarer som erhöles från deltagarna vid ett textseminarium på Vinnova i augusti 2011. Projektet har möjliggjorts genom ett anslag från Vinnova. Ett varmt tack till SNS Förlag och Gabriella Stjärnberg.

Vi vill tillägna denna bok minnet av vår kollega docent Roger Henning, som alltför tidigt rycktes bort.

Uppsala våren 2012

Lars Magnusson och Jan Ottosson

Inledning

LARS MAGNUSSON OCH JAN OTTOSSON

PRÄGLAS VÅR SAMTID av en förändrad värld där den svenska modellen inte längre är aktuell? Flera har hävdad att det är svårt att tro att det skulle finnas någon framtid för den svenska modellen.¹ Efter 1990-talskrisen och den snabba ökningen av arbetslösheten, som sedermera legat kvar på höga nivåer, så finns det skäl att reflektera kring den dramatiska utveckling som skett sedan 1990-talet.² De stora ekonomisk-politiska reformerna med en självständig riksbank, avregleringarna av ett stort antal sektorer i ekonomin samt förändrade styrkeförhållanden på den svenska arbetsmarknaden kan tyda på att förutsättningarna för denna modell förändrats drastiskt.

Vi vill hävda att den svenska modellen har varit unik och beundrad runt om i världen. Den har varit hållbar och robust. Trots olika politiska och ekonomiska kriser har den kommit att förändras, men i viss mån har den i allt väsentligt kommit att bestå. Den turbulens som började prägla den svenska ekonomin under decennierna sedan 1970-talet förändrade den svenska modellens förutsättningar. Trots detta har den ändå överlevt stora omvälvningar, kriser och struktur-omvandlingar. Genom att vidga perspektivet på den svenska modellen till att även omfatta fler aspekter av den svenska samhällsomvandlingen, som exempelvis företagens organisering, kan denna modells framgångssaga förklaras på ett fördjupat sätt.

Perspektiv i denna antologi

Denna antologi belyser olika aspekter på den svenska modellen, hur effektivitet byggdes och förändringen av arbetsorganisationen under

1. Magnusson (2011).

2. Bergh & Henrekson (2012).

efterkrigstiden. En övergripande fråga är hur den svenska modellen avspeglats i arbetets ledning och organisering och hur denna utveckling har skett, från skapandet av en svensk modell till globala managementideal i termer av hur effektiviteten i svenskt näringsliv byggdes upp ur ett ekonomiskt-historiskt perspektiv. I boken skildras de förutsättningar som förelåg med utgångspunkt i den historiska förändringsprocessen efter andra världskriget fram till dagens situation. Huvudsyftet är att belysa hur arbetsorganisation, effektivitet i svensk industri och olika innovationssystem har utvecklats inom ramen för en övergripande svensk modell under efterkrigstidens alltmer globaliserade värld. Därför har vi valt titeln *Den hållbara svenska modellen – innovationskraft, förnyelse och effektivitet*.

Vår avsikt är att belysa olika aspekter på den omvandlings- och effektivitetsprocess som skett bland svenska organisationer och företag, vi har därför samlat ekonomhistoriker och företagsekonomer. Genom att anlägga ett mesoperspektiv som historikern Jan Glete nyttjade kommer vi att inte enbart belysa individers arbetsförhållanden eller makroekonomiska förlopp. Faktorer som ekonomins spelregler, arbetsmarknadens parter, ägarförhållanden, företagens interna organisering, idébärarna hos SAF, Metall och andra parter på arbetsmarknaden, arbetsorganisatoriska utvecklingsprogram i svenska företag (Volvo Kalmar, Uddevalla, ABB T50 etcetera) över tiden, arbetslivsforskningens uppgång och fall (?), globaliserings-trenden och den internationella konkurrensen, liksom den svenska ekonomiska politiken i vid bemärkelse blir därmed viktiga utgångspunkter för att förstå de svenska företagens organisering och effektivitetssträvan under efterkrigstiden.

Sett ur ett innovationssystemperspektiv blir företagens effektivitet betraktade som en process där olika managementnivåer i företag och organisationer interagerar med intermediärer som konsultfirmor, andra aktörer som fackföreningar, forskare, universitet och institut och nya spelregler blir viktiga delkomponenter. Frågan kan därmed ställas om vi kan se en tendens över en längre tidsperiod, där det svenska managementinnovationssystemet har förändrats. Hur har de olika delkomponenterna i ett sådant innovationssystem skapats, utvecklats och förändrats? Interaktionen mellan företag, stat, utvecklingsinstitutet,

arbetsmarknadens parter och universitet diskuteras i relation till olika aspekter kring den svenska modellen. Några sådana teman i en svensk modell är utbildning och management, lönesystem och effektivitet, parternas roll, ägande samt intermediärernas roll.

Ur detta perspektiv finns det flera aspekter på ekonomisk tillväxt, effektivitet och innovationer, där långsiktigheten i en svensk modell diskuteras i samklang med ett innovationssystemperspektiv. Hur ska detta förstås och kunna förklaras? Vilka mekanismer bakom denna robusta konstruktion kan diskuteras utifrån det som brukar kallas ett stigberoendeperspektiv? Är innovationssystemen satta under press eller finns en utvecklingspotential?

Vår avsikt i denna antologi är att kritiskt belysa de processer kring hur verksamheter organiserats i interaktion med ett omvandlingstryck, där effektiviteten sätts i centrum och hur detta påverkat utvecklingen av företag. En utgångspunkt för vår diskussion är att se frågor om arbetets organisering och management ur ett effektivitetsperspektiv som en viktig diskussion kring innovationssystem i ett större analytiskt ramverk, där den svenska modellens beständighet är central, men som inte tidigare beforskats ur denna synvinkel. Vi hävdar att en alltför snäv användning av begreppet svensk modell medför att flera dimensioner av samhällsutvecklingen riskerar att negligeras. Genom att belysa historiens roll kan viktiga och centrala framtidsfrågor diskuteras kring vilken roll arbetsorganisation, management och kringliggande institutionella faktorer kan spela för innovationspotentialen i svenskt näringsliv framöver.

Sveriges tre industriella revolutioner och framväxten av en svensk modell

Sedan den första industriella revolutionen, där Sverige var ett av de länder som relativt sent trädde in i industrialismen, omvandlades ekonomin snabbt. Den stora omvandlingen från ett agrart samhälle till ett industrisamhälle bars fram av privata entreprenörers initiativ, en framväxande statsmakt och en omfattande social rörelse.³

3. Magnusson (2010).

Under de första decennierna av 1900-talet präglades den ekonomiska utvecklingen av en snabb strukturomvandling med rationaliseringen i centrum. En rollfördelning utmejslades alltmer mellan arbete och kapital då parterna gick från 1920-talets strejkklimat till det sena 1930-talets samförstånd.

Den andra industriella revolutionen präglade samhällslivet på flera plan. Ingenjörskunnande och industriell utveckling i framgångsrika stora exportindustrier dominerade tiden fram till 1960-talets slut. Strukturomvandling, effektivitet och en snabb utbyggnad av den offentliga sektorn var några centrala faktorer under efterkrigstidens guldår. Under denna tid påbörjades också en diskussion kring strukturomvandlingens pris, något som satte sin prägel på de reformer som inledde 1970-talets reformer inom arbetslivsområdet. Den tredje industriella revolutionens gryning präglades i allt större utsträckning av informations- och kommunikationsteknologiernas intåg, ändrade preferenser hos många konsumenter och krav på att utbud av varor och tjänster skulle vara individualiserade.

Efter de strukturkriser som präglade det svenska 1970-talet, ökade den ekonomiska integrationen långt utöver de traditionella västländerna under de följande decennierna. En global omvandling av finansiella marknaders regleringar, nya globala produktionskedjor och global logistik påbörjades. En ökad internationell konkurrens blir alltmer framträdande efter 1980. Genom EU:s framväxt har en ökad integration av varu- och tjänsteflödet präglat den europeiska ekonomiska arenan. Detta har medfört snabba förändringar i det ekonomiska landskapet. Nya branscher och nya villkor för produktion och arbetsorganisation har präglats av den tekniska utvecklingen. Tendenser till flexibilitet och decentralisering inom vissa sektorer var viktiga inslag i denna process.

Var det dags att pensionera Taylor eller var den nya lean-filosofin ett uttryck för en ny tid? Allt fler sektorer utanför industrin influerades av de nya managementidealen. Antalet anställda inom industrin sjönk snabbt. Tjänstesektorns andel ökade. Bakom denna förändring kan det finnas flera förklaringar. Det har bland annat diskuterats om statistiska felkällor kan ha överdrivit denna sektors ökan-

de andel.⁴ En annan förklaring har betonat tjänstesektorns ökning i form av ett ökat tjänsteinnehåll i industrin.

Produktiviteten i den svenska industrin har präglats av en snabb utveckling, vilket medfört att den svenska varuexporten fortfarande präglas av en stor andel industriprodukter. De globala värde- och produktionskedjorna satte ökat tryck på de svenska företagen. På några decennier har en arbetsorganisation präglad av masstillverkning förändrats. Flera stora internationellt verksamma tjänstekoncerner har tagit över tjänster som tidigare utfördes innanför företagens väggar genom den snabba outsourcingtrenden.

De tre industriella revolutioner som varit en central förutsättning för den svenska ekonomiska utvecklingen har därmed präglat en pågående strukturomvandling under 1900-talet.

Debatten om en svensk modell

Vi hävdar att det är centralt att betrakta den svenska modellen ur ett bredare perspektiv, där sådana delar diskuteras ur ett helhetsperspektiv. Enligt vårt synsätt så kan alltså den svenska modellen ses som betydligt mer än enbart en partsmodell, där löneförhandlingarna står i centrum. Det finns en omfattande debatt kring hur den svenska modellen kan definieras, men vår tolkning är att den utgör en integrerad del av det svenska samhällslivet.

Ur ett relativt snävt perspektiv har den svenska modellen avsett de centrala förhandlingarnas historia och framväxten av relationerna mellan arbetsgivare- och arbetstagarorganisationerna. Till detta brukar även nämnas de fria avtalen utifrån Saltsjöbadsavtalet 1938, vilket fastställde en förhandlingsordning mellan parterna. Dessutom brukar en relativt låg konfliktbenägenhet på den svenska arbetsmarknaden liksom den solidariska lönepolitiken diskuteras i detta sammanhang.

Modellen har även associerats med framväxten av ett välfärds-samhälle baserat på en generell välfärdspolitik, där full sysselsättning tillsammans med socialpolitiska åtgärder växte fram under

4. Magnusson (2006).

mellankrigstidens senare del. Den svenska modellen fick tidigt internationell uppmärksamhet i termer av en historisk kompromiss mellan arbete och kapital och Sverige som medelvägen mellan kapitalism och socialism, bland annat genom Marquis Childs' bok *Sweden: the Middle Way*, publicerad 1936.

Kompromissen mellan arbete och kapital innebar med andra ord en aktiv fördelnings- och socialpolitik, där staten idealt skulle se till att arbetskraften överfördes från lågproduktiva branscher och företag till den snabbt växande industrin, företrädesvis i mellersta och södra Sverige. Därmed blev en viktig del av den svenska modellen strukturuomvandlingen. Genom den solidariska lönepolitiken och den så kallade EFO-modellen med ursprung i LO-ekonomerna Gösta Rehn och Rudolf Meidners tankar om lika lön för lika arbete präglades de ekonomiska guldåren, de som KTH-forskaren Eric Giertz kallat den tidiga svenska modellen, av en lönepolitik som ökade strukturuomvandlingstakten i den svenska ekonomin.⁵ En sammanpressning av lönerna ledde till att företag som inte kunde betala lönekostnaderna enligt principen lika lön för lika arbete slogs ut. Genom att arbetskraft friställdes kunde denna anställas i andra, mer produktiva, verksamheter enligt denna modell. Den statliga arbetsmarknadspolitiken fick därmed en nyckelroll för att påskynda denna omställning, med fackföreningarnas goda minne.

I utbyte mot bättre levnadsstandard fanns det under lång tid en stor acceptans från fackföreningsrörelsens sida att acceptera vinster i privat industri, effekterna av strukturrationaliseringar och en geografisk rörlighet.⁶ En annan komponent som brukar belysas i detta sammanhang rör också effektivitetsutvecklingen i den svenska industrin under denna tidiga modell. En partsöverenskommelse med stora implikationer för effektiviteten var MTM-avtalet i mitten av 1950-talet, enligt Giertz.⁷

En annan del av denna svenska modell sett ur ett bredare perspektiv rör storföretagens roll, som varit en viktig komponent i framväx-

5. Giertz (2008).

6. Se Magnusson (2010), s. 401ff, för en utförlig diskussion kring den svenska modellen.

7. MTM var en förkortning för Metod Tid Mätning i svensk översättning. Giertz (2008).

ten av den svenska ekonomin i hägnet av den svenska modellen. De tidigare nära kopplingarna mellan vissa storföretag och den svenska staten kan särskilt nämnas i detta sammanhang. Dessa kopplingar – utvecklingspar – som dominerat teknikutvecklingen har varit viktiga för de framgångar som svensk industri skördade. Tidigare stabila ägarstrukturer och ändrade villkor för statens verksamheter har medfört stora förändringar för de tidigare samarbetsformerna.⁸

Denna svenska modell kan alltså ses ur ett renodlat partsperspektiv, eller enbart ur ett välfärdsperspektiv. Men enligt vår mening bör den även tolkas bredare, där effekterna på olika delar av svensk ekonomi belyses. Utan en sådan mer ingående diskussion av en historisk kompromiss mellan arbete och kapital, där tillväxt och rationaliseringar blev helt centrala begrepp, riskerar vi att missa viktiga delar av den omvandlingsprocess som präglat det moderna Sveriges framväxt. Om vi ser den svenska modellen ur ett sådant bredare perspektiv har det dessutom implikationer för en lång rad dimensioner av det svenska ekonomiska landskapet. Vi hävdar därmed att aspekter avseende ägarrelationer, produktivitet, management, arbetsorganisation, arbetsplatssystem, arbetsmiljö, arbetsmarknad, medbestämmande, partssystemet med olika typer av organisationer och lönebildning kan tolkas i termer av en svensk modell. Frågorna om arbetsorganisationens roll, dess betydelse för strukturuomvandlingen, effektiviteten och tillväxten under den svenska efterkrigstiden blir därmed viktiga ur en sådan utgångspunkt.

Frågor kring hur den svenska modellen har påverkats ur ett antal olika aspekter har varit föremål för en omfattande vetenskaplig diskussion under de senaste åren.⁹ En debatt har rört hur staten fick en alltmer aktiv roll i spelet mellan arbetsmarknadens parter, vilket kulminerade i det som Giertz kallar en andra svensk modell under 1970-talet.¹⁰

8. Fridlund (1999).

9. Baccaro & Howell (2011) hävdar exempelvis att utvecklingen av industriella relationer (särskilt lönebildning) under de senaste decennierna har präglats av en tydlig förändring i nyliberal riktning.

10. Nycander (2010); Giertz (2008). Se även debatten i tidskriften Respons nr 1 och nr 2 2012. Se även Lindbeck (2012).

Ägande och management i den svenska modellen

Effekterna av denna strukturomvandling och den inneboende spänning som funnits i den svenska modellen mellan arbete och kapital uppmärksammas i denna bok. Flera författare belyser effekterna av en modell där storföretagen och centrala fackliga organisationer under decennier var dominerande aktörer.

Företagsledarutbildningens roll för de svenska företagsledarna har uppmärksamats alltmer ur ett ekonomiskt-historiskt perspektiv under senare år. Ett framträdande drag hos flera av de företagsledare som var verksamma under guldåren var att de tagit del av liknande managementutbildningar, där IFL vid Handelshögskolan i Stockholm stod i centrum under många år.¹¹ Influenserna var under efterkrigstiden hämtade från USA, men svenska managementerfarenheter präglade dessa utbildningar. Sett ur ett litet längre perspektiv finns det anledning att även belysa de influenser i managementhänseende som exporterades från Sverige till Finland under mellankrigsåren. Ekonomhistorikern Susanna Fellman betonar både de tyska och amerikanska influenserna i den dåtida svenska managementexporten under mellankrigstiden.¹²

Sett ur ett längre historiskt perspektiv kan flera intressanta iakttagelser göras. I jämförelse med de flesta andra länder är svenska företag och organisationer ofta effektiva. De är mindre byråkratiska, mindre hierarkiska, har goda arbetstagarrelationer samt självgående, kompetenta medarbetare som i hög grad är lojala med verksamheten. Svenska företag uppvisar dessutom ofta stor förmåga till anpassning inför nya verksamhetsförutsättningar, inte minst på grund av att fackföreningarna i Sverige, till skillnad från de flesta andra länder, bejakat strukturrationaliseringen. Den svenska ekonomin har också under lång tid lyckats vara internationellt framgångsrik. I förhållande till sin folkmängd intar den en näst intill unik ställning i världen när det gäller antalet internationellt kända varumärken och framgångsrika exportföretag.

11. Ullenhag (2002).

12. Fellman (2011).

Samtidigt har man i Sverige lyckats kombinera hög ekonomisk tillväxt och hög produktivitet med ett välfärdssamhälle med sociala reformer och fördelningsambitioner. Under de senaste decennierna har dock villkoren för det svenska näringslivet (och i förlängningen samhället) förändrats i takt med bland annat ökad internationell konkurrens, globalisering av finansmarknaderna och ägande samt en teknisk utveckling som möjliggjort skapandet av distribuerade, internationella produktionssystem. Som vi belyst tidigare har arbetslivets förutsättningar förändrats under efterkrigstiden.

Under nästan hela 1900-talet bedrevs omfattande arbetsorganisatoriska insatser för att skapa en rationell produktion. Verksamhetens ledning och organisering var ett centralt element i idédebatten hos arbetsmarknadens parter och det bedrevs en omfattande forskning och praktisk kunskapsutveckling inom området. Inom internationell litteratur framställs också management i svenska företag ofta som ett eftersträvarsvärt ideal, där organisatorisk effektivitet kombineras med respekt för medarbetare och individer. Frågor kring hur denna tradition utvecklats under senare tid behöver enligt vår mening aktualiseras när en praktisk kunskapsbildning i näringslivet bedrivs under delvis nya förutsättningar.

En introduktion till bidragen i volymen

Lokala svenska modeller?

De olika bidragen i denna antologi diskuterar kring olika aspekter avseende den svenska modellen under omvandling. I den första delen diskuteras de lokala förutsättningarnas roll ur ett innovationsperspektiv. Den lokala och regionala miljöns betydelse för att öka innovationsförmågan i svenska industriföretag i en hårdnande konkurrens diskuteras i flera bidrag. Ingenjörskunnande, lokalisering av laboratorier, parternas roll och lokalisering av företagens huvudkontor är faktorer som präglar det som i forskningen benämns *stickiness*. Det knyter an till den forskningstradition som diskuterar stigberoende eller *path dependence*.¹³

13. Magnusson & Ottosson (2009).

Hur har industrin förändrats under de senaste decennierna? Några exempel är att snabbare ägarskiftet och en ökande global konkurrens påverkar den svenska industrin dramatiskt genom krav på en ökad förmåga att snabbt utveckla nya produkter. Jan Löwstedt och Svante Schriber menar att mycket av diskussionen om svenskt näringslivs konkurrensförmåga i den globala konkurrensen förts utifrån ett nationalekonomiskt präglat perspektiv, där företaget i mångt och mycket blir en »black box»; enheter vars interna särdrag tonas ned och som därmed framstår som i hög grad utbytbara. I motsats till detta lyfter Löwstedt och Schriber fram exempel på globalt framgångsrika svenska företag, vars kompetens bäst kan beskrivas som lokalt utvecklade och förankrade. De hävdar att ingenjörskunnande och tillgång till laboratorier och institutionaliserade samarbeten gynnar en fortsatt lokalisering i Sverige av medelstora och mindre industriella verksamheter – just den typ av företag som inte sällan beskrivs som dömda till att flytta till låglöneländer. Tom Petersson behandlar ur ett annat perspektiv den aktuella frågan om det spelar någon roll var huvudkontoren är lokaliserade. Den svenska industrins internationaliseringsgrad sätts i relation till de senaste årens debatt om huvudkontorens lokalisering och företagens långsiktiga överlevnadsförmåga. Genom att huvudkontoren finns kvar i Sverige finns det förutsättningar för satsningar på innovativa processer, enligt flera debattörer. Petersson hävdar att tidigare illavarslande signaler om en total utflyttning av huvudkontoren inte har uppfyllts. Snarare finns det inte något tydligt mönster i termer av utflyttning. Författaren betonar i sin historiskt inriktade genomgång att det snarare handlar om relativt långsamma processer och att företagen även i dagsläget verkar vara knutna till en fysisk plats. Snarare har Stockholmsregionen blivit viktigare som arena för huvudkontoren.

Göran Brulin, Per-Erik Ellström och Lennart Svensson diskuterar vilken roll partssamverkan har för tillväxt och produktionssystem. De belyser utvecklingen från ett centralistiskt partssamverkanssystem till ett lokalt baserad samverkan mellan parterna och betonar de tidigare utvecklingsfaserna inom den svenska industrin, med MTM-metoden, de centrala överenskommelserna mellan fack och arbetsgivare ur ett effektivitetsperspektiv. Författarna hävdar att den svenska

rationaliseringsrörelsen ledde till den kanske mest kraftfulla Tayloriseringen bland de industrialiserade länderna. Trots att den centrala förhandlingsmodellen har dödförklarats så har snarare partssamverkan på en lokal och regional nivå blivit allt tydligare under det senaste decenniet. I likhet med andra bidrag i boken diskuteras vikten av att företag i en alltmer sammanbunden ekonomi behöver en innovativ hemmahamn, som författarna formulerar det.

Spänningar i den svenska modellen

En annan diskussion som flera av författarna i antologin reflekterar kring, rör de spänningar som finns i den traditionella svenska modellen och den ekonomiska utvecklingen. Det rör de små och medelstora företagens roll, liksom de industriella relationer som under lång tid byggdes upp kring centrala fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer, vilket Sofia Murhem behandlar i sitt bidrag. En annan spänning i den svenska modellen rör frågan om *Corporate Social Responsibility*, CSR, vilket Hans De Geer belyser. Ytterligare en spänning i termer av företagande och kvinnor i relation till välfärds-systemets utbyggnad analyseras av Lena Andersson-Skog. Flera av de organisationer och funktioner, vilka var en viktig del av det gamla partssystemet, har under senare år förändrats, lagts ned och tagit nya former. En central fråga framöver är om dessa funktioner kommer att transformeras eller om de bör ses som en del av ett tidigare industriellt inriktat produktionssystem.

Hans De Geer problematiserar CSR och den svenska modellen. Genom att använda ett systemperspektiv söker De Geer svar på frågan om den svenska modellen faktiskt har varit ett hinder för utvecklingen av företagens sociala ansvar. De Geer diskuterar den svenska modellens utveckling och betonar det grus i maskineriet som uppstod under 1970-talet och pekar på faktorer som den finansiella avregleringen, EU-medlemskapet, valutapolitikens förändring som viktiga förklaringar bakom fallet för den traditionella lönebildningsmodellen. Genom exemplet CSR illustreras en grundläggande förändring i synen på vad företagen kan göra – och ha ansvar för i relation till ett reglerings- och myndighetsperspektiv. En analys av ett antal teman visar på de motsättningar som finns mellan

CSR och en traditionell svensk modell. Författaren diskuterar hur den traditionella strukturen påverkar möjligheterna för CSR att få ett snabbare genomslag i Sverige.

I en fördjupad genomgång av den svenska modellen hävdar Sofia Murhem att det finns tydliga drag av kontinuitet i den svenska, och nordiska, modellen, trots ett förändrat fackligt landskap. I jämförelse med andra länders arbetsmarknadsregimer framstår den svenska utvecklingen som relativt sett stabil. Murhem hävdar vidare att den svenska traditionella modellen med dess fokus på internationellt verksamma stora exportföretag och en fackföreningsrörelse sällan var anpassad till de svenska små- och mellanstora företagen. Spänningen mellan det system som är anpassat för storföretag och situationen för många småföretag problematiseras.

Lena Andersson-Skog behandlar företagandets villkor, sett ur ett längre historiskt perspektiv. Hon diskuterar polariseringen mellan de stora exportföretagen och småskaliga tjänsteföretag. De mindre företagens roll och den lokala inbäddningen diskuteras i relation till den omfattande strukturomvandlingen. Den tydliga framväxten av mindre tjänsteföretag ställer nya krav, där det traditionella partssystemet inte har samma funktion som i de större industriföretagen. Detta diskuteras i begreppen manligt och kvinnligt företagande. De nya villkor som ställs på de nya tjänsteföretagarna i termer av flexibilitet behöver diskuteras utifrån management och vad detta får för betydelse framöver för bland annat platsbundenhet ställs i centrum för Andersson-Skogs diskussion.

Styrning och kontroll av arbetsorganisationen i den svenska modellen

En viktig dimension av den svenska modellen som flera författare har lyft fram rör effektiviteten i form av den solidariska lönepolitiken, men också en långtgående rationalisering i svensk industri. I termer av styrning och kontroll av arbetsorganisationen har de olika utvecklingsskedena i modern svensk industrihistoria lyfts fram. Maths Isacson beskriver några centrala huvudlinjer i arbetsorganisationens historia. Drivkrafterna bakom arbetets förändring sedan 1930-talet, frågan om effektiviseringen och välbefindandet och arbetslivet

efter den högindustriella epoken är tre utgångspunkter för framställningen. Författaren hävdar att den nya flexibilitet som präglar produktionsprocesserna och därmed krav på individerna ställer andra krav på arbetstagarna. Däremot finns det fortfarande ett stort antal exempel på hur den gamla »linan« existerar alltså parallellt med nya flexibla arbetsorganisationsmodeller. Trots detta finner Isacson att de senaste årens förändring ändå tenderar att påverka arbetslivet.

Tjänstesektorn och nya organisationsformer i den svenska modellen

Tre kapitel diskuterar hur den nya tjänsteintensiva strukturen har vidareutvecklats utifrån nya ekonomiska förutsättningar. Nya organisationsformer, som projektbaserade organisationsformer, ställer nya krav på hur verksamheten organiseras. Dessutom har konsulternas roll blivit alltmer omfattande i näringslivet. I det tredje bidraget i denna avdelning diskuteras hur mediabranschen utvecklats i relation till industrins utveckling, bland annat i termer av bolagsstyrning.

Eskil Ekstedt och Roger Henning reflekterar kring hur svensk management på export har sett ut. De beskriver delar av den historiska utvecklingen och belyser bland annat den svenska managementexporten till Finland utifrån tidigare forskning och belyser hur svenskt management exporterades till Baltikum under 1990-talet. Vidare problematiserar de hur svenskt ledarskap förändras under nya förutsättningar. Den snabba ökningen av projektbaserade organisationer diskuteras också. Författarna betonar att det finns en spänning mellan de anglosaxiska traditionerna och element i den managementmodell som svenska företag implementerat i de länder som studerades.

Staffan Furusten diskuterar mediärernas roll för att förmedla kunskap om nya managementideal och hur denna anpassas till den lokala praktiken. Konsulternas roll är naturligtvis särskilt intressant att belysa i den situation som präglas alltmer av en hårdnande internationell konkurrens som de svenska företagen möter på allt fler marknader. Furusten belyser hur andra amerikanska influenser har blivit alltmer betydelsefulla under de senaste decennierna. En vik-

tig aspekt rör utformningen av kurser, val av kurslitteratur liksom utbildningsprogrammen i företagsekonomi. Andra styrande faktorer är certifieringar av utbildning, exempelvis Equis och rankningar. Tidigare forskning har pekat på hur generell managementkunskap förändras i implementeringen i enskilda organisationer. Furusten diskuterar avslutningsvis vilka implikationer ett amerikaniserat kunskapsinflöde kan få vid implementeringen i svenska organisationer.

I flera av kapitlen i denna bok har intresset i första hand riktats mot industriföretag. En intressant fråga är om utvecklingen i andra branscher kan ge perspektiv på utvecklingen inom industrin. Ett särskilt intressant exempel är mediebranschens utveckling under senaste tid. Mats Larsson diskuterar hur mediebranschens snabba utveckling kan tolkas utifrån ett perspektiv där bland annat management och bolagsstyrning bör förstås i termer av globalisering med nordiska förtecken. Hur styrningen mot effektivitet skedde i ett snabbt förändrat medielandskap diskuteras utifrån mediebranschens snabba utveckling. Särskilt familjeföretagens komplexa val mellan olika styrnings- och ledningsideal belyser vikten av att analysera även andra branscher utanför industrin för att belysa transitionen till ett i allt större utsträckning tjänstebaserat innehåll.

Fredrik Tells bidrag behandlar hur interaktionen mellan företrädare för stat och storföretag har förändrats under de senaste decennierna utifrån fallbeskrivningar av stora tekniska system. De förändrade förutsättningarna för de nära samarbetsformer som tidigare existerade mellan storföretag och stat belyses i kapitlet. Tell hävdar att det finns få kvarvarande rester av de tidigare samarbetsrelationerna och diskuterar implikationerna för innovationer utifrån denna utveckling.

Den svenska modellen i framtiden – en avslutande reflexion

Denna diskussion om den svenska modellens historia speglar nya aspekter på denna modells utveckling i vår moderna historia. Vi har bland annat diskuterat hur arbetets organisering och styrning varit

viktiga delar i denna förändringsprocess. Dessutom har vi betonat vikten av att vidga begreppet den svenska modellen. Genom att inbegripa fler dimensioner i detta begrepp, fångar vi viktiga aspekter av svensk industris konkurrenskraft. Vilka utmaningar står den svenska modellen inför? Det finns två linjer vi tar upp i en sådan diskussion. Den första knyter an till den samhällsvetenskapliga diskussionen om stigberoende – eller *path dependence*.¹⁴ Vilka drag i en svensk modell har medverkat att upprätthålla och förbättra konkurrensförmågan i det svenska näringslivet? Flera författare har diskuterat att lokala faktorer är viktiga för industrins utveckling.

Den andra linjen knyter an till diskussionen om förändring. Globaliseringsrådet gav uttryck för det diskussionsklimat som präglade den ekonomiska debatten före den ekonomiska krisen hösten 2008. Globaliseringstendenserna i ekonomin kan ses som ett yttre tryck för att öka flexibiliteten i svenskt näringsliv. Förändring stod i fokus, särskilt villkoren för den svenska modellen stod där i centrum.

Kommer den svenska modellen att överleva en omfattande ekonomisk kris? Vilka krav kommer att ställas på en industri under en kommande kris? Erfarenheterna sedan 1990-talskrisen visar att effekterna på arbetsmarknad, välfärd och konkurrenskraft sätter sina spår under lång tid. Ett område som riskerar att hamna i skymundan i kristider är innovationer och innovationssystemens roll för den ekonomiska tillväxten. En svensk modell – i en vidare tolkning – har uppvisat en stor överlevnadsförmåga, men frågan om innovationer förblir central för den svenska modellens framtid.¹⁵

Referenser

- Baccaro, L. & C. Howell (2011), »A Common Neoliberal Trajectory: The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism«, *Politics & Society*, December, 39, s. 521-556.
- Bergh, A. & M. Henrekson (2012), *Varför går det bra för Sverige? Om sambanden mellan offentlig sektor, ekonomisk frihet och ekonomisk utveckling*, Stockholm: Fores.

14. Magnusson & Ottosson (2009).

15. Se exempelvis Braunerhjelm, P., K. Eklund & M. Henrekson (2012).

- Braunerhjelm, P., K. Eklund & M. Henrekson (2012), *Ett ramverk för innovationspolitiken. Hur göra Sverige mer entreprenöriellt?* Stockholm: Samhällsförlaget.
- Fellman, S. (2011), »Finland, Sverige eller USA? Finska företagsledare i företagsledarutbildning på 1960- och 70-talet« i Färling, L., M. Larsson, T. Petersson & K. Ågren (red.), *Aktörer och marknader i omvandling*. Uppsala Studies in Economic History, Uppsala, Uppsala universitet, s. 225–238.
- Fridlund, M. (1999), *Den gemensamma utvecklingen: staten, storföretaget och samarbetet kring den svenska elkrafttekniken*, Eslöv B. Östlings bokförl. Symposium, Diss. Stockholm: Tekn. högsk.
- Giertz, E. (red) (2008), *Då förändras Sverige. 25 experter beskriver drivkrafter bakom utvecklingen*, Lund: Studentlitteratur.
- Giertz, E. (2008), »Den svenska modellen raderas« i *Då förändras Sverige. 25 experter beskriver drivkrafter bakom utvecklingen*, s. 297–306, Lund: Studentlitteratur.
- Lindbeck, A. (2012), *Ekonomi är att välja: memoarer*. Stockholm: Bonnier.
- Magnusson, L. (2006), *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en globaliserad värld*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Magnusson, L. (2008), »Den svenska modellens förutsättningar och begränsningar«, i Houlitz, A. (red.) *Arbete pågår: tankens mönster och kroppens miljöer*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, s. [277]–287.
- Magnusson, L. (2010), *Sveriges ekonomiska historia*. [4 uppdaterade och rev. uppl.] Stockholm: Norstedt.
- Magnusson, L. (2011), »Do the Nordic lights shine Bright Again? – Sweden's Response to the 1970s and 1980s Crisis«, *Journal of Modern European History*, vol. 9, (2), s. 195–214.
- Magnusson, L. & J. Ottosson (red.) (2009), *The Evolution of Path Dependence*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Nycander, S. (2008), *Makten över arbetsmarknaden: ett perspektiv på Sveriges 1900-tal*. 2 uppl. Stockholm: SNS Förlag.
- Ottosson, J. och M. Isacson (2002), »Den tredje industriella revolutionen«, i Isacson, M. & M. Morell (red.), *Industrialismens tid: ekonomisk-historiska perspektiv på svensk industriell omvandling under 200 år*, Stockholm: SNS Förlag.
- Ullenhag, K. (2002), »Företagsledarutbildning och samhällsomvandling«, i Isacson, M. & M. Morell (red.), *Industrialismens tid. Ekonomisk-historiska perspektiv på svensk industriell omvandling under 200 år*, Stockholm: SNS Förlag, s. 223–241.

DEL I

Lokala svenska modeller?

Framgångsrik svensk industri

Global konkurrenskraft genom lokala innovativa förmågor

JAN LÖWSTEDT OCH SVANTE SCHRIBER

INNOVATIONER SÄGS OFTA utgöra grunden för den svenska välfärden. Det är genom kunskapsintensiv och högteknologisk verksamhet som Sverige ska kunna konkurrera i en värld där både kunskap och kapital blir allt rörligare, produktlivscykler kortas och tillverkning förläggs till låglöneländer. På så vis ska den svenska modellen med offentligt finansierade sociala säkerhetssystem upprätthållas.

På senare tid har emellertid också länder som tidigare främst hade låga lönekostnader som konkurrensfördel utvecklat kunskapsintensiv verksamhet. Indien och Kina, till exempel, satsar i allt högre grad på att själva skapa tekniska innovationer som konkurrerar med de bästa från Europa eller Nordamerika. Satsningarna på forskning och innovation ökas väsentligt i Kinas femårsplan och når under perioden upp till genomsnittet i västvärlden.¹ Inom en snar framtid kommer därför svenska företag att få vänja sig vid en ytterligare ökad konkurrens.

För att överleva i denna ökande internationalisering och globala konkurrens behöver svenska industriföretag öka sin förmåga att ständigt utveckla produkter. En allt större betydelse tillmäts därmed företagens utvecklingskompetens. Annorlunda uttryckt ökar betydelsen av att organisera ingenjörsarbete så att sådana innovationer och innovativa lösningar skapas.

Den globaliserade ekonomin har inte bara förändrats genom ökade krav på att utveckla nya produkter. Parallellt pågår en struktu-

1. Globaliseringsrådet (2009).

rell förändring av flera branscher och marknader där svenska företag verkar, där företag köps, säljs och fusioneras. Å ena sidan har svenska bolag köpts av stora, globaliserade företag med följd att både tillverkning och forskning har utlokaliserats från Sverige till andra länder. Å andra sidan växer även ursprungligt svenska företag genom förvärv och fusioner och får på så sätt en allt större andel av sin verksamhet i andra länder. Företagen blir därmed alltmer internationella.

Det råder bred enighet inom flera forskningsdiscipliner om att ett fortsatt välstånd bygger på att bibehålla verksamheter med högt kunskapsinnehåll och därmed förädlingsvärde inom Sverige. Diskussionen om vad som kan förhindra att verksamheter, företag eller huvudkontor flyttar ut har pekat ut flera möjliga vägar. Exempel framhålls om hur utflyttning av företagens huvudkontor ökar riskexponeringen när det gäller framtida tillväxt, skatteintäkter och välfärd.² Globaliseringsrådet visar i en rapport på flera områden som behöver utvecklas, från skolan och den högre utbildningen, arbetsmarknadens funktionssätt till näringslivspolitik och skattesystem.³ Den typ av analys som Globaliseringsrådets rapport representerar baseras på en samhällsekonomisk och politisk analys som är vanlig bland nationalekonomer, statsvetare och representanter för olika samhällsintressen. Analyser som bygger på (samhälls)ekonomiska teorier om hur skatter på kapital, vinster och arbete påverkar den svenska konkurrenskraften.

Men trots att företag och deras organisering och utveckling spelar huvudrollen i resonemangen är den forskningsbaserade kunskapen om hur företag fungerar och utvecklas mer sällan företrädd. Avsaknaden av företagsekonomiska analyser medför att bilden av företag sällan problematiseras och i värsta fall reduceras till en »svart låda«. Konsekvensen blir att förslag och åtgärder bygger på förenklade ekonomiska modeller av vad som möjliggör och gynnar företagens utveckling, och därmed riskerar att inte ge önskad effekt för bärkraften i svensk ekonomi.

2. Braunerhjelm (2001).

3. Globaliseringsrådet (2009).

I detta kapitel vill vi därför peka på några faktorer som bidragit till att företag verksamma i Sverige trots en allt mer globaliserad ekonomi framgångsrikt utvecklas och fortsatt är innovativa och lönsamma. Vi gör det genom att lyfta på locket och titta in i den svarta lådan – det innovativa svenska industriföretaget – och lyfter fram vad vi menar är betydelsefulla faktorer för företags utveckling. På så vis blir det möjligt att se vad det är som gör att vissa svenska företag fortsätter att vara framgångsrika i den internationella konkurrensen, trots hoten från den globala utvecklingen och de brister och försvårande omständigheter som de svenska förutsättningarna anses medföra.

Först en reservation som rör vad som kan avses med svenska företag. För att åskådliggöra föränderligheten i förutsättningarna för de allt mer internationellt verksamma företagen har vi utgått ifrån några företag som grundades i Sverige decennierna runt förra sekelskiftet. De har genom omstruktureringar i sina respektive branscher kommit att ingå i internationella koncerner. Genom att belysa det gemensamma i delvis olika fall kan vi spåra intressanta förklaringar till dessa företags framgångar.

Våra exempel hämtas från den verksamhet i dessa internationella koncerner som idag fortfarande bedrivs med basen i tre medelstora svenska städer. Mot bakgrund av utvecklingen av den globala ekonomin och den arbetsfördelning som därav följer är det långt ifrån självklart att företag grundade exempelvis i Småland eller i Värmland ska fortsätta att verka där. De starka krafter som utmanar traditionella lokaliseringsorter gör att det blir extra intressant att lyfta fram exempel där verksamheten faktiskt blivit kvar.

Vi kommer fortsättningsvis att diskutera om och i så fall varför det kunnat bli så. En analys av industriföretagets produktutveckling, hur denna leds och organiseras utgör en viktig pusselbit i bokens strävan att beskriva och analysera både hur effektivitet byggdes i svensk industri, och vilken roll lokala innovationssystem har haft och kan ha i framtiden. Mer specifikt ställer vi frågan om det går att urskilja några specifika kvaliteter hos dessa lokalt baserade företag, som gör att de år efter år förmår utveckla nya innovationer och förbli konkurrenskraftiga i den globala ekonomin.

Närmare bestämt avser vi att belysa hur industriell verksamhet organiseras i samspel med omgivningens omvandlingstryck. Vi diskuterar samspelet mellan förändringar på företagsnivån och förutsättningarna för att bibehålla och utveckla kompetens samt effektivitet i företagets framtagning av nya produkter. Detta kan ge viktiga kunskaper om vilka lokala förutsättningar som bidrar till en uthållig konkurrensförmåga där svenska företag över tiden förmår att utveckla och stärka sin position på en global marknad. Vi tror att vi därmed kan bidra med viktig, och hittills förbisedd, kunskap om vad som har skapat, och fortsättningsvis kan skapa, välstånd i Sverige.

Framgångsrik utveckling

Framgången hos svenska industriföretag beskrivs många gånger som resultatet av en kombination av snillrikt ingenjörsarbete och framgångsrika företagsbyggare. Joseph Schumpeters teori om entreprenören som ekonomins dynamiska kraft har fått en stor utbredning i diskussionen om ekonomisk utveckling.⁴ Samtidigt anses det idag vara en självklarhet att svenska företag måste verka på en internationaliserad marknad. Företag utvecklas och internationaliseras i en växelverkan med förändringar av företagets marknader och den bransch man är verksam i. Här spelar innovationer en viktig roll, men även strategiska initiativ och företagsledningens förmåga att skapa nödvändiga förutsättningar för företagets utveckling och överlevnad. I det senare är frågor om hur verksamheten leds och organiseras central.

Men i lika hög grad som förra seklets framgångar möjliggjordes genom nya innovativa idéer bygger de även på att svenska företag tidigt utvecklade en förmåga att exportera sina produkter, och att de efter hand internationaliserades genom lokal representation runt om i världen. Dessa förmågor har också bidragit till att svenska företag spelat en aktiv roll i att utveckla och omstrukturera branscher genom samarbeten, förvärv och fusioner.

Betydelsefulla entreprenörer och deras uppfinningar och före-

4. Schumpeter (1934).

tagsbyggen räcker dock inte för att förklara det senaste århundradets industriella utveckling i Sverige. Företagens utveckling är också ett resultat av ett nära samspel med övriga samhällets utveckling till en modern välfärdsstat. Där den svenska modellen, med ordnade relationer mellan arbetsmarknadens parter, i kombination med en generell välfärdspolitik och ekonomisk politik gynnade företagens utveckling.⁵ Framgångsrik industriell utveckling är med andra ord beroende av ett antal samverkande förutsättningar.

Bland institutionella ekonomer och ekonomhistoriker återfinner vi en liknande syn på den ekonomiska utvecklingen. I boken *En modern svensk ekonomisk historia* visar Lennart Schön hur den ekonomiska tillväxten i Sverige är ett resultat av samspelet mellan innovationer, institutioner och investeringar.⁶ Effektivitetshöjande investeringar i nya produkter, processer, infrastruktur och ny kunskap är en förutsättning för en ökad tillväxt genom det utrymme som denna ökade effektivitet ger. Samhällets institutioner bidrar till att ge företagandet förutsägbara spelregler och förutsättningar och möjliggör därmed ett långsiktigt industriellt inriktat företagande.⁷

En alltför ensidig fokusering på innovationer leder dock till förenklade uppfattningar om betydelsen av enskilda innovationer för den ekonomiska utvecklingen i ett land. Lennart Schön menar att det inte är uppfinningarna i sig som orsakar tillväxt utan att det är spridningsförloppen som följer av gjorda innovationer som är avgörande för tillväxten.⁸ Något som bland annat kan förklaras med Erik Dahmén's begrepp utvecklingsblock där komplementaritet mellan olika tekniker och kunskaper inom ett visst industriellt område sammantaget bidrar till förnyelse och tillväxt. De amerikanska evolutionsekonomerna Richard Nelson och Sidney Winter beskriver den ekonomiska utvecklingen som en evolutionär process där tekniska förändringar samspelar med förändringar i konkurrens- och marknadsstrukturer.⁹

5. Magnusson (2002).

6. Schön (2000).

7. Myhrman (1994).

8. Schön (2000), se även Mokyr (2009).

9. Nelson & Winter (1982).

Michael Porter, strategiforskare vid Harvard Business School, har i sin forskning visat på betydelsen av framgångsrika företag för tillväxten i olika länder. Trots den globaliserade ekonomin menar han att företagens ursprungliga lokalisering spelar en avgörande roll för deras konkurrenskraft. Utvecklingen av särskilda branscher och företag i olika länder baseras huvudsakligen på nationens faktortillgångar, efterfrågeförhållanden, förekomsten av kompletterande branscher (jämför utvecklingsblock) samt företagets strategi.¹⁰

Omställningsförmågan och möjligheterna till anpassningar till nya verksamhetsförutsättningar framhålls som en svensk komparativ fördel.¹¹ Detta brukar bland annat förklaras med arbetsmarknadens funktionssätt och ett integrerat samhälle med väl fungerande nätverk av industrialister, finansiärer, fackföreningsledare och politiker. En bidragande förklaring som emanerar ur denna samförståndsanda är att staten kom att prioritera beskattning av ägande framför att beskatta företagen. Detta gjorde det förmånligt att återinvestera företagens vinster i företagen och på detta sätt möjliggöra tillväxt och marknadsinvesteringar.¹²

Mot bakgrund av den lyckosamma industriella utveckling som Sverige kunde uppvisa under större delen av förra seklet finns det viktiga erfarenheter att dra nytta av. Forskningen om företag och deras utveckling är då intressant, inte minst när det gäller frågor om organisation och ledning av det ingenjörsarbete som kommit att prägla många av de framgångsrika svenska företagen.

Många gamla kända företag, Astra, AGA, Kockums, Pharmacia, Facit, Asea, bara för att nämna några, finns inte kvar utan ingår i nya företagskonstellationer och i andra fall har företag expanderat genom förvärv och fusioner varför verksamhetens inriktning kan ha förändrats. Sett över tid utvecklas företagen i samspel med hur deras marknader och branscher förändras och omstruktureras.¹³ Företagen förmår i olika hög grad aktivt ta del av och påverka denna utveck-

10. Porter (1980).

11. Se vidare »Inledning» i denna bok.

12. Myhrman (1994).

13. Levinthal & Myatt (1994).

ling. Förutsättningarna för att bedriva en framgångsrik verksamhet på det lokala företags nivån kan på detta sätt förändras genom förändringar på en annan nivå (bransch- och ägarförändringar). Organisationsforskningen har dock sedan länge visat på företagsledningens möjligheter att påverka och skapa de förutsättningar som företaget behöver för att utvecklas genom strategiska val.¹⁴ Vid sådana strategiska val gör företagsledningen visserligen bedömningen av hur branscher och marknader utvecklas, men uppgiften är att positionera företaget i omgivningen på ett fördelaktigt sätt. Det handlar om att på bästa sätt utnyttja såväl de konkurrensfördelar som de resurser man förfogar över kan ge. Alfred Chandler brukar tillskrivas tanken om att företags strategi är avgörande för hur verksamheten organiseras (strukturen följer strategin).¹⁵ Senare forskning visar dock att sambandet mellan företags organisation och dess strategi är mer ömsesidigt påverkande.¹⁶ Ett sådant ökat fokus motiverar ett intresse för hur företag organiseras för att vara innovativa, och för hur samspelet mellan koncernföretags olika nivåer eventuellt kan påverka innovationsförmågan.

Förändrade förutsättningar för tre svenska ingenjörsföretag

Trots en vanligt förekommande managementretorik om att produktion bör flyttas till låglöneländer och produktutveckling bör utföras nära marknaden, sker en betydande del av svenska företags tillverkning fortfarande i Sverige, och i direkt närhet till produktutvecklingsverksamheten. Samtidigt finns exempel där förändringarna i många avseenden varit dramatiska och omvälvande på koncern- eller företagsnivån, men lämnat det lokala produktutvecklingsarbetet mer eller mindre oförändrat.

Vårt resonemang i detta kapitel baseras på studier som vi har gjort inom forskningsprojektet Innoverande Organisation, finansierat av Vinnova. Vi redovisar kortfattat resultaten från fallstudier av tre

14. Child (1972).

15. Chandler (1962).

16. Pettigrew (1987).

svenska industriföretag som är marknadsledande inom sina respektive branscher. Samtliga har sedan 1980-talets mitt genomgått betydande förändringar till följd av omstruktureringen av de branscher de verkar i. Utöver fallstudier av de nämnda industriföretagen görs jämförelser med en tidigare studie av dessa företag.¹⁷

Metso Paper i Karlstad

Företaget Metso Paper i Karlstad (MPK) har sina rötter i Karlstads Mekaniska Werkstad (KMW), ett gammalt svenskt industriföretag som grundades 1860. Företaget var ursprungligen ett gjuteri och mekanisk verkstad och grundades därmed inte kring en specifik innovation eller produkt. Även om företagsnamnet har försvunnit, har den del av företaget som tillverkar pappersmaskiner fortfarande sin verksamhet i Karlstad. Trots ägarförändringar, förändringar på kundsidan och en ökande konkurrens från asiatiska tillverkare är företaget i Karlstad fortfarande världsledande i utveckling och tillverkning av maskiner för produktion av mjukpapper.

Verksamheten har genomgått flera förändringar sedan den 1986 såldes till finska Valmet och ingår idag i den finska pappersindustri-baserade koncernen Metso. Tidigare kunde samma företag utveckla och tillverka maskiner för tillverkning av olika typer av papper: tidnings-, förpacknings-, mjuk- eller fint tryckpapper. Efter hand delade aktörerna i branschen upp verksamheterna och fokuserade dessa mot en smalare nisch. Tillverkningen av maskiner för förpackning kom på så vis att utgå. MPK specialiserades istället på mjukpappersmaskiner (*tissue*) som en del av Metsokoncernens världsomspännande mjukpappersdivision.

Även inom denna division skedde förändringar. Utvecklingen av maskiner blev inte längre en verksamhet som karaktäriserades av att man utvecklar och tillverkar pappersmaskiner, så att säga från ax till limpa. I högre grad specialiserade sig olika delar av koncernbolaget på olika delar av maskinerna. Exempelvis ansvarar en enhet i GORIZIA, Italien, för att utveckla ventilationen som torkar pappret i den kåpa som täcker den stora cylinder som utgör en central del i pap-

17. Löwstedt (1986).

perstillverkningen. I Biddeford på den amerikanska östkusten ansvarar man för utveckling och tillverkning av mjukpappersmaskiner av en viss typ. En ingenjör beskriver hur man tidigare utvecklade hela maskinerna, men nu också behöver vara duktig på att samordna delar som utvecklats på annat håll. Trots sådana förändringar är det främst i Karlstad som utvecklingsarbetet sker.

Alfa Laval i Lund

Ett annat företag med gamla anor är Alfa Laval i Lund som bland annat är marknadsledande i att utveckla och tillverka plattvärmeväxlare. Dessa används i en rad industrier, allt ifrån oljeindustri via medicinsk-teknisk verksamhet till mjölkstillverkning. Inte minst viktiga blir värmeväxlare inför ett ökat globalt behov att minska energiåtgången. Företaget har genomgått organisationsförändringar, och såväl kunder som konkurrenter har förändrats det senaste decenniet. Trots detta finns den högteknologiska verksamheten kvar i Lund.

De organisatoriska förändringar som Alfa Laval har genomgått har även berört företagets produktutvecklingsarbete. Här har man istället varit den förvärvande parten och flera bolag har köpts upp för att nå unika kompetenser. Exempelvis förvärvades ett mindre bolag i Frankrike som arbetar med en speciell typ av värmeväxlare, där verksamheten fortsatt i hög grad sköts lokalt. Man har även verksamheter i Italien. Under 2008 offentliggjordes skapandet av ett produktcenter för lödda värmeväxlare som förlades till Alonte, Italien, men även USA. Inte sällan kan sådant ge upphov till dragkamp om resurser eller gradvisa tyngdpunktsförskjutningar. Emellertid är det Sverige som styr verksamheten, om än med försiktighet för att inte införa för dramatiska förändringar. Sammantaget sker konstruktionsarbetet av plattvärmeväxlare närmast uteslutande i Lund. Även om projektledarna i Lund i viss mån styr även projektledare i Italien är det med försiktighet. I Lund har man också fått uppgiften att bidra med kunskap i programmet ProEngineer till utvecklingsenheten för svetsade växlare i Frankrike, men i övrigt är utbytet begränsat.

Fläkt Industri i Växjö

Svenska Fläktfabriken startades av två entreprenörer på 1920-talet för att utveckla fläktar och filter för industriell lufthantering. Företaget kom från starten på 1920-talet att utvecklas organiskt till en internationell koncern genom att kunskapen om lufthantering utvecklats och kunnat tillämpas på nya områden. Företaget förblev självständigt fram till andra hälften av 1980-talet då det köptes upp och integrerades med ABB under 1990-talet.

Svenska Fläktfabriken bestod av fem större dotterbolag där Industribolaget (eg. Fläkt Industri AB) var ett av de större. Industribolaget i sin tur var uppdelat i fyra affärsområden efter de tillämpningsområden för industriell användning av fläktar som kommit att utvecklas inom bolaget sedan starten. Industribolaget kom under 60-talet att delas upp och säljas. Det finns idag inom fyra internationella industrikoncerner: Fläkt Woods, Andritz, Ahlstrom och Dürr. Uppdelningen följde i stort den affärsområdesindelning som gjordes i Industribolaget i mitten av 1980-talet. Trots dessa försäljningar återfinns fortfarande en betydande del av den industriella luftbehandlingsverksamheten i samma lokaler i Växjö som på 1980-talet, men de är idag uppdelade och som delar av de nämnda internationella koncernerna.

Sammantaget beskriver vi tre innovativa företag som på tre sätt har påverkats av omstrukturering och globalisering, men som fortsatt och framgångsrikt bedriver högkvalitativ utveckling och tillverkning i Sverige. Tidigare KMW som tillhör den finska Metso-koncernen, Alfa Laval vars plattvärmväxlarverksamhet istället har förvärvat en rad företag världen över, och Svenska Fläktfabriken som förvärvats och delats upp på olika ägare. Vi ska nu närmare undersöka vilka organisatoriska förklaringar som kan finnas till den ut hålliga förmågan att utveckla innovationer och konkurrenskraftiga produkter.

Innoverande organisationer

I studien framträder tre företag som framgångsrikt utvecklats och anpassats till de industriella och institutionella förändringar som

följer av den globala ekonomiska utvecklingen. I materialet rymms faktorer som kan förklara varför arbetet med produktutveckling inte självklart omlokaliseras som en följd av förändringar på företags- och koncernnivån. Vi ser tre typer av förhållanden som är viktiga för dessa företags förmåga att bibehålla sin konkurrensförmåga såväl på marknaden med de produkter de utvecklar som internt i de industriella strukturer (koncerner) de över tiden tillhör. De allt mer globalt verksamma företagen är beroende av den innoverande organisation som utvecklats lokalt i respektive företag. Vi har identifierat tre faktorer i det lokala innovationssystem som sammantaget bidrar till denna innoverande organisation: ingenjörskunnande, fysiska resurser och infrastruktur samt institutionalisering av lokala samarbeten.

Ingenjörskunnande

En viktig bas för svenska ingenjörsföretag är den kunskap som utvecklats från företagets tidiga entreprenöriella faser till de i många fall marknadsledande positioner man idag har. En viktig aspekt av detta är givetvis ingenjörernas individuella kompetenser; människorna är företagets viktigaste resurs. Generellt uppträder i vår studie många exempel på ingenjörer som främst drivs av lusten att utveckla kunskap om de produkter de jobbar med, och som byter bort chefskap och traditionell karriär mot arbete i utvecklingsverksamheten. Det är nyfikenheten som är drivkraften. Som exempel kan nämnas hur ingenjörer i Alfa Laval i laboratorietester medvetet kan göra en vinkel i värmeväxlarnas vätskekanaler lite djärvare än vad man tror är hållbart, för att på så vis se var gränsen för materialets hållfasthet ligger. Den deformerade metallbit som ur ett projekt- eller tillverkningsperspektiv ser ut som ett misslyckande ses då istället som en framgång – en källa till ny kunskap.

Utöver sådan nyfikenhet verkar det som att individuella kompetenser som utvecklats och tränats i verksamheten är en knapp resurs. I flera av fallen framstår enskilda individer som de enda som har en viss, given kunskap. I intervjuer understryker ingenjörer att det är erfarenheter snarare än utbildning som avgör förmågan att kunna utveckla pappersmaskiner som fungerar dygnet runt i fukt och med vibrationer vid olika varvtal. I Metso kan den person som

kommit på, drivit utveckling och slutligen infört ett helt nytt system för att pressa vatten ur pappersmassan på dess väg mot färdigt papper, nämnas. Hans framgångar beskrivs som resultatet av kreativitet och erfarenhet, men också med unika möjligheter att gå vid sidan av formella organisations- och beslutsstrukturer. Det är därför lätt att anta att det finns lika få specialister av denna kaliber i konkurrerande företag, kanske även de med en gedigen erfarenhet och i den övre medelåldern. Sett till Metso och dess konkurrenter rör det sig därmed om ett tiotal personer i världen som har en viss typ av kompetens. Att finna individer med rätt kunskaper och attrahera dem till en organisatorisk miljö som de accepterar kan förväntas vara svårt. Betraktat på det viset blir det inte självklart möjligt att flytta verksamheten utan att förlora i konkurrenskraft. Givet vilken kompetens, dessutom samlad med andra, passande kompetenser, framstår det även som rimligt att ta hänsyn till vilken typ av verksamhet som bäst kan bedrivas just i den organisationen.

Utöver anställdas individuella och grundläggande utbildning samt förmågor är det tydligt att framgångarna i stor utsträckning också är resultatet av hur produktutvecklingen organiseras. Delvis hänger detta samman med den ledarstil som ibland kallas svenskt eller skandinaviskt management, som till det yttre kännetecknas av flexibel organisering kombinerat med decentraliserat ansvar. Denna ledarstil lägger ett starkt ansvar på den enskilde att själv driva utvecklingen framåt. På frågor om hur man leder anställda svarar så gott som samtliga chefer i de tre företagen att man diskuterar och försöker väcka nyfikenhet, eller försöker ge svar när någon ingenjör frågar om råd. För att en sådan ledarstil ska fungera finns i grunden ett ömsesidigt antagande om ett gemensamt sökande efter en rationell lösning på problem. I den kulturen kan själva ledandet inskränkas till att vara stödjande vid hinder och rådgivande vid vägval med ett stort utrymme för enskilda att utvecklas och ta ansvar. En ledningsstil som lämnar lika mycket utrymme för kollektiv kreativitet är inte självklart möjlig i andra (företags)kulturer, där högre grad av hierarki och formalisering är nödvändig.

I de studerade företagen förekommer även att personal systematiskt roterar mellan avdelningar och att chefer som tidigare va-

rit gruppchefer återvänder till konstruktörsjobbet i en specialistroll som senior ingenjör. Ett belysande exempel på detta är den person på Fläkt Woods som idag har en utmejslad specialistfunktion i en relativt liten organisation med en ung mindre erfaren person som formell chef. Denne specialist har tidigare varit chef för detta produktområde högt upp i hierarkin i det betydligt större ABB under den tid då verksamheten ingick där. Att på så vis låta ingenjörer rotera som chefer ger hög teknisk kompetens i ledningsrollerna, ett medarbetarperspektiv även i ledningsskiktet, och en blick för helheten bland enskilda konstruktörer. Denna organisatoriska förmåga är inte självklart lätt att vare sig flytta eller återskapa på annan ort, även om det där finns gott om kompetenta ingenjörer.

Laboratorier och den fysiska infrastrukturen

Betydelsen av personalens kompetens som en viktig resurs är nära sammanbunden med att de här studerade företagen ägnar sig åt en påtagligt fysiskt materiell verksamhet. Ingenjörerna utvecklar maskiner och är beroende av maskiner i testcentra och laboratorier för att utveckla nya produkter. Det är tydligt att verksamheter tar sig fysiska uttryck som är svåra att snabbt förändra eller ersätta. Som exempel kan nämnas den pilotanläggning som Metso Paper förfogar över. Det är en fullstor maskin för papperstillverkning – men med två skillnader mot de maskiner som utvecklas och tillverkas för försäljning. Dels gör den papper som är endast en halv meter brett, jämfört med två eller tre meter. Dels går de olika maskinelementen att flytta om. På så vis kan olika tillverkningssätt provas. Det är viktigt vid utveckling av maskiner, och inte minst att kunna visa för potentiella kunder. Mot bakgrund av storleken på investeringen i en ny pappersmaskin, är det en stor fördel att till en relativt låg kostnad kunna visa att pappret håller hög kvalitet. Just pilotanläggningen beskrivs som unik i världen. Testanläggningar av detta slag är investeringar som tillåter viss verksamhet att utföras effektivt. Vidare har sådana verksamheter vuxit vidare och förgrenats. På så vis har ytterligare investeringar gjorts vilket lett till att ytterligare skapa fysiska band mellan den geografiska platsen och verksamheten.

Gemensamt för företagen i vår studie är att samtliga har tillgång

till laboratorier och testanläggningar som över åren har byggts upp på de tre orterna. Dessa spelar en betydande roll för innovationsförmågan i respektive företags produktutveckling. Exempelvis var det laboratorium som utvecklades av Industribolaget viktigt för utvecklingsarbetet inom Ahlstrom som nu tagit över laboratoriet. Laboratoriet används även idag för tester av Andritz och Fläkt Woods genom att de regelbundet hyr in sig för olika typer av utvecklingsarbeten.

Korta ledtider i utvecklingen av nya plattvärmeväxlare i Alfa Laval förutsätter att produkterna kan tillverkas i nära anslutning till företagets produktutveckling. Detta därför att laboratorietester av nya produkter görs i en produktionsmiljö och är en integrerad del i ett utvecklingsprojekt. En ingenjör beskriver att man för all del kan göra avancerade beräkningar i datorbaserade designsystem, men att det ändå är i laboratoriet som man ser om något fungerar – i verkligheten. Dessa traditionella fysiska resurser har varit betydelsefulla genom att vara naven i kunskapsutvecklingen. De fungerar även som trögheter när det gäller förändring och flytt av produktutvecklingsverksamheten inom respektive koncerners internationella verksamhet. Skälen till varför produktion till stor del är kvar på de studerade orterna, om än i något olika omfattning i de studerade företagen, är även de delvis knutna till fördelarna med nära kopplingar mellan produktutveckling och produktion.

Samarbeten i institutionaliserade nätverk

Utvecklingsförmågan i de tre företagen hänger dessutom samman med utvecklingen av starka innovationskluster. Relationer till högskolor, branschorganisationer och produktutveckling i nära samarbete med underleverantörer och kunder var också avgörande, något som ytterligare förankrar verksamheten lokalt.

MPK framstår som tätt integrerat i sin omgivning. Kommunen har förlagt ett yrkesgymnasium till företagets absoluta närhet, till fördel för både skola och företag. Företaget ingår även i samverkansorganisationen kallad the Paper Province, ett av EU uppmärksammat kluster inom massa- och pappersindustrin. Nära samarbete med underleverantörer, Karlstads universitet och tekniska konsultbolag

hör även till nätverket där MPK spelar en central roll. Även här spelar pilotanläggningen en roll. Cirka två tredjedelar av löptiden hyrs ut till kunder och andra företag från hela världen. Eftersom den även då bemannas av personal från MPK skapar den på ett naturligt sätt samarbeten som bidrar till kunskapsutveckling. Dessutom används den vid förevisningar och produktseminarier med kunder. Pilotanläggningen är därigenom dels ett exempel på en resurs som utgör en konkurrensfördel. Dels visar den hur tillgång till sådana resurser är med och definierar var utvecklingsverksamhet äger rum geografiskt. Genom att användare från hela världen reser till Karlstad för att få använda pilotanläggningen blir MPK en nod kring vilken verksamhet planeras och organiseras även utanför det egna företaget.

Även Alfa Laval i Lund och de företag i Växjö som emanerar ur Industribolaget är, om än på lite olika sätt, sammanvävda med sin omgivning. I de senare bolagen utgör det varandras omgivning, man delar samma industriområde som en följd av den tidigare gemensamma historien och samverkar kring laboratoriet. I Alfa Laval-fallet har många av ingenjörerna sin utbildning från Lunds tekniska högskola och fortsatta kontakter existerar exempelvis genom studenter som skriver sina examensjobb hos företaget. Man samarbetar också delvis med enheter ur Tetra Pak som ligger nära utvecklingsavdelningarna hos Alfa Laval.

Den industriella omvandlingen – förändring och stabilitet

Våra exempel visar att framgångsrika företag sett ur ett lite längre tidsperspektiv är en del av en industriell utveckling i sina respektive branscher. De tre exemplen representerar tre olika roller för ett industriföretag i en sådan utveckling; som förvärvande part, förvärvad eller att först förvärvas och sedan styckas upp och säljas i delar.

På koncernnivå sker tydliga förändringar. Tyngdpunktsförskjutningar i den globala ekonomin, såsom från väst mot Kina och Asien, återspeglas i allt fler företags strategier. Verksamheter och produktområden kan såväl tillkomma som flyttas inom ramen för nya företagskonstellationer. Underliggande ekonomiska och affärsmässiga överväganden bidrar till en tilltagande specialisering och organisering.

ring på bransch- och/eller koncernnivå. På koncernnivå är det alltså lätt att beskriva företagen som stadda i stark förändring.

Samtidigt ser vi tydliga tecken på att själva verksamheterna inte nödvändigtvis förändras lika dramatiskt. Det finns trögheter och stabiliserande krafter som motiverar företagen att utveckla den befintliga verksamheten där den är. För den som, likt organisationsforskaren, besöker företagen och intervjuar de ingenjörer som arbetar med att förbättra företagets produkter, utveckla nya genom innovationer, blir det uppenbart att den lokala utvecklingen i företagen i hög grad är internationell samtidigt som den är påtagligt lokalt förankrad.

De tre studerade företagen visar detta, om än på olika sätt. MPK har även efter förvärvet behållit och förstärkt sin lokala förankring samtidigt som de internationella kontakterna har ökat. Och i takt med att Alfa Laval växer, förvärvas enheter i andra delar av världen. Integrationen av förvärvade enheter i den befintliga organisationen är anpassad efter syftet med förvärvet, vilket inte sällan medför stor varsamhet och i många fall innebär att såväl utveckling som produktion helt eller delvis blir kvar i sina respektive ursprungsländer. I Industribolagsfallet visas samtidigtheten i internationalisering och lokal förankring av att de tre internationella koncerner som förvärvat delar av det tidigare Industribolaget väljer att behålla betydande delar av respektive verksamhet i Växjö och på samma industriområde där verksamheten legat sedan den en gång startades. Detta trots att dessa enheter idag utgör små enheter i respektive koncern och hade kunnat flyttas närmare annan verksamhet inom dessa.

Om en verksamhet blir kvar i Sverige och på den ort den startats kan dock inte enbart förklaras av enkla ekonomiska samband baserade på löne- och transportkostnader. Vår studie visar hur företag inom vad som kan kallas traditionella branscher, men som sällan inkluderas i kategorin högteknologiska företag (läs IT, nano- och bioteknik etcetera), framgångsrikt bidrar till en kunskapsintensiv industri i Sverige. Där framträder konkurrenskraftiga och ledande företag, lokalt förankrade men integrerade internationella industri-företag, med högt kunskapsinnehåll men också med produktion, som förmått överleva och växa på globala marknader. De tre stu-

derade företagen har kunnat skapa förutsättningar och format sin egen framtid genom att man i företagen över tid förmått leda, utveckla och institutionalisera nödvändiga resurser för en framgångsrik produktutveckling. Detta får konsekvenser för hur vi bör se på hur svenska företag kan utvecklas i takt med den industriella utvecklingen.

Betydelsen av lokala resurser för företagens innovationsförmåga

Det finns betydelsefulla likheter i de förutsättningar för att vara ett innovativt företag som vi kunnat se i de studerade företagen, trots flera skillnader mellan företagen i övrigt. De förändringar som har skett kan illustreras genom de relationer som uppstår på de tre analysnivåerna: koncern-, företags- och verksamhetsnivån. I samtliga tre företag har förändringar skett på koncernnivån bland annat som en följd av omstruktureringen inom respektive bransch. Även vad avser relationen koncern och verksamhet har dessa lett till olikartade utvecklingar. Företag som förvärvar kan naturligtvis påverka de efterföljande integrationsprocesserna på ett annat sätt än vad förvärvade enheter kan göra.

Att beskriva företagsutveckling i termer som stabilitet och förändring riskerar att förenkla för mycket. Vi ser utvecklingsprocesser i sig som gradvisa förändringar, steg på en väg där historien spelar roll för vilka möjliga mål som är tillgängliga. Vad vi däremot vill framhäva i vår förklaring till varför de studerade verksamheterna framgångsrikt kunnat fortsätta lokalt och inte slukats genom uppköp, eller av andra delar av de koncerner företagen kommit att ingå i, är den innoverande organisation som utvecklats och institutionaliserats. Det kan sammanfattas som ingenjörskunnande, fysiska resurser och institutionaliserade lokala samarbeten.

Att vi lyfter fram dessa tre kategorier ska inte uppfattas som att de är isolerade från varandra. Interaktionen dem emellan är central för utvecklingen av en innoverande organisation. Det finns starka skäl att investera i fysiska resurser där det redan finns hög grad av kompetens, liksom lokala samarbeten utvecklar möjligheterna att tillföra

och fördjupa för företaget viktig kompetens. Dessa tre centrala och förbundna förklaringsfaktorer förstärker bilden av att förklaringen till företags framgångar kan behöva sökas i samspelet mellan individ-, företags- och branschnivå.¹⁸

Detta sätt att betrakta orsaker till framgångsrika verksamheter föreslås i det resursbaserade synsättet. Företrädare för detta perspektiv tar utgångspunkten i att företag består av olika resurser, det vill säga att resurser är heterogent fördelade mellan företag på en marknad. Genom att utnyttja dessa resurser effektivt kommer vissa företag att ha fördelar som ger en bestående konkurrensfördel.¹⁹

Vidare kan de fördelar som företag erbjuder inte lätt återskapas. Eftersom företag är organiserade verksamheter där samverkan och gränssnitt, erfarenheter och fysiska resurser kombineras utgör de exempel på lösningar som marknaden inte kan sätta samman. De är istället mer än summan av delarna. En viktig aspekt är att de resurser som är mest värdefulla ur ett konkurrensperspektiv också är beroende av vissa förutsättningar för att kunna utvecklas. Det beskrivs ofta i termen stigberoende (*path dependence*) som ger möjlighet till mer långvariga försprång eftersom andra företag har mindre lätt att »byta stig« än vad som traditionellt tillskrivs företag av strategiforskare som Michael Porter.²⁰

Det resursbaserade synsättet lyfter fram att vissa resurser är viktigare än andra, dels eftersom de är värdeskapande på sin specifika marknad²¹ dels eftersom de är svårtillgängliga. Det sistnämnda beror på att de är specifika för ett visst företag i bemärkelsen att de endast kan omsättas i en viss miljö.²² De är svårartikulerade, eller bygger på tyst kunskap som tar sig uttryck i handling men är svår att sätta ord på. Att cykla är ett exempel. De kräver även vissa förutsättningar och på så vis konsekvensen av tidigare vägval, eller stigberoende. Ofta betonas just kunskapsresurser, medan fysiska resurser – maskiner och laboratorier – hamnar i bakgrunden. Vi har dock funnit att

18. Rothaermel (2007).

19. Penrose (1959).

20. Porter (1980).

21. Amit & Schoemaker (1993).

22. Coff (1997).

ett sådant kunskapsbaserat perspektiv behöver kompletteras med fysiskt materiella resurser genom att visa på hur dessa resurser är viktiga förutsättningar som påverkar möjligheterna att långsiktigt bedriva en innovativ och konkurrenskraftig företagsamhet.²³

Magnus Lagerholm och Anders Malmberg för fram två huvudsakliga argument för vad som gör att resurser knutna till en plats eller en region är viktiga för företags innovationsförmåga. Det första argumentet är att historia spelar roll.²⁴ Det beror på att företag utvecklar organisatoriska rutiner och sätt att hantera den osäkerhet och den successiva och ibland slumpartade utveckling som företaget är en del av. Det andra argumentet är att närhet (*proximity*) är betydelsefullt. Det beror på att de lärprocesser, som utveckling av innovationer förutsätter, underlättas av såväl geografisk som social och kulturell närhet och bygger på kunnande som har begränsade inslag av formell och explicit kunskap. Sammantaget skapar dessa lokalt baserade resurser och förmågor och blir till konkurrensfördelar för det lokala företaget då dessa (*localized capabilities*) är svåra att imitera och kopiera.

Detta resursbaserade perspektiv på vad som skapar innovativa företag bidrar vidare till att ge en bild av dynamiken i den utveckling som anknyter till ekonomisk-historiska synsätt på den ekonomiska utvecklingen i Sverige. När vi återknyter till samspelet mellan innovationer, investeringar och institutioner på samhällsnivån²⁵ blir den innoverande organisationen, här beskriven som betydelsen av ingenjörskunnande, investeringar i fysiska resurser såsom laboratorier och testutrustning med mera samt de lokalt institutionaliserade samarbetena, ett uttryck för hur dessa faktorer bidrar till utveckling på företagsnivån. Den ökade förståelse som den resursbaserade organisationsteorin på detta sätt bidrar med bidrar därmed till ett nytt sätt att förklara den industriella utvecklingen i Sverige.

23. Schriber & Löwstedt (kommande).

24. Lagerholm & Malmberg (2009).

25. Schön (2000).

Avslutning

Det här kapitlet är skrivet mot bakgrund av debatten om tillväxt och förnyelseförmåga i svensk industri. Där nämns ofta företag i branscher som vuxit fram i samband med den nya ekonomin. Intrycket som förmedlas är att svenska företag idag ägnar sig åt IT, musik eller bioteknologi. Traditionella industrier framställs däremot som ett fåtal tillverkningsföretag i avfolkningsbygder, som för en tynande tillvaro. Dessutom betonas hotet att verksamheter köps upp och flyttas utomlands. En slutsats blir att åtgärder för att stödja traditionell industri bara fördröjer det oundvikliga. Istället gäller det att snabbt ställa om till nya branscher.

Vår studie ger en något annorlunda bild. Vi har lyft fram tre livskraftiga verksamheter inom vad som kan benämnas som traditionell svensk ingenjörsbaserad industri. De har alla upplevt olika grad av strukturella förändringar – genom att vara uppköpande, uppköpta respektive styckade – men förenas av att väsentliga delar av respektive verksamhet fortsatt bedrivs på samma ort. En konsekvens av vårt resursbaserade perspektiv är att betona att de resurser som är centrala för en verksamhet inte självklart finns tillgängliga överallt. Vilka framtida resurser som kan byggas avgörs i svårförutsägbara processer begränsade av befintliga resurser och relationer. Alltså av i grunden lokala organisatoriska, relationella och institutionella förutsättningar, där också de fasta tillgångar som i teorin finns tillgängliga även för konkurrenter i praktiken ofta är unika.

Vår förklaring är därmed att omständigheterna som möjliggör för de studerade verksamheterna att skapa värde vare sig lätt kan byggas upp, kopieras eller flyttas. På samma sätt har outsourcing i många verksamheter varit svårare än väntat, haft svårt att nå upp till förväntningarna och i vissa fall flyttat tillbaka till traditionella höglöneländer. Våra fall belyser att detta beaktas av företagsledningar. Samtidigt menar vi att det är en uppfattning som inte nått tillräcklig uppmärksamhet i diskussionen om hur Sveriges välstånd ska säkras.

Vår slutsats blir att flera ofta anförda synpunkter på Sveriges konkurrenskraft utmanas. Att vi, som vi underströk i inledningen, förväntar oss att kunskapsutvecklingen i tidigare låglöneländer kom-

mer att växa, får två konsekvenser. Den globala konkurrensen ökar och utmanar svenska företag genom allt större krav på innovationsförmåga. Det i sin tur leder till ett ökat behov av att diskutera, nansera och precisera hur svenska företag – och verksamheten i Sverige – kan utvecklas och förmås att hantera globaliseringen och riskerna för utflyttning av hela eller delar av verksamheten. Detta rör synen på näringspolitik. Ur ett koncernperspektiv blir den innovativa förmågan i en organisation beroende av dotterbolags långsiktiga verksamhet. Den i sin tur består av en infrastruktur som utvecklats över tid. Lokala kontakter liksom arbete kring fasta anläggningar kan ge upphov till kompetens som är unik och därmed en viktig del av företagets konkurrenskraft. Hotet från utflyttning av verksamheter till andra länder framstår därmed som mer komplext än att vara en fråga om relativa lönekostnader eller tillgång på kompetens. Den lokala resursstruktur som byggs upp över tiden på en ort är, när den är framgångsrik, svår att kopiera eller ersätta. Vår slutsats är att verksamheter som jämfört med IT och bioteknologi framställs ha lågt kunskapsinnehåll inte självklart behöver riskera utflyttning till andra länder om företagen utvecklats i ett samspel med såväl en lokal som en global omgivning.

Detta får konsekvenser inte bara för företagen utan även för dem som har uppgiften att forma förutsättningarna för ett fortsatt svenskt välbefinnande. Varvskrisen och avknoppningen av Volvo och Saab från Ford respektive GM visar på två skilda förhållningssätt avseende statligt stöd till verksamheter. Om lönekostnader ses som den viktigaste variabeln för var verksamhet förläggs och om kunskap betraktas som relativt lätt att utveckla, hotas mycket av svenskt företagande med utflyttning till låglöneländer. Då blir en logisk hållning att offentliga medel endast kan fördröja det oundvikliga. Att kunskap i hög grad är inbäddad i en social och materiell infrastruktur som bygger på vägval gjorda för tio eller tjugo år sedan, och att viss utflyttad verksamhet kräver flera års uppbyggnad innan den hämtar sig, antyder en annan slutsats. Poängen understryks av det faktum att det i Finland och Norge, med ekonomier liknande den svenska, fortfarande finns en fungerande varvsindustri.

Möjliga konsekvenser för näringspolitiken kan skissas. Det är inte

uteslutande makroekonomiska faktorer, skiftningar i relativa lönekostnader och på pappret jämförbara kompetenser som avgör företags, regioners och länders konkurrenskraft. På kort sikt innebär det att en ensidig betoning av att näringslivet har egen ekonomisk bärkraft riskerar att framstå som missriktad om det bortser från vilka resurser, och därmed möjligheter, till långsiktig verksamhet som finns. Exempelvis blir det inte längre självklart att lämna företag att själva klara sig genom kriser som i sig inte är relaterade till den egna förmågan. Istället kan tillfälligt stöd under en övergångsperiod till verksamheter, genom att bygga på unika resurser, vara ett alternativ som är mer lovande. I ett längre perspektiv blir det viktigare att identifiera och odla de kompetenser, resurser och förutsättningar som erbjuder möjligheter att utveckla konkurrenskraftiga, svårkopierbara och lokalt förankrade organisatoriska förmågor. Bara så kan idéer bygga varaktig svensk företagsamhet, snarare än att säljas utomlands som patent eller förvärvas och flyttas utomlands.

Sammantaget antyder diskussionen att slutsatserna som anförs i debatten kring svensk konkurrenskraft tjänar på att belysas från fler håll än tidigare. Synsätt baserade på neoklassisk ekonomi bygger ofta på antagandet att marknader tillhandahåller alla konkurrenter med samma resurser. I det resursbaserade perspektivet blir det istället en empirisk fråga som besvaras mer nyanserat: medan vissa resurser finns tillgängliga för många gäller det långt ifrån alla. Den här studien visar att företag i branscher som i svenska medier ofta inte framställs som framtidens, med framgång konkurrerar med andra globala aktörer. Ett företagsekonomiskt perspektiv preciserar, fördjupar och nyanserar därmed diskussionen om svensk konkurrenskraft genom att öppna den svarta lådan som utgörs av företagets organisation och ledningsprocesser.

Referenser

- Amit, R. & P. J. H. Schoemaker (1993), »Strategic Assets and Organizational Rent«, *Strategic Management Journal* 14(1), s. 33–46.
- Braunerhjelm, P. (red.) (2001), *Huvudkontoren flyttar ut*. Stockholm: SNS Förlag.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American*

- Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. (1972), »Organization Structure, Environment, and Performance – The Role of Strategic Choice«, *Sociology* 6(1), s. 1–22.
- Coff, R.W. (1997), »Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory«, *Academy of Management Review* 22(2), s. 374–402.
- Globaliseringsrådet. (2009), *Bortom krisen. Om ett framgångsrikt Sverige*, Ds 2009:21.
- Lagerholm, M & A. Malmberg (2009), »Path Dependence in Economic Geography«, i Magnusson, L. & J. Ottosson (red.), *The Evolution of Path Dependence*, Cheltenham, Edward Elgar Publ., s. 87–107.
- Levinthal, D. & J. Myatt (1994), »Co-evolution of capabilities and industry: the evolution of mutual fund processing«, *Strategic Management Journal*, Vol. 15: s. 45–62.
- Löwstedt, J. (1986), *Automation eller kunskapsproduktion? Om ingenjörsarbetets organisation*. Stockholm: EFI.
- Magnusson, L. (2002), *Sveriges ekonomiska historia*. Stockholm: Prisma.
- Magnusson, L & J. Ottosson (2012), »Inledning« i denna bok.
- Mokyr, J. (2009), *The Enlightened Economy. An Economic History of Britain 1700–1850*. New Haven: Yale University Press.
- Myhrman, J. (1994), *Hur Sverige blev rikt*. Stockholm: SNS Förlag.
- Nelson, R. R., S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959/1995), *The Theory of The Growth of the Firm* (2 uppl.). Oxford: Oxford University Press.
- Pettigrew, A. (1987), *The awakening giant. Change and Continuity in ICI*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Rothaermel F. T. & A. M. Hess (2007). »Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects«, *Organization Science* 18(6), s. 898–921.
- Schriber, S. & J. Löwstedt, (kommande). *Bringing Machines Back In – The Influence of Physical Resources on Organizational Capabilities*.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*.
- Schön, L. (2000), *En modern ekonomisk historia. Tillväxt och omvandling under två sekler*. Stockholm: SNS Förlag.

Elektroniska dokument

<http://innovationfortillvaxt.se/kinas-nya-5-arsplan-okad-fokus-pa-fou/>. Hämtad maj 2011.

Huvudkontorens roll och lokalisering i den gamla och nya ekonomin

TOM PETERSSON

ETT AV DET svenska näringslivets mest utmärkande drag, både i ett nutida och i ett historiskt perspektiv, är dess höga internationaliseringsgrad. Alltsedan de tidiga snilleindustriernas (AGA, Separator, Nobel med flera) etablering kring sekelskiftet 1900 har svenska storföretag framgångsrikt konkurrerat på de internationella marknaderna. Sverige har också en lång tradition av att vara ett huvudkontorsland. De svenska internationellt verksamma företagen har styrts från huvudkontor lokaliserade främst i de tre storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö. Förekomsten av ett stort antal huvudkontor är också en viktig förklaringsfaktor inte bara till det svenska näringslivets konkurrenskraft, utan också dess innovations- och omvandlingsförmåga. Huvudkontor attraherar kompetens och kapital av flera slag, och bidrar till att skapa goda förutsättningar för innovativa processer kring företagens långsiktiga konkurrensförmåga.

Frågan om de svenska och de internationella företagens lokalisering av huvudkontor har under de senaste 10–15 åren varit föremål för en intensiv ekonomisk-politisk debatt i Sverige. Särskilt kring millennieskiftet målades mer eller mindre underbyggda hotbilder upp i medierna och inom en del av forskningen. Statliga Nutek gjorde flera uppmärksammade utredningar som visade att andelen företag med verksamhet i Sverige men med huvudkontor utomlands, ökade kraftigt i slutet av 1990-talet. När vd:ar och styrelseledamöter i de största svenska företagen intervjuades uppgav som mest en femtedel att de planerade att flytta huvudkontoret utomlands. Enligt de värsta scenarierna stod det svenska näringslivet inför en dramatisk utarmning av kunskap och kompetens – en så kallad *brain drain*

– och dessutom skulle skatteintäkterna minska kraftigt när framgångsrika svenska företag, dess huvudkontor och operativa ledningar flyttade utomlands eller köptes upp av internationella storföretag.¹

Idag vet vi att det inte har ägt rum någon dramatisk utflyttning av huvudkontor från Sverige och att den svenska ekonomin, inklusive de internationellt orienterade storföretagen, framgångsrikt har fortsatt integreras och utvecklas i den globala ekonomin. På många sätt har Sverige, med betoning på Stockholm och de andra storstadsregionerna, lyckats behålla och även förädla sin karaktär av kunskapsekonomi och som ett centrum för lokalisering av huvudkontor i norra Europa. Senare undersökningar av de största företagen i Sverige (från 2003 och 2010) bekräftar också att det inte finns några tydliga tendenser till att det skulle uppstå en ny våg av utflyttning av svenska huvudkontor. Det finns till och med tecken på att Sverige, med betoning på Stockholm, har förstärkt sin position vad gäller lokalisering av internationella företags huvudkontor.²

Den generella ekonomisk-politiska diskussionen om huvudkontorens betydelse och lokalisering förs numera på ett mer nyanserat och balanserat sätt än tidigare. En av de stora frågorna var tidigare hur man med olika statliga åtgärder skulle kunna förhindra en fortsatt utflyttning av huvudkontor. Exempelvis infördes en speciell så kallad expertskatt som skulle underlätta rekryteringen av särskilt attraktiv arbetskraft till Sverige och svenska företag. Effekterna av expertskatten har dock varit närmast obefintlig. Många aktörer är dock fortfarande övertygade om att ekonomisk-politiska åtgärder bör vidtas för att stärka Sverige som en stark och attraktiv region för lokalisering av huvudkontor.³

Syftet med detta kapitel är att belysa frågan om de svenska storföretagens lokalisering av huvudkontoren i ett långsiktigt historiskt och strukturellt perspektiv. Strategiska beslut av detta slag – det vill säga lokalisering av huvudkontor – är beroende av en lång rad före-

1. Nutek (2000). Se till exempel Braunerhjelm & Lindqvist (1999); Braunerhjelm (2001); Fölster, Widell & Wikner (2002).

2. Axelsson, Löf & Strandell (2003); Olshov (2010); Öhrn (2010).

3. Se till exempel Globaliseringsrådets slutrapport från 2009, s. 59, punkten »Utforma en svensk huvudkontorsstrategi«. Se även ISA (2008) och ISA (2009).

tagss interna och externa faktorer i den omgivning och det samhälle där företagen verkar. I motsats till vad den tidvis hätska debatten kring millennieskiftet antydde, sker det sällan stora och snabba förändringar i det generella lokaliseringssmönstret. Tvärtom visar de historiska erfarenheterna *tillsammans* med nyligen genomförda empiriska undersökningar av företagens agerande idag att förändring sker relativt långsamt och att många företag än idag är relativt starkt knutna till en geografisk, fysisk plats.⁴

Varför är huvudkontoren så viktiga?

I de flesta empiriska studier av huvudkontor och även i dagligt tal anses ett företags huvudkontor vara den plats där företagets vd och ledningsgrupp är lokaliserade. Men för att huvudkontoret ska kunna utföra sin grundläggande uppgift, det vill säga att planera, fatta och verkställa de strategiska besluten inom företaget, behövs också ett antal specialiserade stödfunktioner. Företagets domicil, det vill säga dess juridiska säte som i sin tur avgör till exempel var företaget betalar bolagsskatt, behöver inte vara identisk med den plats där övriga huvudkontorsfunktioner lokaliserats. Sammantaget innebär den etablerade, och okontroversiella, definitionen av ett huvudkontor att det kan indelas i tre huvudsakliga beståndsdelar:

1. vd och ledningsgrupp
2. staber – stödfunktioner inom information, finans, juridik, personal, ägarrelationer, affärsutveckling, inköp och logistik samt FoU
3. domicil – företagets juridiska säte.

Huvudkontorets primära funktion är att vara företagets informations- och beslutscentrum. Där fattas strategiska beslut om exempelvis investeringar, budgetar, produkter och marknader. De olika staberna inom huvudkontoret, till exempel finans-, juridik- och personalavdelningar, stödjer och genomför vd:s och ledningsgruppens långsiktiga strategier.⁵

4. Olshov (2006); (2010); Öhrn (2010).

5. Se definition i exempelvis Axelsson, Löf & Strandell (2003), s. 9.

I ett långsiktigt, historiskt perspektiv kan vi identifiera några genomgripande utvecklingstendenser i hur företagen organiserar och lokaliserar sina huvudkontor. Dessa förändringar är ofta nära kopplade till en ökad globalisering av ekonomin i allmänhet. I den första vågen av *offshoring*, det vill säga en geografisk omlokalisering av företagens olika enheter, handlade det framför allt om en utlokalisering av producerande, arbetsintensiva enheter till olika låglöneländer, dels inom Europa och då framför allt länder inom det förna Östeuropa, dels till länder i Sydostasien med Kina och Indien i spetsen.⁶

Under senare år har det också blivit allt vanligare att traditionella huvudkontorsfunktioner, till exempel IT-relaterade tjänster, helt eller delvis utlokaliseras till länder med relativt sett lågavlönad och välutbildad arbetskraft. Här kan Indiens roll som centrum för IT-relaterad tjänsteproduktion lyftas fram som ett tydligt exempel. Den stora farhågan har dock handlat om att även väsentliga delar av forskning och utveckling ska utlokaliseras från Sverige. För en ekonomi som den svenska, som har en lång och i hög grad ännu levande tradition av stora investeringar i forskning och utveckling, inte minst i ett internationellt, komparativt perspektiv, skulle det kunna leda till en på lång sikt starkt negativ utveckling. Förutsättningen för de svenska företagens, och den svenska ekonomins, långsiktiga utvecklings- och konkurrensförmåga ligger till stor del i att vi kan behålla och utveckla vårt kunskaps- och kompetenskapital.

En tydlig tendens som uppmärksamrats i flera studier är att forskning och utveckling inte är lika starkt förknippade med huvudkontoren som tidigare i geografiskt avseende. Forskning och utveckling är därmed inte längre i lika hög grad lokaliserat i samma stad, samma region, samma land eller ens på samma kontinent som de övriga, traditionella huvudkontorsfunktionerna. En viktig slutsats är att FoU-verksamhet ur lokaliseringssynpunkt snarare är kopplad till produktionen än till huvudkontoren. Det är också ett faktum att en stor del av FoU-investeringarna i de svenska storföretagen, som kraftigt dominerar de totala investeringarna i FoU, fortfarande görs

6. Becker, Ekholm & Nilsson Hakkala (2011).

inom landets gränser och med en stark koncentration till de tre storstadsområdena.⁷

Inom flera av de globala branscherna som också har betydelse för den svenska ekonomin, till exempel fordonsindustrin och IKT-industrin (informations- och kommunikationsteknik), har under de senaste åren en rad uppmärksammade sammanslagningar och förvärv ägt rum. Samtidigt har redan etablerade storföretag ingått strategiska partnerskap med konkurrerande företag.⁸ För de stora multinationella företagen, som är verksamma på ett stort antal marknader över hela världen med sinsemellan skilda förutsättningar, har det därför blivit allt vanligare att vid sidan av det ordinarie huvudkontoret (*corporate headquarters*) också upprätta ett eller flera regionala huvudkontor (*regional headquarters*). Inom de globalt verksamma företagen är det inte ovanligt att de regionala huvudkontoren omfattar ett stort antal centrala funktioner som i normala fall hanteras av det ordinarie huvudkontoret. De regionala huvudkontoren etableras i första hand i de ekonomier eller de regioner som för tillfället växer snabbast eller där behovet av utlokaliserad informations- och beslutskapacitet behövs av andra skäl. De regionala huvudkontoren har också en betydligt mer temporär karaktär än de ordinarie huvudkontoren. De kan lätt omlokaliseras till andra geografiska platser om de grundläggande förutsättningarna förändras. I analyser av huvudkontorens lokalisering och betydelse för enskilda regioner och nationer måste därför framväxten av de regionala huvudkontoren också vägas in.⁹

Det bör också understrykas att det är viktigt att göra en distinktion mellan *lokalisering* av huvudkontor å ena sidan och *omlokalisering* eller *flytt* av huvudkontor å den andra. De faktorer som avgör om en stad, en region eller ett land är attraktivt för en lokalisering av ett huvudkontor är:

7. Axelsson, Löf & Strandell (2003), s. 28–29; ISA (2008), s. 39; OECD (2006), s. 14; Strandell (2008), s. 17–18; SCB (2010).

8. Till exempel Volvo PV–Geely (Kina), Scania–MAN (Tyskland) och Ericsson–Sony (Japan).

9. Dicken (2003), s. 239 och Eliasson (2005), s. 291.

- närhet till kunder
- närhet till leverantörer
- närhet till konkurrenter
- goda kommunikationer
- fördelaktiga skatter för bolag och individer
- utformningen av regelverken för företagen och den ekonomiska politiken i allmänhet.

I detta avseende råder stor konsensus både inom forskningen och bland ekonomisk-politiska debattörer. Dessa faktorer används också ofta som underlag för internationella rankningar av olika städers och regioners attraktionskraft.¹⁰

Om man istället fokuserar på orsaker till varför företag med verksamhet i Sverige flyttar sitt huvudkontor så kan, åtminstone i teorin, ovan nämnda faktorer också vara viktiga vid beslut om en eventuell flytt. Men när empiriska undersökningar görs, så visar sig den överlägset viktigaste orsaken till att ett huvudkontor omlokaliseras vara att företaget i fråga har köpts upp eller fusionerat med ett annat företag. Det stämmer därmed inte att de nämnda förutsättningarna skulle vara så mycket bättre på en annan geografisk plats. Ägandet och förändringar i ägarstrukturen – till exempel att företaget ifråga köps av ett annat företag med ett redan etablerat huvudkontor i ett annat land – är således den avgörande faktorn för om det sker en flytt eller omlokalisering eller inte. Dessutom anges de personliga preferenserna hos företagens ledningar, det vill säga de personer som direkt påverkas av en eventuell flytt, som en andra viktig orsak. Med andra ord verkar det som att de personliga motiven hos företagsledarna har större betydelse än de strikt företagsekonomiska motiven.¹¹

Företag som däremot *inte* fusioneras eller förvärvas av ett annat företag flyttar alltså mycket sällan sitt huvudkontor. Benägenheten att omlokalisera huvudkontoret avtar också om ett företag har långa

10. Se till exempel OECD (2006).

11. Strandell & Löf (2003); Strandell (2008), s. 11–12; Braunerhjelm, von Greiff & Svale-ryd (2009), s. 207; Öhrn (2010).

historiska band till den region där det för närvarande är lokaliserat. Verkstadskoncernen Sandvik – med huvudkontor i den lilla orten Sandviken – och gruvföretaget LKAB – med huvudkontor i Luleå – är två talande svenska exempel på det historiska arvets betydelse.¹²

Ytterligare en tendens som kan ses i vissa av dagens storföretag är att huvudkontoren omorganiseras till relativt sett mindre enheter, med färre anställda. Traditionella huvudkontorsfunktioner har utlokaliserats från det ordinarie huvudkontoret eller så köper företaget in specialistkompetens (*outsourcing*) som man tidigare förfogade över själva. Ericsson, Skanska och Assa Abloy tillhör den skara av svenska företag som genomfört stora nedskärningar av personalstyrkorna vid respektive huvudkontor. Är detta också en indikation på att huvudkontoren inte längre är lika viktiga för företagens egna, långsiktiga utveckling och konkurrensförmåga som tidigare?

Forskning visar tvärtemot ett sådant påstående att huvudkontoren ur företagsinternt perspektiv snarare har större betydelse än tidigare, trots de kraftigt förbättrade tekniska möjligheterna till kommunikation och kontroll, där fysiska avstånd mellan organisatoriska enheter inom ett företag enkelt och effektivt kan överbryggas. Argumentet är att beslutsfattandet i storföretag, särskilt de med verksamhet på många olika marknader med varierande institutionella villkor och generella förutsättningar, har blivit alltmer komplext. En långsiktigt framgångsrik företagsledning inom branscher med högt förädlingsvärde – inte minst avancerad varu- och tjänsteproduktion där svenska företag under mycket lång tid har varit framgångsrika på de internationella marknaderna – måste göra mer avancerade och tillförlitliga analyser av exempelvis olika typer av risker och genomgripande teknik- och marknadsförändringar än tidigare.¹³

Även om huvudkontorens ställning som strategiskt centrum för företagets beslutsfattande och betydelse för den företagsinterna utvecklingen av allt att döma är ohotad, kvarstår frågan om deras samhällsekonomiska betydelse. De tidigare enstaka studierna av de sam-

12. Se till exempel Dicken (2003), s. 239–240; Eliasson (2005), s. 293. Sandvik har dock nyligen flyttat huvudkontoret till Stockholm.

13. Andersson & Holm (2010), s. 17–18.

hällsekonomiska effekterna på lokal, regional och nationell nivå av omlokaliseringar av huvudkontor från Sverige har inte upprepats, och de fick inte heller något betydande genomslag i debatten. Frågan tycks vara för komplex för att kunna besvaras på ett relevant och tillförlitligt sätt samtidigt som kausalsambanden är för svåra att identifiera.

Insikten om det i första hand är ägandet och i andra hand de personliga preferenserna hos företagsledningarna som styr lokaliseringen av huvudkontoren har lett till en skiftning i argumentationen. Fokus ligger numera på hur man bland annat med hjälp av ekonomisk-politiska åtgärder ska skapa attraktiva »miljöer« för huvudkontor men också för annan kunskapsintensiv verksamhet. Det är inte längre bara skatter för individer och bolag som är viktiga i detta avseende, utan även goda kommunikationer, framstående utbildnings- och forskningsinstitutioner och redan framgångsrika företag inom avancerad varu- och tjänsteproduktion.¹⁴

Med Stockholm i centrum

I Sverige har Stockholm varit den viktigaste geografiska regionen för lokalisering av huvudkontor ända sedan industrialismens genombrott i slutet av 1800-talet. Den viktigaste anledningen till det är att det i Stockholmsregionen, och hela Mälarregionen, tidigt etablerades en lång rad mycket framgångsrika företag inom industri, handel och tjänsteproduktion. Dessutom har Stockholms roll som ekonomisk-politiskt maktcentrum, med departement och statliga myndigheter, också haft betydelse för koncentrationen av huvudkontor till regionen. I och med att Stockholm från och med slutet av 1800-talet också blev landets finansiella centrum skapades ytterligare förutsättningar för ägandet och den operativa ledningen av företag att agglomereras till Stockholm.¹⁵

14. Globaliseringsrådet (2009), s. 29; Braunerhjelm, von Greiff & Svaleryd (2009), s. 206–207.

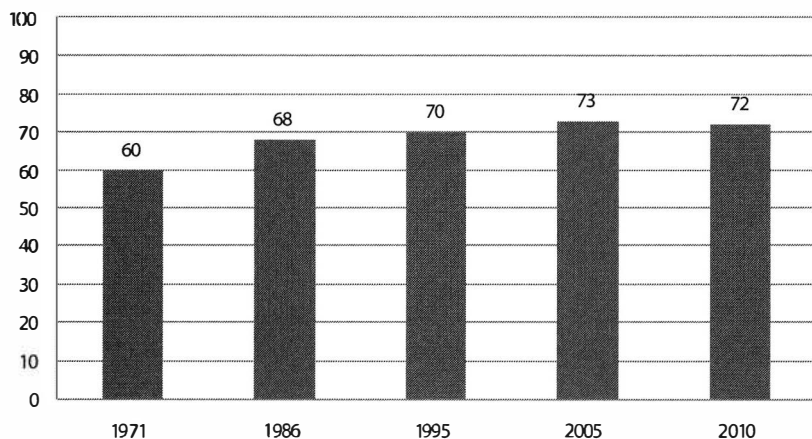
15. Se Eliasson (2005) kapitel V och VII för en historisk bakgrund till Stockholms och Mälarregionens betydelse.

Ett första mått på Stockholms betydelse för lokaliseringen av huvudkontor får vi genom att använda data över de 100 största företagen i Sverige sedan början av 1970-talet (figur 1). Visserligen har andelen företag med huvudkontor i Stockholm ökat med drygt 10 procent under de senaste 35 åren – från 60 procent år 1971 till 72 procent år 2010 – men förändringarna har i detta avseende varit marginella sedan 1980-talets mitt. Andelen företag med huvudkontor i Stockholm ligger således stadigt kring 70 procent.

De börsnoterade bolagens huvudkontor

Om man sedan studerar de bolag som varit noterade på Stockholmsbörsen kan man få fram data tillbaka till 1920-talet (se figur 2). Med ett längre historiskt perspektiv framträder några tydliga karaktärsdrag i de svenska storföretagens, och huvudkontorens, utveckling. Den svenska industrin, liksom hela industrialiseringsprocessen, var nämligen, till skillnad mot exempelvis den brittiska, geografiskt sett

Figur 1. Andel av de 100 största företagen i Sverige med huvudkontor eller svenskt huvudkontor i Stockholm, 1971–2010. Procent.



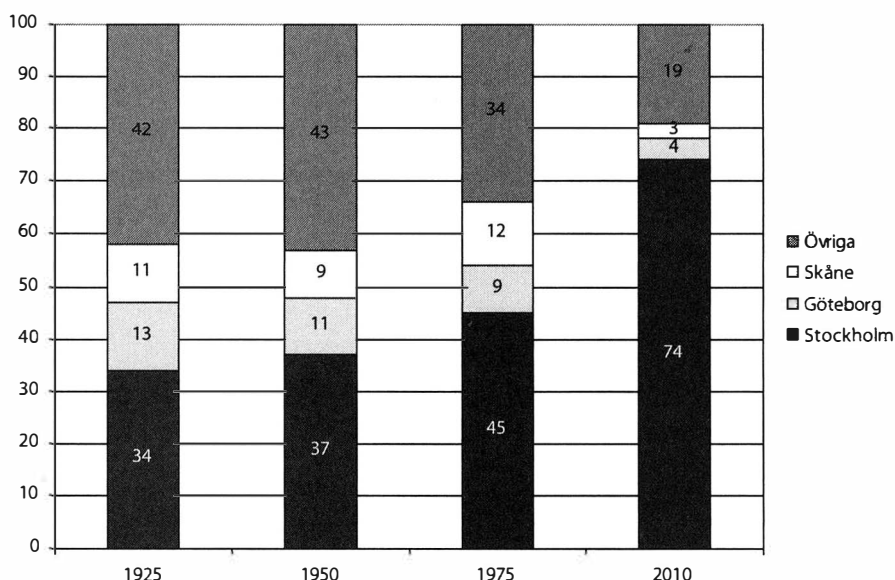
Källa: Petersson (2008) och Largest Companies (2010).

Anm. Avser företag med störst omsättning i Sverige.

mer jämnt fördelad mellan stad och landsbygd. Beroendet av närhet och tillgång till råvaror och andra strategiska insatsvaror, som elkraft, medförde att många av de svenska industrierna etablerades i landsbygdsområden. Fram till mitten av 1900-talet var det också praxis bland de svenska börsnoterade storföretagen att huvudkontoret lokaliserades på samma geografiska plats som kärnverksamheten, det vill säga vanligen varuproduktionen. Lokaliseringen av huvudkontor var därmed också relativt jämnt fördelad över landet.

Under de senaste 30–40 åren kan man däremot se en snabb koncentrationsprocess till Stockholmsregionen, inte bara på bekostnad av landsbygd och mindre orter utan även de andra två storstads-

Figur 2. Geografisk fördelning av börsnoterade företags huvudkontor inom Sverige, 1925–2010. Procent.



Källa: Petersson (2008) och för år 2010 respektive bolags hemsida.

Anm. Inkluderar utländska bolags regionala huvudkontor i Sverige. Population och urval: 1925 – totalt 47 bolag, samtliga noterade bolag på Stockholmsbörsen. 1950 – totalt 76 bolag, samtliga noterade bolag på Stockholmsbörsen. 1975 – totalt 103 bolag, samtliga noterade bolag noterade på Stockholmsbörsen. 2010 – totalt 61 bolag, samtliga noterade svenska aktier (Large Cap) på NasdaqOMX Nordic.

regionerna, det vill säga Göteborg och en Skåne-region med Malmö, Lund och Helsingborg som de tre viktigaste orterna. Stockholms andel har ökat med närmare 30 procentenheter, från 45 procent år 1975 till 74 procent år 2010.

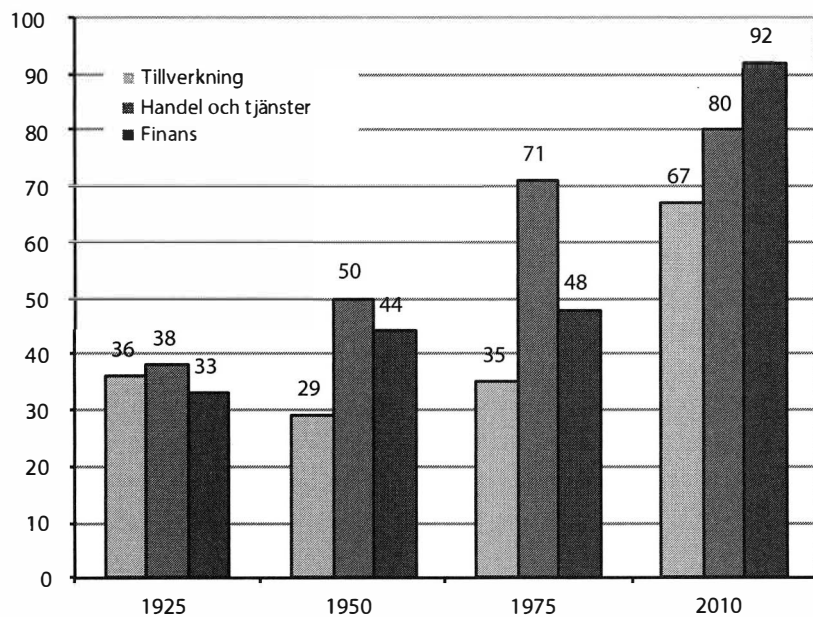
Koncentrationsprocessens hastighet inom olika branscher

Hastigheten i koncentrationsprocessen till Stockholmsregionen varierar dock mellan olika branscher, inte minst på grund av de skilda förutsättningarna för grundläggande strukturomvandling inom respektive bransch. En mycket grov branschindelning i tre kategorier, tillverkningsföretag, handels- och tjänsteföretag samt finansiella företag, visar att inom kategorin tillverkningsföretag ägde koncentrationsprocessen avseende lokaliseringen av huvudkontor rum senare än inom de andra två branscherna (se figur 3). Efterkrigstiden fram till mitten av 1970-talet var en gyllene period för ett stort antal tillverkningsindustrier, både för de utanför Stockholm och för Stockholmsföretagen. Många av de äldre bruks- och skogsföretagen utanför storstadsregionerna var mycket framgångsrika på de svenska och de internationella marknaderna under denna period, och de behöll också sin traditionella lokala och regionala anknytning. I stort sett alla basindustrier hade kvar sitt huvudkontor på den plats där företaget en gång grundades.¹⁶

Den uppdelning av funktioner inom ett företag, där till exempel produktion och huvudkontor separeras och lokaliseras till olika orter, har fått sitt definitiva genombrott först under de senaste två till tre decennierna. År 2010 har 67 procent, eller 21 av totalt 31 börsnoterade tillverkningsföretag, sitt huvudkontor i Stockholm. Ett antal tillverkningsföretag med mycket starka historiska rötter till olika orter i mer eller mindre renodlade glesbygdsregioner runtom i landet har under de senaste åren flyttat sitt huvudkontor till Stockholm. Produktionen har däremot *inte* omlokaliserats, vilket naturligtvis är

16. Exempelvis hade Holmen sitt huvudkontor i Norrköping, Billerud i Säffle och SCA i Sundsvall.

Figur 3. Stockholms andel av börsnoterade bolagens huvudkontor, sektorsvis, 1925–2010. Procent.



Källa: Se figur 2.

Anm. I kategorin »Handels- och tjänsteföretag» ingår rederier, fastighets- och byggnadsföretag samt data- och konsultföretag. I kategorin »Finansföretag» ingår bank-, försäkrings- och investmentföretag.

N 1925: 22 st. tillverkningsföretag, 8 st. handels- och tjänsteföretag och 15 st. finansföretag. N 1950: 45, 12 respektive 18 företag. N 1975: 55, 17 resp. 31 företag. N 2010: 31, 15 resp. 13 företag.

en konsekvens av att det är ekonomiskt omöjligt för flertalet av företagen med stora, fasta produktionsanläggningar att flytta dessa.¹⁷

Inom både kategorin Handels- och tjänsteföretag (i vilken också ingår rederier, fastighets- och byggföretag samt data- och konsultbolag) och kategorin Finansföretag (i vilken också ingår bank-, försäkrings- och investmentföretag) inleddes koncentrationsproces-

17. SCA, Billerud och Holmen har alla flyttat huvudkontoren till Stockholm.

sen till Stockholm redan under mellankrigstiden. Idag leds de börsnoterade företagen inom dessa branscher i mycket stor utsträckning från huvudkontoren i Stockholm.¹⁸ Den svenska finansiella sektorn, som idag domineras av de fyra storbankerna SEB, Handelsbanken, Nordea och Swedbank, var också fram till 1980-talet relativt starkt regionalt präglad. De mindre affärsbankerna (provinsbankerna) tillsammans med lokalt och regionalt inriktade försäkringsbolag och andra finansiella intermediärer, hade av naturliga skäl sina huvudkontor i de regioner som de var verksamma inom. Den intensiva fusions- och förvärvsverksamheten under 1980- och 1990-talen förändrade dock strukturen på den svenska bankmarknaden, och idag har alla finansiella aktörer av betydelse sina huvudkontor i Stockholm.

I ett historiskt och nationellt perspektiv har Stockholmsregionens roll aldrig varit starkare än idag. Stockholms position som Sveriges centrum för lokaliseringen av huvudkontor – för svenska och utländska företag – är till synes ohotad. Nästa avsnitt diskuterar Sverige och Stockholmsregionen kontra andra regioner i Europa och Norden.

Sverige och Stockholm i den internationella konkurrensen

I det nationella perspektivet har Stockholmsregionen under de senaste årtiondena förstärkt sin position som den viktigaste regionen för lokalisering av såväl svenska företags huvudkontor som utländska företags regionala huvudkontor. I ett globalt perspektiv kan dock inte Sverige/Stockholm konkurrera med de viktigaste städerna och regionerna. De ur ekonomisk synpunkt betydelsefullaste städerna, de så kallade *World Cities* – med London, New York och Tokyo i spetsen och ibland även Paris och Chicago, befinner sig allra överst i hierarkin för lokalisering av huvudkontor. Men därunder, lite bero-

18. Samtidigt var antalet börsnoterade företag inom dessa kategorier betydligt färre än inom tillverkningsindustrin ända fram till och med undersökningsåret 1975, ett faktum som också återspeglar Sveriges mycket starka karaktär av industrination under denna del av 1900-talet.

ende på vilken urvalsgrund och mätmetod som används, finns det i var och ett av världens tre viktigaste ekonomiska områden – det vill säga Europa, USA/Nordamerika och Asien – ett större antal städer och regioner med många huvudkontor. Stockholm kan i ett sådant mer avgränsat geografiskt perspektiv konkurrera även med betydligt större europeiska städer som Milano, Madrid, Berlin och München.¹⁹

Allt oftare analyseras Sveriges ekonomiska utveckling tillsammans med de andra nordiska, och de baltiska, ländernas ekonomier. Uttrycket »nordisering« används för att beteckna den ökande integrationen och sammanvävningen av de olika ekonomierna inom Norden och Östersjöområdet. Öresundsinstitutet, som är en intresseorganisation med syfte att stärka Öresundsregionens internationella konkurrenskraft, har under senare år genomfört två stora empiriska studier av huvudkontorens lokalisering med ett sådant nordiskt perspektiv.²⁰

De studerade företagen (403 företag i studien från 2006 och 603 företag i studien från 2010) har hämtats från affärstidskriften *Forbes'* årliga rankning över världens största företag. Enligt studierna är Öresundsregionen, som alltså består av geografiska områden och städer på båda sidor av Öresund och där Köpenhamn, Malmö och Helsingborg är de tre enskilt största städerna, den enda nordiska region som kan konkurrera med Stockholm. Helsingfors, som den tredje viktigaste regionen i Norden, befinner sig långt efter dessa två liksom även Oslo.

Om en utländsk (det vill säga icke-nordisk) koncern väljer att etablera ett regionalt huvudkontor för hela den nordiska marknaden är det, för det första, mycket sannolikt att det placeras i Sverige. Två tredjedelar av de nordiska huvudkontoren ligger idag i Sverige.²¹ För det andra dominerar Stockholm och Öresundsregionen kraftigt. Stockholm har 49 procent av de nordiska huvudkontoren och har, i relation till resultaten från den tidigare studien från 2006, förstärkt sin roll som ledande lokaliseringsort och ekonomiskt centrum i Nor-

19. Olshov (2010), s. 175–179. Se även Dicken (2003), s. 239–240; Olshov (2006), s. 21–29.

20. Olshov (2006); (2010).

21. Olshov (2010), s. 201.

den. Öresundsregionens andel har under samma tidsperiod minskat från 41 procent till 35 procent.²²

Men Öresundsinstitutets studier visar också att en stor andel av de utländska storföretagen inte anser det vara nödvändigt och/eller tillräckligt lönsamt att etablera huvudkontor i de nordiska länderna, vare sig i form av ett övergripande huvudkontor för hela Norden eller i något av de enskilda nordiska länderna. I 2006 års studie hade 65 procent av företagen etablerat ett nordiskt huvudkontor. I 2010 års studie hade andelen minskat till 55 procent.²³

Lokaliseringsmönstret inom olika branscher varierar kraftigt. Utifrån en indelning i sju branscher, som ingick i båda de nämnda studierna, kan det konstateras att Sveriges och Stockholms relativa styrka och konkurrenskraft i ett nordiskt perspektiv, har ökat inom sex av branscherna – läkemedel är undantaget (se tabell 1).

Tabell 1. Utländska storföretags lokalisering av regionala/nordiska huvudkontor. Procent.

Bransch	Stockholmsregionen, % (N)		Öresundsregionen, % (N)	
	2006	2009	2006	2009
IKT-hårdvara	64 (14)	68 (13)	23 (5)	21 (4)
IKT-mjukvara	32 (3)	67 (8)	47 (4)	25 (3)
Varaktiga konsumtionsvaror, inkl. bilindustri	56 (11)	61 (10)	31 (6)	27 (4)
Läkemedel	55 (10)	53 (9)	39 (7)	47 (8)
Transport	40 (8)	47 (8)	40 (8)	28 (4)
Livsmedel, drycker, tobaksvaror	22 (4)	47 (9)	50 (9)	37 (7)
Dagligvaror, kosmetika, kläder	24 (5)	42 (8)	62 (13)	53 (10)

Källa: Olshov (2010), s. 51, 62, 71, 106, 123, 139 och 148.

Anm. Nordiska företag inte medräknade.

22. Olshov (2006), s. 94–101; Olshov (2010), s. 197–202. Det bör dock noteras att det ingår fler företag i den senare studien.

23. Olshov (2010), s. 201.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det inte bara är svenska företag som i allt högre grad lokaliserar sina huvudkontor till Stockholmsregionen. Även utländska företag anser i hög grad att Stockholm är den mest attraktiva och viktigaste regionen i Norden och Sverige för lokaliseringen av regionala huvudkontor. Det är också mycket påtagligt att de ledande företagen inom vissa branscher, till exempel Ericsson inom IKT-sektorn, attraherar utländska företagsetableringar.

Huvudkontoren i ett historiskt och ett framåtblickande perspektiv: slutsatser

I detta kapitel har jag kunnat visa att Stockholms betydelse som huvudkontorsregion i ett nationellt perspektiv har ökat stadigt ända sedan början av 1900-talet. Fram till mitten av 1970-talet var takten i koncentrationen till Stockholmsregionen relativt långsam men därefter, i samband med att tyngdpunkten i det svenska näringslivets struktur började förskjutas från varuproducerande till tjänsteproducerande företag, har utvecklingen accelererat. Idag har en stor majoritet av de största svenska företagen inom alla branscher – det vill säga tillverkningsindustri, handels- och tjänsteföretag och företag inom den finansiella sektorn – sina huvudkontor i Stockholm.

Även i ett internationellt perspektiv, med fokus på utvecklingen i de nordiska länderna, har Sverige, och särskilt Stockholmsregionen, visat sig vara attraktiva också för utländska företags huvudkontor, särskilt så kallade regionala huvudkontor. Tidigare farhågor om en massiv utflyttning av huvudkontor från Sverige, och en därmed sammanhängande utarmning av den svenska ekonomin, har *inte* be-sannats. Sverige är fortsatt ett attraktivt land för lokalisering av huvudkontor. Det är också viktigt att poängtera att storföretag, vare sig de är svenska eller utländska, i praktiken mycket sällan flyttar sina huvudkontor till ett annat land, med undantag för de fall där företag förvärvas av ett annat företag med säte i ett annat land eller kontinent. När huvudkontor flyttas från Sverige är det ett resultat av att den svenska ekonomin och de svenska företagen internationaliseras i allt högre grad. Möjligheten att med statliga, politiska instrument di-

rekt påverka huvudkontorens lokalisering ter sig därför mycket begränsad, såvida man inte förespråkar starka inskränkningar i äganderätten av svenska företag eller av de svenska företagens möjligheter att verka på de internationella marknaderna.

Istället kan, och kanske till och med bör, omlokaliseringar av huvudkontor från och till Sverige (för även sådana förekommer frekvent) ses som en naturlig del av den kapitalistiska och globala ekonomins historiska utvecklingsprocess. Det betyder inte att det saknas möjligheter att göra Sverige mer attraktivt som huvudkontorsland. Men man måste ta hänsyn till att de avgörande faktorerna för attraktivitet, och i förlängningen lokalisering av huvudkontor, inte är skatteregler eller liknande institutionella regler. Sverige och Stockholm kommer realistiskt sett inte att kunna konkurrera med de ledande globala huvudkontorsregionerna – som New York, London och Tokyo – enbart utifrån ekonomiska värden och värderingar. Konkurrenskraftig attraktivitet i detta avseende handlar istället om en kombination av tillgång på kompetent arbetskraft och ledningskapacitet, en god livsmiljö och inte minst den långsiktiga, potentiella utvecklings- och tillväxtförmågan.

Utifrån utgångspunkten att även i den »nya« kunskapsekonomi så är huvudkontorens roll som strategiskt centrum för beslutsfattandet och andra centrala funktioner inom storföretagen mycket viktig *och* att huvudkontorens lokalisering är historiskt beroende, ter sig de svenska storstadsregionernas betydelse i ett framåtblickande perspektiv som viktigare än någonsin. Under de senaste decennierna har storstadsregionerna, och särskilt Stockholmsregionen, visat en mycket god förmåga till tillväxt och omvandlingsförmåga. Samtidigt visar prognoser att Stockholmsregionen kommer att fortsätta växa kraftigt, ekonomiskt och demografiskt, under de kommande decennierna. Fram till år 2030 beräknas Stockholmsregionen växa med ungefär en halv miljon människor.²⁴ Bara det faktum att de potentiella marknaderna för företagens rekrytering av humankapital, men också för avsättning av deras tjänster och produkter, ökar så kraftigt, förstärker än mer regionens – och därmed Sveriges – attrak-

24. Regionplanekontoret (2010); Stenkula & Zenou (2011).

tionskraft. Det är därför rimligt att förvänta sig en ytterligare koncentration av huvudkontorslokaliseringar och huvudkontorsfunktioner till Stockholmsregionen.

I Sverige har det under efterkrigstiden förts en regionalpolitik med fokus på att förstärka förutsättningarna för mindre befolkningstäta och ekonomiskt sett svagare regioner. När fokus under senare år skiftat till att försöka stärka tillväxtförutsättningarna i hela landet, har också storstadsregionernas roll och betydelse lyfts fram tydligare än tidigare. Det framförs numera allt oftare krav och önskemål på att stora och etablerade regioner, som Stockholm och Öresundsregionen, bör tillåtas och uppmuntras att expandera på olika sätt, med hänvisning till att det finns ett motsatsförhållande mellan att gynna »utsatta« regioner och att gynna hela landet på ett optimalt sätt.²⁵

De historiska erfarenheterna av huvudkontorens lokaliseringar sedan början av 1900-talet visar att trots förändringar av såväl den övergripande ekonomiska politiken som de mer specifika institutionella ramverken, så har storstadsregionerna, och särskilt Stockholmsregionen, en mycket stark attraktionskraft. Koncentrations-tendenserna till storstadsregionerna ter sig därför utifrån svensk och internationell forskning som en naturlig del av den globala ekonomins utvecklingsprocess.

Referenser

- Andersson, U. & U. Holm (red.) (2010), *Managing the Contemporary Multinational. The Role of Headquarters*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Axelsson, S., P. Löf & A-C. Strandell (2003), *Näringsklimatet i Sverige 2003*. Östersund och Stockholm: ITPS och Nutek.
- Becker, S., K. Ekholm & K. Nilsson Hakkala (2011), *Produktionen flyttar utomlands? Om offshoring och arbetsmarknaden*. Stockholm: SNS Förlag.
- Braunerhjelm P. & T. Lindqvist (1999), »Utvandrarna – effekter och drivkrafter bakom huvudkontorsflytten«, *Ekonomisk Debatt*, vol. 27, nr. 8, s. 483–496.
- Braunerhjelm P. (red.) (2001), *Huvudkontoren flyttar ut. Om de svenska huvudkontorens betydelse för tillväxt och välbästand*. Stockholm: SNS Förlag.
- Braunerhjelm, P., C. von Greiff & H. Svaleryd (2009), *Utvecklingskraft och omställningsförmåga. En globaliserad svensk ekonomi*. Slutrapport från Globaliseringsrå-

25. Stenkula & Zenou (2010), s. 50–51.

- dets kansli, Stockholm: Globaliseringsrådet.
- Dicken, P. (2003), *Global shift. Reshaping the global economic map in the 21st century*. London: SAGE.
- Eliasson, G. (red.) (2005), *The birth, the life and the death of firms. The role of entrepreneurship, creative destruction and conservative institutions in a growing and experimentally organized economy*. Stockholm: Ratio.
- Fölster S., H. Widell & G. Wikner (2002), *Huvudkontorsflytt farligast utanför Stockholm*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Globaliseringsrådet (2009), *Bortom krisen. Om ett framgångsrikt Sverige i den nya globala ekonomin*, Globaliseringsrådets slutrapport, Ds 2009:21. Stockholm: Fritzes.
- ISA (2008), *Företagen i en globaliserad ekonomi. Full fart i huvudkontoret*. Stockholm: Invest in Sweden Agency.
- ISA (2009), *På andra sidan krisen. De utländska företagens syn på Sverige*. Stockholm: Invest in Sweden Agency.
- Largest Companies*, (2010). Tillgänglig [online]: <http://www.largestcompanies.se>
- Nutek (2000), *Företagsledares syn på näringsklimatet i Sverige*. Stockholm: Nutek.
- OECD (2006), *OECD Territorial Reviews Stockholm, Sverige*. Stockholm: Regionplane- och trafikkontoret.
- Olshov, A. (red.) (2006), *Glokalisering 2006: internationale koncerner i Norden*. Malmö: Öresundsinstitutet.
- Olshov, A. (red.) (2010), *The Location of Nordic and Global Headquarters 2010*. Malmö: Öresundsinstitutet.
- Petersson, T. (2008), »Huvudkontorens lokalisering. Stockholm som makt- och beslutscentrum för svenskt och internationellt näringsliv«, i H. Lindgren & T. Petersson (red.), *Tillväxt och tradition. Perspektiv på Stockholms moderna ekonomiska historia*. Stockholm: Stockholmia förlag.
- Regionplanekontoret (2010), *Förslag till regional utvecklingsplan för stockholmsregionen – RUFS 2010: så blir vi Europas mest attraktiva storstadsregion*. Stockholm: Regionplanenämnden & Regionplanekontoret.
- SCB (2010), Statistiska meddelanden UF 14 SM 1001, *Forskning och utveckling inom företagssektorn 2009*.
- Stenkula, M. & Y. Zenou (2010), *Städer och tillväxt. Vad säger forskningen?*, Working Paper 2010:4. Östersund: Tillväxtanalys.
- Stenkula, M. & Y. Zenou (2011), *Städer och entreprenörskap*. IFN Policy Paper 43 2011. Stockholm: Institutet för Näringslivsforskning.
- Strandell, A.-C. (2008), *The International Location of Headquarters of Multinationals. The Swedish Experience*, Working Paper R2008:001. Östersund: ITPS.
- Strandell, A.-C. & P. Löf (2003), *Flytt av huvudkontor – tänkbara orsaker*. Rapport A2003:22, Östersund: ITPS.
- Öhrn, N. (2010), *Huvudkontorens lokalisering i Sveriges 500 största företag år 2010*. IFN Policy Paper nr 39, 2010. Stockholm: Institutet för Näringslivsforskning.

Partssamverkan för effektiva produktionssystem och tillväxt

GÖRAN BRULIN, PER-ERIK ELLSTRÖM OCH LENNART SVENSSON

UNDER 1950-, 60- OCH 70-TALEN bidrog den svenska partsmodellen med nära samarbete mellan fack och arbetsgivare till att ett antal svenska företag växte och blev stora, mycket stora. Med hjälp av taylorism och rationell byråkrati kunde svensk industri organisera en stabil och standardiserad produktion i långa serier. Inom ramen för den så kallade svenska modellen skapade arbetsgivare och fackliga organisationer gemensamt centrala avtal och regelverk för att påskynda införandet av en rationell och effektiv organisation i hela landets arbetsliv. LO-ekonomerna Gösta Rehns och Rudolf Meidners idéer blev facklig strategi och gav de tayloriserade storföretagen goda möjligheter att växa.

Principen om lika lön för lika arbete innebar att de växande storföretagen inte tvingades konkurrera med lönen för att rekrytera arbetskraft. Arbetsmarknadspolitiken underlättade överflyttningen av arbetskraft från stagnerande delar av landet till växande företag och städer. Arbetsmarknadspolitiken underlättade strukturomvandlingen. Forsknings- och utbildningspolitiken sörjde för kompetent och utbildad personal. Investeringsfonder och subventionerad energi bidrog till den snabba tillväxten i industriföretagen. Gemensamt skapade de fackliga organisationerna och arbetsgivarna goda utvecklingsförutsättningar för mer än ett tjugotal mycket framgångsrika produktions- och innovationssystem – de svenska storföretagen.

Övergången från industrikapitalismens skyddade nationella marknader i det förra seklet till den globaliserade kapitalismen har emellertid ryckt undan grunden för centralistiska nationella tillväxtmodeller. Utvecklingen i den centralistiska partssamverkan

som utmärkte de nordiska länderna går i och för sig i olika riktning i de enskilda länderna. I Sverige har arbetsgivarna visat ett minskande och ett närmast obefintligt intresse för nationell partssamverkan och centrala förhandlingar.

I vårt östra grannland Finland däremot, har partssamverkan utgjort en viktig drivkraft i moderniseringen av det finska arbets- och näringslivet. Den tilltagande globala konkurrensen, medlemskapet i EU och deltagandet i den gemensamma valutan, menar företrädare i Finland för såväl staten som arbetsgivarna och de fackliga organisationerna, har nödvändiggjort en fördjupad samverkan för att understödja lokal och regional utveckling. Finlands innovationssystem har en stark regional dimension även om den på senare år har kritiserats för att hämma tillväxtföretagande och utvecklingen av internationellt konkurrenskraftiga produktionssystem.¹ Vilka förutsättningar finns, utifrån de historiska utgångspunkterna som vi har berört och med en fortsatt globalisering, för förnyad partssamverkan med syfte att skapa effektiva produktionssystem och tillväxt?

Central partssamverkan för effektiva produktionssystem

På initiativ av Svenska Arbetsgivareföreningen, SAF (Svenskt Näringslivs föregångare), byggdes den centralistiska förhandlingsmodellen upp på 1950-talet. Grunden för den fanns i 1930-talets så kallade Saltsjöbadsanda. Den karaktäriserades av att två starka parter, LO och SAF, slöt avtal på central nivå om löneökningar och arbetets villkor. Målet för arbetsgivarna var att i samverkan med de centrala fackliga organisationerna åstadkomma arbetsfred och prisstabilitet, men också rationaliseringar och ökad produktivitet. För de anställda innebar modellen under de så kallade rekordåren, 1950- och 60-talen, kraftiga reallöneökningar och att välfärdssystemen kunde byggas ut. Samtidigt innebar förhandlingsmodellen att man från centralt håll kunde driva på rationaliseringen av arbetet genom införande av Taylorism och rationell byråkrati. Metoderna hade otvivelaktigt stor positiv effekt på produktiviteten. Funktionsuppdelningen och speci-

1. Evaluation of the Finnish National Innovation System (2009).

aliseringen drevs mycket långt och blev till slut nästan ett självändamål. Med tiden mötte dessa metoder skarp kritik för utarmning av arbetslivet, men också för att inte längre vara »rationella».²

Inom svensk arbetarrörelse har det funnits en hatkärlek till fabrikkssystemet, det vill säga till tayloristisk och byråkratisk arbetsorganisation. Införandet av fabrikkssystemet lade grunden till kollektivavtalssystemet. Den offentliga sektorns verksamheter organiserades i enlighet med principerna för en rationell byråkrati. Den tayloristiska arbetsdelningen och de »byråkratiska« (i webersk bemärkelse) företagsorganisationerna skapade förutsättningarna för den svenska modellen i vilken fackföreningsrörelsen växte och fick makt. Med Rehns och Meidners³ idéer anpassades den solidariska lönepolitikens principer till den ekonomiska politiken. De föreskrev att regeringen skulle bedriva en stram finanspolitik, vinstnivån i företagen skulle hållas nere, den ofrånkomliga arbetslösheten skulle motverkas med selektiva åtgärder.⁴ Uppifrån drevs ett högt rationaliseringstryck i företagen på genom den solidariska lönepolitik. Underifrån, i ackordsförhandlingarna, drev de lokala fackklubbarna på rationaliseringarna mot den förplanerade och stabila stordriften. Inte bara LO utan även TCO kan sägas ha ställt sig bakom den solidariska lönepolitiken under 1970-talet. Saco har hela tiden betonat individuell lönedifferentiering.

Taylorism och rationell byråkrati

Tayloristiska metoder och principer för arbetets organisering kom successivt att omfatta allt fler områden även utanför industrin. Ökningen av produktiviteten skedde genom en stegring av arbetstakten i enskilda, uppstyckade, manuella arbetsoperationer och genom att plocka bort onödiga arbetsmoment. Byråkratiska strukturer av specialister och experter för rationalisering av arbetet skapades. Dessa hade hand om sådant som arbetsstudier, kvalitetsberedning, order-

2. Brulin & Nilsson (1997a:19).

3. Meidner (1984).

4. Brulin (1989), s. 147.

fördelning, förkalkylering, tidskrivning, detaljplanering och materialanskaffning. På verkstadsgolvet skedde en liknande specialisering genom att särskilda arbetare avdelades för exempelvis lagerarbete, transporter, service, underhåll och avsyning.

I det tayloristiska produktionssystemet utgjorde ackordssystemet den överlägset viktigaste löneformen och det dominerande lönesättningskriteriet var prestation. Med prestation avsågs i stort sett endast tillverkad mängd produkter eller antalet utförda arbetsoperationer. Den enskilde arbetarens lön var alltså beroende av hur mycket han eller hon presterade. På den tiden togs relativt liten hänsyn till kvalitén i de masstillverkade produkterna. Signalsystemet var enkelt: det gällde för fabriksarbetarna att producera så mycket som möjligt så effektivt som möjligt och med rimlig kvalitet i arbetsresultatet.

Effektiviseringarna i arbetet och arbetarnas löner reglerades i hög grad mellan parterna på central nivå. De försökte åstadkomma en lönebildning som skulle stödja rationaliseringar. Inom ramen för den svenska »samhällskorporativa« modellen⁵ utgjorde flera faktorer – alltifrån lönesystemen till arbetsmarknadspolitiken – stöd för ökade rationaliseringar. De olika organiserade intressena hade en mer eller mindre gemensam föreställning om vad som bidrog till effektiva produktionssystem och tillväxt. De stödde sig på den arbetsvetenskapliga forskningen som redan på 1930-talet hävdade att man på vetenskapliga grunder kunde få fram den »rätta arbetstiden« för varje arbetsuppgift och det »rätta arbetspriset« för dessa uppgifter.⁶ År 1944 beslutade Arbetsdomstolen att ackordstider skulle fastställas objektivt och några år därefter träffade SAF och LO avtal om arbetsstudier. I 1955 års verkstadsavtal infördes en MTM-norm (Metod, Tid, Mätning) som talade om hur lång tid, mätt i TMU (100 000 TMU = 1 timme), de olika manuella rörelser som utgjorde en arbetsuppgift idealt sett borde ta. Med detta internationellt sett unikt centraliserade system för rationaliseringar fick företagen »inte endast rätt, utan också avtalsenlig skyldighet, att utföra arbetsstudier som i princip

5. Brulin & Nilsson (1991).

6. Johansson (1989), s. 167.

skulle ge likvärdiga ackordstider i alla företag».⁷ Den grundläggande utgångspunkten var lika lön för lika arbete, men viktigt var också att lönenivån i de rikstäckande kollektivavtalen skulle framtvinga effektiviseringar och strukturrationaliseringar inom de delar av industrin som inte kunde bära de överenskomna lönekostnaderna.

Det centralistiska svenska lönebildningssystemet hade två påtagliga effekter: Det understödde för det första en strukturomvandling av näringslivet och produktivitetsökningar på samhällsnivå genom att resurser överfördes från svaga till starka företag och branscher. För det andra bidrog det till att öka produktiviteten genom systematiska och effektivt genomförda tids- och metodstudier av arbetet, vilka var kopplade till ackordssystemet. Denna centralt styrda rationaliseringsrörelse ledde till en kraftfull taylorisering av industrin, kanske den mest genomgripande i hela industrivärlden.

Även för tjänstemännen kom lönebildningen att i hög grad avgöras mellan parterna på central nivå. Systemet växte fram under 1950-talet⁸ och ledde till en sammanhållen lönebildning, vilket understödde strukturomvandlingen. Kulmen på centraliseringen av lönebildningen nåddes under 1970-talet då förhandlingskartellerna bildades. Denna höga grad av samordning klarade inte ens den svenska modellen av, och under 1980-talet kom kartellerna att spela ut sin roll.

På det privata området underlättades den centrala styrningen av lönebildningen av omfattande och detaljerade befattningsbeskrivningar av allt tjänstemannaarbete, samlade i BNT (befattningsnomenklatur), och dithörande lönestatistik. Även om de centrala parterna formellt sett inte kunde bestämma den enskilde tjänstemannens löneutveckling från ett år till ett annat – det gjordes formellt ute i företagen inom ramen för den individuella lönesättningen – kunde de med hjälp av låglönesatsningar, potter och andra riktade åtgärder i hög grad styra lönebildningen.⁹

7. Bodin med flera (1992), s.11.

8. Malmström (1970), s. 252–257.

9. Nilsson (1985).

Partssamverkan för effektiva produktionssystem i tider av »lean production«

1970-, 80- och 90-talskriserna fick Arbetslivsinstitutet att vid millennieskiftet ge ut en antologi med titeln *Har den svenska modellen överlevt krisen?*¹⁰ Svaret var att den centralistiska modellen med partssamverkan för effektiva produktionssystem definitivt hade gått i graven med kriserna och den tilltagande globaliseringen. Paradoxalt nog tycks däremot partssamverkan lokalt i företagen och regionalt närmast ha upplevt ett uppsving under 2000-talet.

Partssamverkan lokalt i företagen kan illustreras med införandet av den numera dominerande föreställningen om effektiva produktionssystem, *lean production*. Från att ha tillbakavisats som »lean and mean« har de svenska fackföreningarna accepterat och till och med i viss mån ställt sig i spetsen för ett införande av lean production-konceptet anpassat till svenska förhållanden. Det är som Jostein Pettersen argumenterar i sin avhandling *Translating Lean Production* alltid nödvändigt att anpassa lean till lokala förutsättningar.¹¹ Det visar mindre lyckade försök i olika delar av bilindustrin.¹² I den svenska anpassningen har uppenbarligen partssystemet spelat en mycket viktig roll. Om man ser exempelvis till de dominerande svenska bil- och lastbilsproducenterna – Volvo, Saab och Scania med underleverantörer – har de lokala fackliga organisationerna, som IF Metall, Unionen och Sveriges Ingenjörer, varit viktiga för att tolka och ge legitimitet för olika versioner av lean production.¹³

En bit in på 2000-talet har ett antal arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer försökt lyfta den lokala partssamverkan kring lean production till nationell nivå, med stöd från ett antal myndigheter och i samverkan med både de stora producentföretagen och olika underleverantörer inom ramen för det så kallade Produktionslyftet. Det är framför allt Teknikföretagen och IF Metall som

10. Tegle (2000).

11. Pettersen (2009).

12. Brulin & Nilsson (1997b).

13. Brulin, Hammarström & Nilsson (2009).

samarbetar för att hitta samförståndslösningar och som arbetar proaktivt med utveckling av en svensk anpassning av lean production. Övriga organisationer som deltar är myndigheter och högskolor/universitet.¹⁴ Ett sätt att samverka på är att bygga vidare på en rad olika projekt och program där syftet är att ta vara på den kunskap som varje finansiär har om hur ett hållbart utvecklingsarbete kan organiseras. Inför initieringen av Produktionslyftet har erfarenheter och lärdomar dragits från tidigare projekt hos alla tre finansiärerna, bland annat från Linnéprojektet, Produktion för konkurrenskraft, MERA och Prodesign.

Högskolorna ser Produktionslyftet som en del av den tredje uppgiften, ett sätt att samverka med samhälle och näringsliv. De menar att samarbeten av denna typ direkt kan länkas in i den egna utbildningsverksamheten och i viss mån även in i den forskning som bedrivs. Genom att delta i Produktionslyftet utvecklas exempelvis kurser i produktionsorganisation. Ett utvidgat kontaktnät i form av industriföretag som är intresserade av forskning och har möjlighet att ge studenter inblick i sina verksamheter blir också ett resultat av satsningen.

IF Metall ser utvecklingen av industrin som en huvudfråga och arbetet med Produktionslyftet är väl förankrat inom förbundet. Produktionslyftet utgör underlag i IF Metalls kongresser och anses vara ett viktigt program för arbetsorganisatorisk utveckling. Att finnas med i program som är designade för att stärka utvecklingen av svensk industri är en del av den strategi som IF Metall har för att bidra till effektiva och konkurrenskraftiga produktionssystem. Produktionslyftet ser man som ett sätt att arbeta för att trygga arbetstillfällena inom industrin. Lean production ses till och med numera även som ett sätt att stödja den enskilde medlemmens utveckling i jobbet.

Teknikföretagen har som arbetsgivar- och företagarorganisation ett intresse av att utveckla industrin, främja kunskapsutvecklingen och den internationella konkurrenskraften. De vill motverka så kallade quick-fix-lösningar som många medlemsföretag under åren med mindre lyckat resultat har försökt sig på. Produktionslyftet

14. Brulin & Svensson (2011), s. 59.

innebär för Teknikföretagen en möjlighet att driva långsiktigt förändringsarbete i partssamverkan i företagen, där ledningarna i medlemsföretagen är djupt involverade.

Olika myndigheter – som Vinnova, Tillväxtverket (före detta Nutek) och KK-stiftelsen – har i uppdrag att vara »överlappande« och »smidiggörare«. En gemensam uppgift är att på olika sätt stärka Sveriges konkurrenskraft. Ett gemensamt intresse är att få bra avkastning på satsade medel i form av aktiviteter och resultat som leder till långsiktiga effekter i olika verksamheter. Mot denna bakgrund ger, menar man, ett program som Produktionslyftet en möjlighet till systempåverkan mot effektivare produktionssystem.

Tanken har varit att göra Produktionslyftet till ett varumärke för strategiskt och hållbart utvecklingsarbete i form av en svensk tolkning och anpassning av lean production-konceptet. Hållbarheten bygger på en hög ambitionsnivå med utvecklingsarbetet, en långsiktighet i genomförandet, en stark förankring i företagen, en bred involvering av berörda, ett kvalificerat utvecklingsstöd via coacherna, högskolekurser för lean-koordinatorerna, nätverkande mellan företagen, en utvärdering som stimulerar till lärande och reflektion med mera. Problemet är emellertid att samtidigt som försöket att återigen gjuta liv i parts- och intressentsamverkan på branschnivå genom Produktionslyftet hamnade Sverige i den värsta finansiella krisen sedan 1930-talet. Den exportberoende tillverkningsindustrin hade kanske aldrig någonsin upplevt en lika snabb och djup konjunkturnedgång. Det innebar att samverkansambitionerna i Produktionslyftet aldrig riktigt fick en chans att prövas i verkligheten utan snarare hela tiden fick anpassas till tilltagande problem och svårigheter till följd av den finansiella och konjunkturrella krisen. Dock visade uppgången efter den djupa svackan att parterna kunde finna vägar framåt vad gäller lean-arbetet och arbetets organisering. Intresset för gemensamma lösningar har funnits kvar och även fördjupats.

Globaliseringens paradox

1987 slogs svenska Asea och schweiziska Brown Boveri samman till den globala koncernen ABB – Asea Brown Boveri. Fusionen och ska-

pandet av ett världsföretag markerade en ny era i svenskt näringsliv. De svenska företagen, stora som små, har alltid varit orienterade mot internationella marknader med försäljning och produktion. Skillnaden var att nu skulle Asea bli »truly global«, det vill säga genom fusionen få världen som hemmaplan. Percy Barnevik, som var drivande, blev förebild för en ny typ av företagsledare, vars bärande idé var globala fusioner och förvärv. De svenska storföretagen skulle inte bara vara etablerade på de internationella marknaderna med produktion och försäljning utan bli sant internationella. Koncernen skulle vara både »multi-domestic« och »transnational«.¹⁵ Barneviks nylansering av matrisorganisationen, bantningen av huvudkontoren i koncernens olika företag, uppdelningen av organisationen i tusentals »småbolag« med eget resultatansvar sågs som bevis för ett nydanande globalt ledarskap. Samtidigt med globaliseringen har företrädarna för svenskt näringsliv valt att lämna olika forum för partssamverkan.

Globaliseringen har dock visat sig vara betydligt mer paradoxal och sammansatt än den framstod i förstone.¹⁶ Det är inte bara för ABB som globaliseringsstrategin ställt till problem. Millennieskiftet visade hårdhänt att försöken att ge företag världen som hemmaplan inte har gått smärtfritt. Ägare, styrelser och företagsledningar har i ett antal olika företag med brutal kraft tvingats inse att riskerna att förstöra viktiga värden är stora.¹⁷ Fusionerade storföretag har visat sig vara mycket svåra att styra och få genomlysta. Företagsledningarnas möjligheter att manipulera resultat och att motverka styrning är stora. Med mycket kapital i ryggen försökte exempelvis det fusionerade DaimlerChrysler, trots dålig lönsamhet och dokumenterat ineffektiv produktionsorganisation, axla en roll som global fordonstillverkare med jämförelsevis mediokra produkter. I det här avseendet kommer det att bli mycket intressant att följa försöken att fusionera världens mest effektiva och arbetsorganisatoriskt utvecklade lastbilsproducent, Scania, med den betydligt mindre framgångsrika MAN.

15. Bélanger, Berggren, Björkman & Köhler (1999).

16. Brulin (2002).

17. Berggren & Brulin (2002).

Det paradoxala verkar vara att ju mer sammanbundna de nationella ekonomierna blir, genom att avlägsna handelshinder och skapa stora valutaområden, desto mer beroende verkar företag och ekonomier bli av en innovativ och utvecklande hemmahamn. Utvecklingskraft och konkurrensfördelar tycks paradoxalt nog, i takt med globaliseringen, vara i växande grad lokalt och regionalt bestämda. Det är i dynamiska lokala och regionala miljöer som företag skapar kunskaper, relationer och motivation som avlägsna konkurrenter inte kan möta. Det är lokalt och regionalt som företagen kan utveckla ett nära utbyte med avancerade kunder, forskningsinstitut, konkurrenter och leverantörer, engagera sig i utbildnings- och utvecklingsprojekt samt samtidigt konkurrera och samarbeta. Sådana dynamiska miljöer, vilka brukar kallas kluster eller industriella distrikt, spelar en växande roll för den ekonomiska tillväxten och sociala utvecklingen.

Den amerikanske företagsekonomen Michael Porter (1998) framhöll tidigt att det är den »tysta« kunskap som utvecklas i nära och tät nätverk och relationer som ger extra konkurrensfördelar när den mest avancerade kunskapen är allmänt tillgänglig, bland annat i de globala informationssystemen. Det paradoxala i en allt mer globalt sammanbunden värld verkar vara att det »är på lokal och regional nivå företagen kan utveckla ett nära utbyte med avancerade kunder, forskningsinstitut, konkurrenter och leverantörer, engagera sig i utbildnings- och utvecklingsprojekt, och odla både skarp konkurrens och effektivt samarbete«.¹⁸ Globaliseringsparadoxen innebär att svaret på hur effektiva produktionssystem och tillväxt skapas i minst lika hög utsträckning är en fråga om regional innovationsförmåga som global närvaro. Det paradoxala tycks med andra ord vara att samtidigt med den fortskridande globaliseringen spelar dynamiska lokala och regionala miljöer viktigare roll för innovation och tillväxt.¹⁹

Redan 1996 uppmärksammade Ann Markusen i en artikel med den betecknande titeln *Sticky places in slippery space* det paradox-

18. Porter (1998), s. 88.

19. Berggren, Brulin & Laestadius (1999).

ala i att i en värld av dramatiskt förbättrade kommunikationssystem, och med företag som i växande grad är internationellt rörliga, har vissa platser en förbryllande förmåga att behålla sin attraktionskraft för både arbete och kapital. Den nationella uppgiften i en alltmer globaliserad världsekonomi blir med detta perspektiv att skapa förutsättningar för att utveckla dynamiska regioner, kluster och industriella distrikt.²⁰ Enligt Philip Cooke med flera är det produktivetsförbättringar som driver tillväxten, men produktiviteten är i allt mindre grad beroende av effektiva produktionssystem i sig utan av innovationsförmågan och för den spelar den omgivande regionala miljön avgörande roll. Cooke och hans medförfattare menar att betydelsen av de regionala innovationsmiljöerna bara ökat de senaste decennierna:

I en tid då teoretiker och politiker är överens om att produktiviteten driver tillväxten medan innovationer driver produktiviteten kommer den ledande forskningens insikter om innovationer, det vill säga den evolutionära eller nyschumpeterianska skolans insikter (Lundvall, 1992, Edquist, 1997), att ha stort inflytande. Ur ett rumsligt perspektiv som har sin grund i evolutionär ekonomisk geografi har regionala innovationssystem (RIS) spelat och kommer även i fortsättningen att spela en strategisk roll när det gäller att främja regionernas innovationsförmåga och konkurrenskraft [...] Strategin med regionala innovationssystem har i grund och botten förstärkt politiken genom den uppmärksamhet som riktas mot behovet av att skapa regionala fördelar – ett behov som upplevs av beslutsfattarna på OECD-nivå, EU-medlemsstatsnivå och regional nivå. Man kan tänka sig det regionala innovationssystemet som en kunskapsinfrastruktur som stöder innovationer i samspel med produktionsstrukturen. Det är nödvändigt att tänka i post-sektoriella termer eller i termer av »plattformar« för att förstå hela innebörden i detta inlägg.²¹

20. Maskell med flera (1998).

21. Cooke med flera (2007), s. 297.

Finns det en uppgift för partssamverkan i globaliseringens tidevarv?

Uppgiften för de nationella fackliga organisationerna blir, om de ska värna medlemmarnas framtida möjligheter att få utvecklande arbeten till höga löner, att bidra till lokal och regional dynamik. Om man travesterar Markusen skulle man kunna säga att i en allt »halare« global värld blir huvuduppgiften för partssamverkan att bidra till att små och stora företag »häftar i« dynamiska och innovativa regioner. De anställda, och därmed de fackliga organisationerna, blir mer och mer beroende av det lokala och regionala arbets- och näringslivet. Därmed blir det en huvuduppgift för de fackliga organisationerna att bidra till sådan utveckling. Uppgiften handlar om att skapa förutsättningar för det egna företags verksamhetsutveckling genom att delta i olika samarbeten, allianser och koalitioner med olika aktörer, som regisserar och stödjer lokal och regional innovation och tillväxt.

Den framtida tillväxtpolitiken handlar därmed om att myndigheter och politiska samlingar bör ges reella möjligheter att med stöd av regionala partnerskap av föreningar, företagare, fackliga organisationer och enskilda individer driva tillväxt och innovationsprocesser. Tanken med exempelvis de tidigare regionala tillväxtavtalen och de nuvarande tillväxtprogrammen ligger i linje med en tillväxtpolitik som syftar till att understödja lokal och regional innovationsförmåga. Inom ramen för tillväxtavtalen har regionala partnerskap skapats där bland andra parterna på arbetsmarknaden har inbjudits att delta. De regionala aktörerna som utgör partnerskapen har haft till uppgift att gemensamt fatta beslut om vilka aktiviteter som ska prioriteras för att främja tillväxt och regionala innovationsmiljöer.

De fackliga organisationerna har levt farligt i en allt mer globaliserad värld. Forskaren i regional ekonomi, Michael Storper har framhållit att nationalekonomernas globala politiska recept endimensionellt predikat anpassning till omvärldens lägsta priser och sämsta normer:²²

22. Maskell med flera (1998), s. xiii.

Receptet består huvudsakligen av rekommendationer om att anpassa enskilda ekonomier till öppna marknader genom att bringa priser och kostnader i nivå med globala nivåer. Att klara av detta handlar, enligt denna expertis, om att enskilda länder måste omforma deras arbets- och kapitalmarknader, skattesystem och forskningsinstitutioner, liksom management av deras privata företag, till globala lägstanivåer.

I detta globala politiska recept fanns det knappast någon facklig roll att spela, tillväxt och fördelning skulle ske på marknadens villkor. Krisen i de finansiella marknaderna och lågkonjunkturen 2008 kan emellertid sägas ha lett till en tillnyktring när det gäller den endimensionella tilltron till att marknadsmekanismerna automatiskt löser problemen med tillväxt och strukturomvandling. Trots sjunkande facklig organisationsgrad i Europa andas Boeri med flera i *The Role of Unions in the Twenty-first Century* en viss tillförsikt när de diskuterar fackföreningarnas framtid i Europa.²³ De menar till och med att fackföreningarna skulle kunna spela en viktig roll i Europa:

Fackföreningarna i Europa har ett mycket mera innehållsrikt svar än de nordamerikanska motsvarigheterna på frågan »Vad gör fackföreningarna?« Förutom att de förhandlar om löner och förmåner har de europeiska fackföreningarna ett tydligt inflytande på lönespridningen, och de kan påverka effektiviteten på ett antal positiva (och negativa) sätt och tillhandahålla ett antal tjänster åt medlemmarna, bland annat politiskt stöd.

Den nya regionala utvecklingspolitiken

Den nya regionala utvecklingspolitiken som lanserades i samband med EU-medlemskapet har baserats på regioner som »sluter avtal« med staten.²⁴ Dessa regionala tillväxtavtal ändrades sedermera till så kallade regionala tillväxtprogram och kommer framöver att ändras från program till strategier. Regionalt tillväxtarbete definieras i

23. Boeri med flera (2001), s. 85.

24. Brulin & Westberg (2000).

framtiden som insatser för att skapa hållbar regional tillväxt och utveckling. Utifrån Tillväxtverkets utvärdering av det regionala tillväxtarbetet²⁵ framhålls behovet av en mer systematisk uppföljning och lärande utifrån gjorda insatser. Tanken med den regionala tillväxtpolitiken är att partnerskap mellan regionens olika företrädare, arbetsmarknadens parter, näringslivet och den ideella sektorn ska dra upp riktlinjerna för olika insatser, initiera och prioritera utvecklingsprojekt och program.

I tillväxtprogrammen/-strategierna skisseras ett antal konkreta och genomförbara projekt som utgör grunden för insatserna de närmaste åren. Sedan något decennium är det med andra ord inte genom central styrning och dirigering som tillväxt ska främjas. Istället är det varje »regions« ansvar att själv se till att skapa den utvecklingsförmåga som kan säkra framtida välbstånd. Ansvaret för de offentligt finansierade utvecklingsinsatserna har regionaliserats till självständiga regioner (Västra Götaland och Skåne) eller till regionförbund, med stöd av nationell finansiering och EU:s strukturfonder. Men går det att skapa tillväxt med hjälp av offentligt finansierade utvecklingsprojekt? Kan hållbar utveckling skapas genom ett antal tusen projekt och program som styrs av regionala aktörer? Erfarenheterna från några decennier med regional tillväxtpolitik pekar på ett antal problem och reser ett antal frågor med exempelvis EU:s strukturfonder. När programperioden 2007–2013 är över kommer 40 procent av cirka 24 miljarder kronor ha gått till insatsområdet »regionala innovationsmiljöer«. I den summan ingår den nationella offentliga och privata medfinansieringen.

Strukturfonderna ska användas för att stödja framväxten av ett mer innovativt och kunskapsbaserat näringsliv. Ytterst handlar dessa om att förändra, förbättra och förstärka det regionala tillväxtarbetet. Storleken på satsningarna inom området regionala innovationsmiljöer gör det särskilt viktigt med tydliga planer och strategier för vad man vill uppnå. I rapporten *Vad har vi lärt i halvtid? Erfarenheter från genomförandet av de regionala strukturfondsprogrammen och Socialfondsprogrammet* sammanfattas de iakttagelser som hittills

25. Tillväxtverket Info 0060.

gjorts.²⁶ Följeforskningen visar att projekten i många fall är innovativa och har en stor potential att bidra till tillväxt, men i många fall är den kommersiella aspekten dåligt belyst från projektägarna. Uppföljnings- och indikatorsystemet ger ett tungrott, ibland föga strukturmöjliggörande, genomförande.²⁷ Emellanåt riskerar till och med bristerna i uppföljnings- och indikatorssystemen vad gäller tydlig styrning mot de övergripande målen om regional konkurrenskraft och nya jobb att göra strukturfonderna rent kontraproduktiva vad gäller målen i Lissabonagendan och Europa 2020-strategin om smart, hållbar och inkluderande tillväxt.²⁸ Dessa brister bidrar till att färre projekt än önskat når sin fulla potential och att den starka kopplingen till regional tillväxt i dessa fall blir relativt svag. I flera projekt tycks fokus på innovation och kommersialisering vara alltför svag. Det skulle behövas tydligare handlingsplaner och aktiviteter som leder mot de övergripande målen. Även i exempelvis 7:e ramprogrammet visar Technopolis utvärderingar att det alltför sällan kommer fram skarpa innovationer, utan projekten leder snarare till »intermediate knowledge outputs«. Alltför ofta är det dessutom traditionella företag, som Telia eller Volvo, som deltar i ramprogramprojekt. Varför har exempelvis strukturfonderna så svårt att verkligen leva upp till målen? I och med att innovations- och tillväxtpolitiken undan för undan regionaliseras ökar det regionala ansvaret för innovations- och sysselsättningsfrågor. De regionala strukturfondspartnerskapen illustrerar uppluckringen av den svenska partsmodellen genom att de saknar representanter från näringslivets arbetsgivarföreträdare²⁹. Dock har småföretagarnas organisationer varit aktiva i genomförandet av strukturfonderna.

Slutsatser och ett par exempel

Regional tillväxt och utveckling, kluster och innovationssystem är

26. Brulin med flera (2009).

27. Kempinsky (2004).

28. Tarschy (2011); Brulin & Svensson (2012).

29. Brulin & Svensson (2011), s. 58.

något som alla pratar om, men som få tar ett ansvar för att åstadkomma. Problemet är att utan centralt stöd och tydlig regi är det svårt att få lokalt och regionalt engagemang i tillväxt- och utvecklingsfrågor från fackliga företrädare, företagargorganisationer och arbetsgivare med flera. Utan centralt stöd riskerar utvecklingsprojekt och aktiviteter att bedrivas utan tillräcklig kraft och engagemang. Bristen på samsyn mellan centralorganisationerna har inneburit att det saknas systematik och kraft i det lokala och regionala innovations- och tillväxtarbetet. Det är inte en naturlig uppgift för branschföreträdare att engagera sig i regionala partnerskap och aktivt driva tillväxt- och innovationsinsatser regionalt.

Om arbetsmarknadens parter, i den nätverksbaserade kapitalismen, skulle lägga samma kraft på att understödja framväxten av lokal och regional dynamik som de investerade i den centralistiska partsmodellen, skulle utveckling i de allra flesta av landets arbetsmarknadsregioner kunna förbättras avsevärt. Den centralistiska svenska modellen rimmade väl med 1940-, 50- och 60-talens produktionssystem och tillväxtförutsättningar. Sverige tillhörde under dessa rekordår de snabbast växande ekonomierna i världen. I det arbets- och näringsliv som ersätter industrikapitalismen behövs ett annorlunda centralt stöd som ger regionala företrädare möjlighet att delta i partssamverkan. För att få företagare och fackliga avdelningar runtom i landet att engagera sig i lokal och regional utveckling krävs samverkan mellan de organiserade intressena i svenskt arbets- och näringsliv. Vad som behövs är stöd till lokal och regional utvecklingsdynamik. Följeforskning är en viktig del i ett sådant stöd.

Om vi försöker omsätta resonemangen ovan till praktisk politik, vad kan en regional partssamverkan innebära och vilken roll kan forskningen spela i det sammanhanget? Vi ska utgå från ett konkret exempel, nämligen det partnerskap mellan arbetsmarknadens parter som finns vid Linköpings universitet inom ramen för forskningscentret Helix (www.liu.se/helix).

Helix etablerades 2006 inom ramen för Vinnovas VINN Excellence program. Framväxten, uppbyggnaden och den fortsatta verksamheten inom Helix har skett i nära samverkan mellan forskare och företrädare för företag (exempelvis SAAB AB, Siemens Turbo-

machinery AB, Toyota/BT AB), offentliga myndigheter och organisationer (Försäkringskassan, kommuner, landsting, regionförbund) och fackliga organisationer (Kommunal, IF Metall, Unionen). Verksamheten inom Helix konstitueras genom ett formellt avtal mellan universitetet och sammanlagt 17 parter som ingår i partnerskapet. Företrädare för organisationerna i partnerskapet har majoriteten i styrelsen för Helix, och är tillsammans med Vinnova och Linköpings universitet huvudfinansiärer av verksamheten som i sin grundfinansiering omsluter cirka 20 miljoner kronor per år över 10 år.

Helix forskningsprogram »Managing Mobility for Learning, Health and Innovation« har huvudfokus på organiserad rörlighet (av människor och idéer) i relation till lärande och kompetensutveckling, arbetsrelaterad hälsa/ohälsa samt idéutveckling och entreprenörskap, och därmed på centrala förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Forskningen är flerdisciplinärt organiserad, och bedrivs i nära samverkan med parterna inom Helix på basen av en interaktiv forskningsansats.³⁰ Med denna ansats har forskningen den dubbla uppgiften att både bidra till uppbyggnad av ny kunskap och teori om studerade fenomen och att ge underlag för och stödja utvecklingsprocesser i samverkande organisationer.

Vad är det som är intressant med Helix ur ett regionalt tillväxtperspektiv? Jo, det är flera saker. En stark interaktiv forskningsmiljö kan fungera som en intermediär för partsgemensamt utvecklingsarbete, bland annat på följande sätt:

- Som en *mötesplats* för information, idéutbyte, kontakter, projektutveckling m.m. för en regional Triple Helix-konstellation. I denna del ingår att skapa möten mellan lokala, regionala och nationella aktörer.
- Som en *mäklare* mellan olika aktörer och organisationer, framför allt mellan arbetsmarknadens parter. Det kan handla om att föra samman grupper som är intresserade av olika frågor för att initiera ett FoU-baserat arbete. Samarbetet kan handla om arbetsplatslärande, arbete enligt lean-konceptet, vardagsinnovationer, jämställdhet, hälsa eller entreprenörskap.

30. Aagaard Nielsen & Svensson (2006); Svensson, Ellström & Brulin (2008).

- Som en *motor* i regional utveckling, det vill säga någon som analyserar, tar initiativ till och stödjer utvecklingsidéer.

Det finns andra exempel, men de är inte så många, där facken spelar en proaktiv och strategisk roll i ett lokalt och regionalt utvecklingsarbete. Vi har studerat hur aktiva facken och de anställda är i Socialfonden när det gäller att driva kompetensutvecklingsprojekt. Det är ytterst sällan som de anställda eller facket tar initiativ till, driver eller står som ägare av projekt.

IF Metalls projekt i mellersta Norrland är ett av de få undantagen. Projektet vänder sig till småföretag som har behov av kompetensutveckling. Cirka 300 individer i ett 30-tal företag har deltagit i projektet som har fungerat väl, bland annat när det gäller innehåll, genomförande och kostnadseffektivitet. Nya samverkansformer har uppstått mellan företagen som följd av utbildningen. Detta projekt är intressant av även andra skäl, nämligen den strategiska påverkan som har skett på nationell nivå. Som en del av avdelningens engagemang i kompetensfrågor har IF Metall centralt beslutat sig för att vara mer aktiva i Socialfonden och ta del av olika satsningar. En representant från IF Metall har utsetts i varje NUTSII-region. Tillsammans träffas dessa representanter för att forma utvecklingsstrategier, planera fortsatta projekt och utveckla en nationell samverkan när det gäller Socialfonden. IF Metall fick igenom en ansökan i en nationell utlysning inom området hälsa och arbetsorganisation, där IF Metallavdelningarna spelat en viktig roll.

En facklig representant tar initiativ till att initiera projekt som ska bidra till kompetensutveckling. Det låter kanske inte så märkvärdigt, men projektet sätter igång en omfattande aktivitet i ett av Sveriges största fackförbund. Aktiviteterna handlar inte bara om att kopiera ett lyckat projekt, utan om fackets roll att verka proaktivt och strategiskt när det gäller kompetensutveckling och omställningsarbete. IF Metall centralt tar på sig rollen att fungera samordnande och sammanhållande i detta arbete. Lokalt ansvarar avdelningarna för kontakterna med företag som är intresserade av att medverka i olika projekt. Forskarna inom Helix följer arbetet och fungerar som samtalspartner i det strategiska tänkandet på regional och nationell nivå.

Det finns ytterligare dimensioner i denna strategiska påverkan på nationell nivå, men som man ännu så länge bara kan skönja konturerna av. Kanske kan fackets engagemang för frågor som handlar om lärande och verksamhetsutveckling ses som en del av en ny svensk modell för partsgemensam utveckling eller som ett bidrag till en europeisk modell för ett hållbart arbetsliv. En sådan modell bygger på att parterna gemensamt arbetar för ett hållbart arbetsliv som både innefattar goda arbetsvillkor och en effektiv produktion som genererar tillväxt och välfärd. I så fall har vi något viktigt att visa upp och som kan knyta an till liknande utvecklingsarbete inom EU. Men låt oss då inte glömma hur det strategiska arbetet har satts igång! Det visar att enskilda initiativ kan få långsiktiga effekter.

Kanske kan en interaktiv forskningsmiljö, som exempelvis Helix, vara ett stöd i olika ansträngningar att på partsgemensam grund skapa förutsättningar för såväl regional tillväxt som arbetsorganisatorisk förnyelse.³¹ Helix har fått en motsvarande utvecklingsstödjande roll när det gäller Kommunal och Unionen på central nivå och det gäller även delar inom SKL. Idén om Triple Helix har därmed utvecklats till ett fyrapartssamarbete, där en stark forskarmiljö fungerar som en aktiv intermediär mellan lokala, regionala och nationella aktörer.

Referenser

- Aagaard Nielsen, K. & L. Svensson (red.) (2006), *Action Research and Interactive Research – A way to combine practice with theory*. Hamburg: Shaker Verlag.
- Bélanger, J., C. Berggren, T. Björkman & C. Köhler (1999), *Being Local Worldwide. ABB and the Challenge of Global Management*. Ithaca: Cornell University Press.
- Berggren, C. & G. Brulin (2002) *Klistriga kluster eller globala glidare! Den lokala dynamikens paradoxala betydelse i den globaliserade ekonomin*. Stockholm: Nutek.
- Berggren, C., G. Brulin & S. Laestadius (1999), »Den globaliserade ekonomins regionala paradox«, *Ekonomisk Debatt*, årg 27, nr 6.
- Bodin, M., E. Giertz, J. Berg, K. Helmrigh & J. Andersson (1992), *Mät och förbättra produktiviteten. Fyra exempel från tre företag*. Stockholm: SAF.
- Boeri, T., A. Brugiavini & L. Calmfors (red.) (2001), *The Role of Unions in the Twenty-first Century. A Study for the Fondazione Rodolfo Debenetti*. Oxford: Oxford University Press.

31. Brulin & Ekstedt (2007).

- Boeri, T., A. Brugiavini & L. Calmfors (2001), »The Future of Collective Bargaining in Europe« i T. Boeri, A. Brugiavini & L. Calmfors (red.) *The Role of Unions in the Twenty-first Century. A Study for the Fondazione Rodolfo Debenetti*. Oxford: Oxford University Press.
- Brulín G. (1989), *Från den »svenska modellen« till företagskorporatism? Facket och den nya företagsledningsstrategin*. Lund: Arkiv avhandlingsserie nr 31.
- Brulín, G. (2002), *Faktor X. Arbete och kapital i en lokal värld*. Stockholm: Atlas och Arbetslivsinstitutet.
- Brulín, G. & L. Svensson (2012), *Managing Sustainable Development Programmes – A Learning Approach to Change*. London: Gower Publishing Company.
- Brulín, G. & L. Svensson (2011), *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Brulín, G., S. Jansson, M. Andersson, L. Svensson & H. Uliczka (2009), *Vad har vi lärt i halvtid? Erfarenheter från genomförandet av de regionala strukturfondsprogrammen och Socialfondsprogrammet*. Lindesberg: APeL AB/SPeL rapport nr 1.
- Brulín, G., O. Hammarström & T. Nilsson (2009), »Lean Production and Employment Relations in the Swedish Auto Assembly Industry« i R. D. Lansbury, N. Wailes, J. Kitay & A. Kirsch (red.) *Globalization and Employment Relations in Auto Assembly Industry*. Austin: Wolters Kluwer.
- Brulín, G. & E. Ekstedt (2007), »Towards a new work organisation contract in Sweden – the need for a legitimising process« i F. Garibaldi & V. Telljohann (red.) *New Forms of Work Organisation and Industrial Relations in Southern Europe*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Brulín, G. & T. Nilsson (1997a), *Läran om arbetets ekonomi. Om utveckling av arbete och produktion*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Brulín, G. & T. Nilsson (1997b), »Sweden: The Volvo and Saab road beyond Lean Production« i *After Lean Production. Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*. Kochan, T. A., R. D. Lansbury & J. P. MacDuffie (red.). Ithaca and London: Cornell University Press.
- Brulín, G. & T. Nilsson (1991), *Mot en ny svensk modell*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Brulín, G. & H. Westberg (2000), »Tumregler för lokal och regional samverkan för tillväxt« i Tegle, S. (red.) *Har den svenska modellen överlevt krisen? Utvecklingstendenser i arbetslivet inför 2000-talet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Cooke, P., C. De Laurentis, F. Tödtling & M. Trippel (2007), *Regional Knowledge Economies. Markets, Clusters and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Edquist, C. (red.) (1997), *Systems of Innovation*. London: Pinter.
- Evaluation of the Finnish National Innovation System (2009), www.evaluation.fi.
- Info 0060 (2009), *Regionalt tillväxtarbete med fokus på attraktivitet och det goda livet*. Stockholm: Tillväxtverket.
- Johansson, A. L. (1989), *Tillväxt och klassamarbete*. Stockholm, Tiden.
- Kempinsky, P. (2004), »Indikatorer för ledning och lärande kring regionala utveck-

- lingsprocesser» i L. Christensen & P. Kempinsky (red) *Att mobilisera för regional tillväxt. Regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundvall, B.-Å. (red.) (1992), *National Systems of Innovation*. London: Pinter.
- Malmström, G. (1970), *Samverkan – Slagkraft*. SIF: Stockholm.
- Maskell, P. m.fl. (1998), *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development*. London: Routledge.
- Meidner, R. (1973) (1984), »Samordning och solidarisk lönepolitik under tre decennier« i *I arbetets tjänst*. Stockholm: Tiden, Arbetslivscentrum.
- Nilsson, T. (1985), *Från kamratföreningar till facklig förnyelse. De svenska tjänstemännens organisationsutveckling 1900–1980*. Lund: Arkiv.
- Pettersen, J. (2009), Translating Lean Production. *From Managerial Discourse to Organizational Practice*. Linköping: Linköping Studies in Science and Technology.
- Porter, M. E. (1998), »Clusters and the new economics of competition«, *Harvard Business Review*. November-December.
- Storper, M. (1997), *The regional world: territorial development in a global economy*. N. Y. London: Guilford.
- Svensson, L., P.-E. Ellström & G. Brulin (2008) »Introduction – on Interactive Research«, *International Journal of Action Research* Vol., 3, No., 3.
- Tarschy, D. (2011), »How Small are the Regional Gaps? How Small is the Impact of Cohesion Policy? A Commentary on the Fifth Report on Cohesion Policy«, *European Policy Analysis*, issue 2011:1epa.
- Tegle, S. (red.) (2000), *Har den svenska modellen överlevt krisen? Utvecklingstendenster i arbetslivet inför 2000-talet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

DEL II

Spänningar i den svenska modellen

Från den svenska modellen till CSR

– ett paradigmskifte?

HANS DE GEER

I DETTA KAPITEL ska jag jämföra den svenska modellens uppfattning om hur ansvaret i samhället ska fördelas mellan det offentliga och näringslivet med föreställningen om företagens speciella ansvar, som kallas *Corporate Social Responsibility*, CSR. Den jämförelsen ska göras utifrån ett systemiskt, inte ett historiskt perspektiv. Jag ska alltså inte diskutera hur den svenska modellen växte fram, eller egentligen varför, och inte heller söka rötterna till de uppfattningar om företagens sociala ansvar, CSR, som vunnit en sådan markant anslutning bland viktiga aktörer under de senaste tio åren. Jag ska försöka förstå, varför den svenska modellen har skapat tröghet när det gäller att förstå och acceptera CSR.¹

Den svenska modellen

Så fort man talar om modeller så rör man sig på ett abstrakt plan. Modeller är sätt att disciplinera fakta. De samlar ihop och förklarar i bästa fall observationer från skilda håll – ur det givna eller konstruerade virrvarret skapas en gestalt. Den svenska modellen har kommit till därför att några haft användning för den abstraktionen. Var det vetenskaparna, eller politikerna, eller medierna eller någon av de direkt inblandade aktörerna som behövde den och därför uppfann den? Föreställningen om »Sweden – the Middle Way« myntades av en amerikansk journalist, Marquis Childs, vid mitten av 1930-talet.

1. För en bred introduktion till begreppet CSR och dess användning, se Borglund med flera (2012).

Den var intressant för en vidare publik, därför att bilden av Sverige kommit att bli en bild av det moderna samhället: funkis och fred, framtid och framgång.²

Vad menar man då med den svenska modellen? En möjlig precisering är att inskränka sig till själva förhandlingsmodellen på arbetsmarknaden under decennierna närmast efter mitten av 1900-talet. Den karaktäriserades av ett starkt inflytande för topporganisationerna, som LO och SAF. Arbetsprincipen var att på grundval av en uppskattning av det ekonomiska utrymmet sluta en överenskommelse mellan topporganisationerna, som skulle styra det huvudsakliga innehållet i de kollektivavtal på bransch- och lokalnivå, som sedan slöts mellan de avtalsbärande parterna. Den övergripande överenskommelsen blev normbildande genom det disciplinära trycket inom arbetsgivarnas respektive arbetstagarnas organisationer. Arbetsfreden etablerades över i stort sett hela marknaden i ett slag.³

En annan definition av den svenska modellen ligger på sektorsnivå. Nils Elvander, nestorn bland svenska arbetsmarknadsforskare, lät uttrycket den svenska modellen stå för hela arbetsmarknadens organisation. Där var det korporativa mönstret väl utvecklat under decennierna efter mitten av 1900-talet. Starka fackföreningar, som bildats på bransch-, yrkes- eller utbildningsgrund, förenades i topporganisationerna LO, TCO och Saco. En motsvarande struktur utvecklades på arbetsgiversidan. Det statliga inflytandet var starkt genom Arbetsdomstolen, som fick en viktig uppgift i tolkningen av ingångna avtal, och sektorsmyndigheter som Arbetsmarknadsstyrelsen och Arbetarskyddsstyrelsen.⁴

Den bredaste definitionen tar sikte på en övergripande samhällsnivå. Där får den svenska modellen bli ett uttryck för det moderna välfärdssamhället, ungefär som det samtidiga begreppet »folkhem». I den svenska modellens samhälle spelade stora, starka organisationer en stor roll: fackföreningsrörelsen och arbetsgivarnas organi-

2. I själva verket publicerade Childs tre texter om Sverige: *Sweden: Where Capitalism is Controlled* (1934); *Sweden: the Middle Way* (1936) samt *This is Democracy; Collective Bargaining in Scandinavia* (1938).

3. De Geer (1992).

4. Elvander (1988); Magnusson (2006).

sationer på arbetsmarknaden, och jordbrukets organisationer som förhandlade med staten om böndernas villkor. Tillsammans med hyresgästerna och de allmännyttiga bostadsbolagen, som fattade de tongivande besluten om hyrorna innebar detta att alla de »stora priserna«, det vill säga priset på arbete, mat och bostäder, bestämdes under medverkan av stora kollektiva organisationer.⁵

Även på andra områden spelade organiserade intressen en stor roll. Den svenska modellens folkhem var i betydande utsträckning ett så kallat korporativt samhälle. Det innebar att viktiga samhällsfunktioner sköttes av privata organisationer. Om man ska se detta som att organisationerna skjutit fram sina positioner, eller som att staten tagit över organisationerna, är öppet för tolkning, och kanske inte så viktigt att avgöra. Huvudsaken var den sammanblandning av privata intressen och samhällseliga funktioner som blev följden. Forskarna har i sammanhanget talat om järntrianglar, slutna och oåtkomliga för yttre påverkan.⁶ Men det är samtidigt viktigt att notera att företagsamheten inte blev särskilt starkt företrädd i denna korporativa struktur. Näringslivets organisationer bestod ju till större delen av de små och medelstora företagen, men dominerades av de stora exportföretagen.

Vid sidan av organisationernas starka ställning karaktäriserades den svenska modellens samhälle av den växande offentliga sektorn, i kommuner och landsting liksom på statens område. Det var en viktig förutsättning för hur ansvaret för de sociala frågorna i anslutning till näringslivet skulle komma att fördelas.

Flera forskare har tolkat det politiska förloppet i Sverige under 1930-talet i termer av en »historisk kompromiss«. Medan utvecklingen i omvärlden gick mot en polarisering mellan politiska ytteligheter så fann de politiska lägren i Sverige en väg däremellan. Såväl folkhemstanken som Saltsjöbadsandan var utslag av pragmatiska kompromisser. Det har givits många förklaringar till att den politiska processen i Sverige skilde sig från utvecklingen i stora delar

5. Meyerson (1991); Thullberg & Östberg (1994).

6. Uttrycket järntrianglar kom från den norska maktutredningen (1972–1981) som leddes av sociologen Gudmund Hernes.

av Europa. Vissa har tagit sikte på befolkning och bebyggelsestruktur, folklynne och tradition, andra har i marxistisk anda framhållit graden av ekonomisk mognad. Här är inte platsen att fördjupa sig i de diskussionerna. Men det är viktigt att peka på några aspekter av innebörden av den historiska kompromissen.⁷

Socialdemokraterna hade 1932 kommit till regeringsmakten med ett starkare parlamentariskt underlag än vad de kortlivade regeringarna under 1920-talet haft. Partiet hade inte egen majoritet men satt nästan hela mandatperioden. Efter den kortlivade bondeförbundsregeringen på sommaren 1936 kom Socialdemokraterna tillbaka i regeringsställning och skulle förbli där fram till 1976. Även om ingen under 1930-talet kunde föreställa sig att regeringsinnehavet skulle bli så långvarigt, var det tydligt att Socialdemokraterna var den starkaste politiska kraften i Sverige. Det var därför viktigt att partiet hade övergivit det generella socialiseringskrav, som det hade haft i sitt partiprogram från början och som ännu under 1920-talet var högst aktuellt. Tanken att staten skulle överta kontrollen av vissa strategiska branscher skulle återkomma i den politiska debatten under de följande decennierna. Den återfanns också i det socialdemokratiska efterkrigsprogrammet, men kom aldrig till genomförande.

Socialdemokraterna betonade istället att samhällets förväntningar på företagen skulle uttryckas i företagsekonomiska termer. Utifrån en samhällsekonomisk rationalitet hade tidigare en rad krav ställts, som inte var motiverade utifrån företagets egen ekonomiska situation. Nu släppte partiet den tanken och betonade vikten av att företagen verkligen blev lönsamma. Den så kallade solidariska lönepolitiken, som drevs under 1950-talet, syftade senare till att rensa undan företag som inte var lönsamma nog för att bära vad facket ansåg vara rimliga lönekostnader.

En kompromiss innebär ju att flera parter i en konflikt gör avkall på sina krav för att en gemensam lösning ska vara möjlig. Mot Socialdemokraterna stod de borgerliga partierna på en gemensam, liberal ekonomisk grund. Bondeförbundet delade inte denna fullt ut, men var samtidigt stark motståndare till socialistiska idéer. De bor-

7. De Geer (1978); Korpi (1978); Edlund (1989); Johansson (1989).

gerliga accepterade nu gradvis tanken på en växande offentlig sektor, bekostad av skattemedel och styrd av det politiska systemet. Företagen friskrevs från socialt ansvar i vidare mening. Företagen skulle skapa jobb och sörja för en säker arbetsmiljö, men deras åtagande sträckte sig inte utanför fabriksgrindarna. De stora sociala uppgifterna – vård, skola, omsorg som mantrat senare formulerades – skulle skötas av det allmänna. Denna föreställning växte sig så stark, att det för långa tider blev omöjligt för företag att ens närma sig dessa domäner. Den svenska modellens välfärdsstat bäddade därmed inte för CSR. Dess grundprincip närmast hindrade idéer om företagens sociala ansvar att vinna gehör.

Grus i maskineriet

Den svenska modellen fungerade – eller tycktes fungera – under de första decennierna av efterkrigstiden. Den svaga konkurrensen från de europeiska länder, vars produktionsapparater det tog tid att restaurera efter kriget, skapade ett gyllene läge för svensk tung industri att exportera sina produkter. Den svenska tillväxten blev stark och stabil. Det i sin tur bäddade för konsumtionsindustri av olika slag att växa på hemmamarknaden. Det skapade också utrymme för transfereringar till den offentliga sektorn och en rad reformer genomfördes på skolans och vårdens områden. Det tycktes också finnas ett vidgat utrymme för olika välfärdsanordningar i anslutning till arbetslivet: vid sidan av högre löner förlängdes semestern och arbetstiden minskades. Arbetarskydd och arbetsmiljö förbättrades. Pensionerna byggdes ut i både offentliga och privata, kollektiva fonder.

Under 1970-talet började det stå allt mer klart, att detta utrymme för tillväxt och reform på en mängd olika områden var byggt på internationella förutsättningar som inte längre var för handen. Den internationella konkurrensen växte och utsatte den svenska basindustrin för prövningar som den inte riktigt kunde möta. Den svenska produktionsstrukturen började i både tekniskt och organisatoriskt hänseende te sig en smula föråldrad i jämförelse med de internationella konkurrenterna. Bräckligheten i situationen demonstrerades ytterligare när energiförsörjningen ifrågasattes genom oljekriserna

på 1970-talet och den kraftiga reaktionen mot fortsatt utbyggnad av kärnkraften efter olyckan i Harrisburg. Den svenska basindustrin gick igenom ett stålbad av strukturomvandling: det gällde järn- och stålindustrin, skogen, varven, verkstadsindustrin. Egentligen gick ingen del av det privata näringslivet oberörd genom 1970-talets kriser. I vissa branscher ledde utvecklingen till att statens ägande ökade, som i skogen och stålindustrin. I andra fall raderades i stort sett hela industribranscher ut, som fallet var med varven och med textilindustrin.

Samtidigt dröjde det innan vidden av förändringarna påverkade den politiska och fackliga verklighetsbilden. Nödvändigheten av strukturförändring undervärderades och problemen uppfattades först som övergående konjunktursvackor. Den politiska kravmaskinen malde på, och under 1970-talet växte aptiten att finansiera olika politiska initiativ med pålagor på näringslivet. Kraven växte också i lönerörelserna, som utvecklades till ett system som egentligen innebär att samma ekonomiska utrymme för löneökningar fick motivera krav som formulerades och tillgodosågs på tre olika förhandlingsnivåer: centralt och samordnat, branschvis och lokalt. Den spontana löneutvecklingen sågs i detta reglerade system som en anomali (den kallades löneglidning, ett uttryck som markerade att någon tappat kontrollen) och fick betalas flera gånger av arbetsgivarna. Kort sagt, lönerörelserna blev ungefär tre gånger så dyra som de borde blivit. Effekten på den svenska konkurrenskraften på den internationella marknaden hanterades genom upprepade devalveringar av den svenska valutan och priset fick konsumenterna betala genom dyrare importvaror.⁸

Den svenska modellen på löneområdet började på det sättet att rusa okontrollerat, och under 1980-talet fick ett antal lönerörelser ägnas åt att montera ned dess strukturer. Åt denna strävan från arbetsgivarhåll jublade inte motparterna LO och TCO, men fick finna sig i att den toppstyrda, korporativa regleringsmodellen ersattes av delvis sammanhållen multiaktörsmodell inom lönebildningen.

De avgörande skälen för att den svenska lönebildningsmodellen

8. De Geer (1989).

inte kunde vidmakthållas var avregleringen av de finansiella marknaderna, förändringarna inom valutapolitiken och så småningom det svenska medlemskapet i Europeiska unionen. Denna internationalisering ökade kraften i konkurrensen på exportmarknaderna och svenska särlösningar på arbetsmarknadens område kunde upprätthållas bara under förutsättning att kostnaderna inte väsentligt översteg omvärldens. Devalveringsvapnet stod inte längre till förfogande.

Också i vidare bemärkelse rämnade grundvalarna för den svenska modellen i sin arbetsuppdelning mellan privat och offentlig sektor genom utvecklingen under 1980- och 90-talen. I bransch efter bransch som varit monopol för en växande offentlig sektor öppnades för privata alternativ. Det gällde i vård och omsorg, det gällde skola och högre utbildning. Arbetsförmedlingen utmanades av bemanningsföretag och rekryteringskonsulter. Så kallade »naturliga monopol« visade sig vara konstruerade, som inom telekommunikation, post, järnväg och en rad andra verksamhetsområden.⁹

Den övergripande svenska modellens förståelse av vad de privata företagen kunde göra, och vad som det offentliga borde hantera, öppnades på det här sättet för omprövning, också i frågor om miljöansvar och socialt ansvar. Det var inte längre en självklarhet att sådana frågor skulle kontrolleras, drivas och hanteras av myndigheter och förvaltningar. När de privata företagen växte in på tidigare offentliga monopolområden kunde man naturligtvis ställa frågan om det sociala ansvarstagandet: friskrivningen av de privata företagen måste tas under omprövning. Den svenska modellen öppnades för idén om CSR.

CSR

Man kan karaktärisera CSR på olika sätt. Vilka sakområden som ska innefattas av begreppet är en omdebatterad fråga. En del vill snarare tala om CR, för att markera att det inte bara handlar om socialt ansvar utan också om till exempel miljöansvar. I det sammanhanget kan man notera att begreppet hållbarhet (*sustainability*), som

9. De Geer (2006).

ursprungligen hörde hemma i miljödiskursen, allt sedan början av 2000-talet står både för miljö- och sociala/etiska aspekter. Vilka aktörer som ska involveras är också oklart. Somliga vill föra diskussionen med begreppet SR, det vill säga markera att det inte bara är företagens ansvar, som borde ställas under debatt utan också ansvaret hos den offentliga sektorn och det så kallade civila samhället.¹⁰

Trots att det kan vara vissa oklarheter i begreppsapparaten tycks det dock finnas en viss uppslutning kring en definition av CSR som innebär att företagen förväntas ta på sig ett ansvar som går utöver vad regelverket föreskriver, kärnverksamheten innebär och anständigheten kräver. I ett uttalande i oktober 2011 lanserade EU-kommissionen en ny ambition för CSR-arbete och definierade då begreppet CSR som »Responsibility of enterprises for their impacts on society«. Kommissionen fortsatte:

För att till fullo leva upp till sitt ansvar i samhället, bör företag ha rutiner för hur sociala, miljömässiga och etiska aspekter skall integreras i deras strategier och beslutsprocesser, liksom hänsyn till mänskliga rättigheter och konsumentintressen. Detta bör ske i nära samverkan med företagets olika intressenter för att i så stor utsträckning som möjligt skapa värde både för dem, och för ägarna, och för samhället i stort. Därvid bör företagen särskilt uppmärksamma, förhindra eller mildra eventuella negativa effekter av sin verksamhet.¹¹ (Författarens översättning.)

Det är alltså värt att betona att CSR avser frivilliga åtaganden. Det handlar inte om att man följer och uppfyller vad lagen ålägger bolagen rörande personal eller miljö. Det handlar heller inte om att följa god affärssed eller att uppföra sig på ett allmänt hyfsat sätt, det vill säga hålla ingångna avtal, betala fakturor i tid. Att ta de hänsyn som är allmänt förväntade i den egna verksamheten, vad gäller till exempel miljöhänsyn eller kundvård, innefattas inte av CSR. Det måste

10. Windell & Grafström (2008); Borglund med flera (2008).

11. European Commission: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (25 oktober 2011).

röra sig om åtaganden med högre ambitioner än vad vanlig anständighet kräver.

Gränslinjer måste också dras mot å ena sidan sponsring, som en form av marknadsföring, och å andra sidan mot ren filantropi, det vill säga välgörenhet utan någon särskild koppling till företagets verksamhet. CSR måste vara relaterat till affärsverksamheten och vara motiverat ur ett långsiktigt affärsmässigt perspektiv, betonar flera aktörer. I själva verket är det så att företagen kan välja inriktning och föremål för sitt CSR-arbete så att det blir kopplat till verksamheten. Ericsson, som är ett företag i kommunikationsbranschen, identifierar till exempel sin CSR-ambition så att man i samarbete med Röda korset förbinder sig, om till exempel en naturkatastrof inträffar som slår ut infrastrukturen i ett område, att inom en viss tidsrymd flyga in mobila relästationer för att upprätta samband. Electrolux ambitioner har med produkternas livslånga elförbrukning att göra. Lastbilstillverkaren Scania ser till vad man kan bidra med för att minska transportsystemets totala koldioxidutsläpp.

License to operate

Lyhördheten för förändringen i förväntningarna på vilket socialt och miljömässigt ansvar som företag och investerare ska ta, har under det senaste decenniet ökat starkt, internationellt likaväl som i Sverige. Av de 150 största företagen på Stockholmsbörsen behandlar 95 procent sitt CSR-åtagande på sin hemsida, 95 procent av världens största företag rapporterar om sitt CSR-arbete.¹² Flertalet ger stort utrymme åt CSR i sina årsberättelser eller i särskilda hållbarhetsredovisningar. Det är en öppen fråga om detta beror på en djupare övertygelse eller om det är ett sätt att tillmötesgå omvärlden genom att visa upp en ansvarsfull fasad. Så mycket står klart, att det inte längre är en fråga om huruvida ett listat företag ska ta på sig ett CSR-ansvar, utan det är en fråga om hur. Att bara putsa upp ytan innebär att öka risken i företaget: CSR-åtaganden är att betrakta som löften till omvärlden och kan inte negligeras utan risk för det goda anseendet.

12. H & H Webranking (2010).

Det räcker inte för företagen att göra vad lagstiftning och myndighetsförfordningar kräver eller vad politiken ger utrymme till. Det finns fler intressenter, som vill och kan ha ett ord med i laget. Dit hör en allt mer kraftfull kategori av transnationella, institutionella investerare, som sedan finansmarknadernas avreglering på 1980-talet och med hjälp av en allt snabbare teknologi i handling uttrycker sina preferenser genom köp och försäljning och olika former av ägarstyrning. Företagsledningarna anslår allt mer av sin tid åt dialogerna med olika grupper av investerare på turnéer genom världens finansiella centra. Denna dialog har präglats av olika teoretiska formuleringar av vad företagsledningar förväntas göra: vi talar här om olika uppfattningar om *corporate governance*.¹³

En fjärde grupp i diskussionen om vad företagen förväntas göra, vid sidan av deras egna representanter, politikerna och de finansiella aktörerna, är de rent transnationella NGO:s, *non governmental organisations*. Det finns runt 4 000 sådana, som verkar i många länder och som i allmänhet driver en eller ett fåtal frågor. Det kan röra sig om breda medlemsorganisationer, men också om mer aktivistbetonade grupperingar: Amnesty och Greenpeace är två exempel. I detta fält finns också frivilligorganisationer av mer allmän karaktär som Röda korset och Rädda Barnen. De driver sina frågor i förhållande till de andra intressent- eller maktgrupperingarna i allians eller konfrontation beroende på omständigheterna. Ett nytt drag är de samarbeten som under det senaste halvdecenniet har blivit mycket vanliga mellan de stora företagen och en NGO. Flertalet storbolag ger på sin hemsida tillkänna att de samarbetar med någon NGO.

I kommunikationen mellan dessa intressentgrupper har det bildats en »diskursarena«, och där formas föreställningarna om vad företagen bör göra. Medierna är en del av denna diskussion och verkar som både arena och aktör i sammanhanget. Mediernas uppföljning av företagens åtaganden är en förutsättning för att företagen ska gå från ord till handling. Diskussionen på arenan präglas av olika möjligheter till allianser och ställningstagande med och mot de andra grupperingarna. Den kan få karaktären av en sluten diskus-

13. www.corporategovernanceboard.se

sion mellan elitgrupper, men samtidigt finns det utrymme för ett bredare folkligt engagemang. Som enskild medborgare kan man påverka företagen både i egenskap av anställd och som konsument. Det går att uttrycka sina preferenser även i CSR-hänseende genom valet av varor och tjänster lika väl som valet av arbetsgivare. *Employer branding* bygger inte minst på att företaget gör sin syn på ansvar tydligt. Som medborgare kan den enskilde lägga sin röst vid valen på det parti som bäst uttrycker rimliga förväntningar på företagen, man kan vara medlem i en NGO och man har sina pensionsbesparingar hos den förvaltare som ställer sådana krav på portföljbolagen, som överensstämmer med den egna uppfattningen.

Den samlade och avvägda uppfattningen från alla intressentgrupperna formar de förväntningar som företagen måste leva upp till för att vinna legitimitet. Denna legitimitet utgör *license to operate*.¹⁴ Det handlar alltså inte om att myndigheterna skulle utfärda formella tillstånd av olika slag, utan om att omvärlden accepterar företagens agerande i olika avseenden. Den finns dock ett antal initiativ, som försöker bestämma förutsättningarna för *license to operate* i form av normer av olika karaktär. Det handlar då om *soft regulation*: de har karaktär av regelverk, men de är inte lagar och förordningar utan just normer, riktlinjer, *guidelines*.¹⁵

Soft regulation

Riktlinjer för företagens agerande i olika avseenden finns på övergripande nivå, och mer detaljerat på branschnivå, både i nationella och i internationella ramar. De viktigaste generella referenserna för CSR är OECD:s *Riktlinjer för multinationella företag*, ICC:s *Principles for Business in Society* samt de konventioner som ligger till grund för FN:s Global Compact, nämligen FN:s resolutioner rörande mänskliga rättigheter och korruption, ILO:s grundläggande arbetsrätts-

14. Uttrycket »license to operate« i denna mening hörde jag första gången i en föreläsning 2001 angående samhällsansvar från den franska multinationella företaget Suez-des-Eaux, numera Suez Environnement.

15. Sahlin-Andersson (2006).

liga dokument, samt Riodeklarationen rörande miljön. Dessa normer har i olika utsträckning infogats i nationell lagstiftning på skilda håll, men som samlad dokumentation har de formellt en ställning som »mjuka regler«. Dock är de som sådana så »hårda«, att de nästan får karaktären av en internationell lagstiftning. Innehållet i de olika dokumenten är ganska likartat, men det är olika avsändare och »ägare« av riktlinjerna och skiftande målgrupper. På bransch- och delbranschnivå blir de styrande dokumenten betydligt mer specifika och får mer karaktären av internationella avtal mellan företag i branschen. GRI, *Global Reporting Initiative*, har vuxit fram som på en gång allt mer erkänd men också kritiserad standard för företagens rapportering om sitt CSR-åtagande.

Kritik mot CSR från olika utgångspunkter

Kritiken mot CSR har kommit från debattörer med olika utgångspunkter, både ideologiska och pragmatiska. Argumentationen utifrån en ideologisk ståndpunkt drivs enligt endera av två alternativa linjer. Där finns de som hävdar att det är orimligt och orättvist att just på företagsamheten lägga ett särskilt ansvar för att bidra till lösningen av allehanda miljömässiga och sociala frågor utanför bolagens egen verksamhet. Företagen tar ett samhällsansvar, hävdar de, redan genom att vara lönsamma, betala skatter och andra pålagor och genom att erbjuda sysselsättning. Varför ska man av just den gruppen samhällsaktörer kräva någonting mer?¹⁶

En annan linje av kritik har tagit sin utgångspunkt i Nobelprisvinnaren Milton Friedmans bekanta sentens: »the business of business is business«. En företagsledning, menar denna åsiktsriktning, får inte använda företagets överskott, som borde tillfalla aktieägarna, för allehanda sociala eller miljörelaterade ändamål, hur behjärtansvärda de än må vara.¹⁷ Vad de som tar spjärn hos Chicagoprofessorn i allmänhet bortser ifrån är emellertid fortsättningen på Friedmans resonemang. De anställda företagsledarna ska inte ta sig friheter med

16. Karlsson (2006).

17. Friedman (1970).

ägarnas pengar, men ägarna däremot, kan naturligtvis hantera sina resurser på det sätt de finner gott. Och i den amerikanska traditionen av välgörenhetsdonationer kan sådana mycket väl vara rimliga att göra. Så resonerade Friedman i sin välkända och ofta citerade artikel från 1970. Men i den sista intervjun Friedman gav före sin bortgång år 2006, i *The Economist*, medgav han att han i sin strikta tolkning haft fel: det finns ofta stor anledning för företagsledningarna att vara lyhörda för de CSR-förväntningar som finns i omvärlden.

Den andra ideologiska ståndpunkten är den som hävdar att det är olämpligt att knyta privata vinstdrivande företag till något slags sociala ändamål. Det blir intressekonflikter som är omöjliga att lösa och tilltron till att de vinstdrivna aktörerna kan leva upp till ett altruistiskt ansvar är obefintlig. Sociala omsorger, och verksamheter av liknande delikat karaktär, måste skötas av aktörer antingen i den offentliga, den ideella eller den professionella sektorn av samhället.

Kritiken från en pragmatisk utgångspunkt har förts fram bland annat av den förre chefsekonomen vid OECD, David Henderson, i en liten skrift där han kritiserar CSR. Att begära av företagen att de ska ägna sig åt allehanda sociala eller miljöbevarande projekt vid sidan av sin kärnverksamhet är slöseri, menar han. Det innebär att företagen anslår resurser åt verksamhet som de inte är specialister på att hantera och som andra aktörer klarar bättre. Därför är det att föredra att motsvarande resurser förs över, huvudsakligen till den offentliga sektorn, där sakkunniga handläggare och utförare på ett betydligt mer effektivt sätt kan förvalta resurserna. I Hendersons ögon innebär CSR att ekonomiska resurser används på ett för samhälls ekonomin suboptimt sätt.¹⁸

En annan linje i kritiken mot CSR utgår från en ideologisk solidaritet med utvecklingsländerna, där i och för sig behoven av sådana insatser kanske är störst, men där de också kan få negativa konsekvenser. Kritikerna hävdar att CSR riskerar att bygga in en oönskad protektionism i den internationella handeln, som drabbar de fattiga länderna. I och med att vi avstår från att göra affärer med företag som inte tycks leva upp till de nivåer av ansvarstagande på de om-

18. Henderson (2002).

råden som västvärlden råkat identifiera som särskilt viktiga, så utelämnades ett antal företag i den tredje världen, till exempel på grund av ett kriterium för barnarbete som hämtats från de industrialiserade länderna och kanske inte har riktigt samma relevans där de nu ska tillämpas.

Varför har den svenska modellens förespråkare haft så svårt att koppla om till CSR?

CSR var en främmande fågel i den svenska modellens miljö. Motståndet mot denna i grunden anglosaxiska föreställningsvärld var stort, vilket kanske inte är så förvånande, men ändå behöver förklaras, med tanke på hur enkelt och snabbt andra former av amerikanskt inflytande gjort sig gällande inom affärlivet, kulturen och samhällslivet i övrigt. Min uppfattning är att CSR-idéerna stötte på mycket starka intressen, som investerat i den svenska modellen och dess organisatoriska uppbyggnad.

För företagen var det främmande att gå in på områden som de tidigare varit befriade från att bry sig om. Den inställningen levde länge kvar hos näringslivets organisationer, långt senare än de internationella, svenska företagen börjat förstå innebörden av CSR. Sådant engagemang kunde möjligen vara motiverat någonstans i tredje världen, menade Svenskt Näringslivs föregångare under 1990-talets senare år, men inte här hemma, där det fanns en fungerande offentlig sektor.

För fackföreningsrörelsen hade redan företagens internationalisering under 1980- och 1990-talen ställt till problem. Den svenska ordningen skavde mot den förhandlingsordning och den struktur som det fackliga inflytandet hade på andra håll. Olika varianter av koncernfacklig representation prövades. Anknnytning till fackliga samarbetsorgan inom den europeiska gemenskapen vann ingen stark uppslutning inom de fackliga organisationerna utan sågs som ett slags expertuppdrag. Trots närvaron inom ILO var den fackliga rörelsen starkt präglad av att dess existensberättigande byggde på medverkan i den synnerligen nationella, svenska modellen.

Politikerna, i synnerhet bland vänstern men också långt in i bor-

gerligheten, var ofta tveksamma mot att släppa in storföretag i den offentliga sektorns monopolsfär, där de sociala frågorna så länge hade hanterats. Även från högsta ort uttrycktes misstänksamhet mot denna sammanblandning av vinstintresse och sociala mål.

Det är inte helt vilseledande att tala om övergången från den svenska modellen till en CSR-modell som ett paradigmskifte i näringspolitiken. Uttrycket, som ju först lanserades för att beskriva förändringar inom naturvetenskaperna, tar sikte på de grundläggande antaganden, den bild av hur världen fungerar i stort, som vetenskapen i olika tillämpningar utgår från. Skiften i sådana fundamentala hänseenden, från Descartes till Newton, från Newton till Einstein, från Einstein till kvantfysiken och så vidare, påverkar hela systembilden. Sådana skiften kan gå överraskande snabbt, men rester från det föregående kan dröja kvar under långa tider. Själva skiftet tvingas fram av att allt fler paradoxer eller oförenliga fakta samlas, som grundmodellen inte förmår förklara. Paradigmet spricker så att säga inifrån och en ny grundläggande modell konstrueras som förklarar sammanhangen på ett nytt sätt. Ungefär på det sättet rämnade den svenska modellen därför att den inte förmådde hårbärgera de olika krav som avregleringen av de finansiella marknaderna och internationaliseringen av näringslivet ställde de svenska aktörerna inför. CSR kommer aldrig att få den dominanta ställning och mytologiseras som skedde med den svenska modellen, men den hanterar sammanhangen på ett annorlunda sätt. För att tydliggöra detta kan de två tankemodellerna ställas mot varandra i ett antal parametrar.

1. Nationell mot internationell

Som framhållits flera gånger tidigare i texten var den svenska modellen en i hög grad nationell modell. Inte i den meningen att den var så annorlunda (som vi kanske tänkt) än de system som utvecklades i grannländerna, men i det att den avsåg Sverige, den fungerade inom landets gränser och förutsatte att den svenska ekonomin och socialpolitiken kunde skärmas av. Den svenska modellen koncipierades under 1930-talet, som var en tid av ökande protektionism och den mognade under tiden efter andra världskriget då den svenska isolationismen (med betoning på neutralitet och alliansfrihet) nådde

sin kulmen. Olof Palmes internationella orientering framstod som ett remarkabelt undantag. Parterna på den svenska arbetsmarknaden hade mycket begränsade tillfällen att odla internationella kontakter. Sådana kontakter utvecklades framför allt inom exportindustrin, men svenska investeringar utomlands och vice versa hörde en senare tid till.

CSR har däremot ett grundläggande internationellt perspektiv. Inte minst har företagsansvaret definierats utifrån bolagens agerande och möjligheter i tredje världen, vars naturtillgångar och befolkning måste skyddas från olika former av exploatering. CSR uttrycker ett aktörsansvar i *The Global Village*; nationella gränser är oväsentliga för att avgränsa det ansvar som företagen förväntas axla.

2. Lag och avtal mot »soft regulation«

Den svenska modellen hade sin grund i kombinationen av lag och avtal mellan nationellt centraliserade förhandlingsparter. Lagstiftning till exempel på arbetsmarknadens område skapade en ram och ett utrymme för vad parterna kunde förhandla om. Det var ett system som säkrade en hög grad av central kontroll och disciplin, men samtidigt erkände parternas behov av självreglering. I bakgrunden fanns hela tiden hotet om lagstiftning om parterna inte skötte sig eller klarade att komma till uppgörelser, framför allt rörande sådana frågor som låg vid sidan av själva lönebildningen.

På grund av sin transnationella karaktär bygger CSR egentligen inte alls på lagen; det finns egentligen ingen internationell lagstiftning som matchar de transnationella bolagens utsträckning. I själva definitionen anges att CSR är sådana åtgärder, som går längre än lagstiftningen kräver av aktörerna. Istället tar företagen för sitt CSR-arbete sin utgångspunkt och sina referenser i en förhållandevis erkänd struktur av övergripande och branschspecifik, transnationell »soft regulation«. Det rör sig om allmänt accepterade och i många stater ratificerade konventioner. Dessa riktlinjer har inte det slags beröringspunkter med till exempel fackliga parter som den nationella regleringen ofta har. Men vissa sådana finns, till exempel de så kallade nationella knutpunkterna för övervakning av hörsamheten mot OECD:s riktlinjer. Dessa organ bemannas av de nationella parterna.

3. *Korporativ mot »corporate«*

Den svenska modellen var en slags balansmodell, som förutsatte någorlunda jämbördiga och erkända parter som från ömse håll vårdade ett antal överenskommelser, på mer eller mindre långt håll övervakade av statsmakterna. Det var på många sätt en korporativ beslutsmodell, som i det svenska fallet användes på arbetsmarknaden, bostadsmarknaden och för jordbrukets överenskommelser. Modellerna föreföll stundom så sammankittade att man kan tveka att använda uttrycket »marknad«: regleringen mellan parterna och staten utradade nästan marknadens rörlighet i en enda beslutsmodell.

CSR bygger inte alls på ett korporativt beslutssystem. Istället är det *corporate*, i den amerikanska meningen av detta ord: CSR bygger på ensidiga beslut inom ramen för företagens beslutsfattande. Det är dock inte självklart att CSR byggs in i de strategiska besluten i företagsledningarna; fortfarande kan engagemanget hanteras inom stabsfunktioner som HR, information/kommunikation eller juridiska avdelningar. Men det handlar i varje fall om ett ensidigt beslutsfattande, som naturligtvis i likhet med andra beslut kommuniceras eller samråds med de fackliga organisationerna inom bolaget.

4. *Facket mot NGO:s*

Den starka ställning som de fackliga organisationerna intog i den svenska modellen finns det ingen motsvarighet till i CSR-sammanhanget. En övergång till CSR innebar därför att framför allt det centrala facket förlorar i inflytande, medan de lokala organisationerna fortfarande har ett inflytande genom sitt medbestämmande i företagsstyrelserna. Denna försvagning är uppenbar för LO:s del men påverkar hela den fackliga rörelsen.

Fackets roll har delvis övertagits av NGO:s när det gäller att driva frågor och påverka företagen i den ena eller andra handlingsriktningen. NGO har dock inte de formella relationer till sina motparter som facket har haft, utan deras inflytande är helt beroende på vilket publikt stöd de förmår att mobilisera för sin sak. Detta försvagar motpartsinflytandet, men å andra sidan har den enskilde möjlighet att vara med i flera organisationer istället för bara en fackförening.

En slående förändring i relationen mellan de stora företagen och

NGO:s har inträffat under de senaste fem, sex åren. Där tidigare konfrontation varit det normala, som då Greenpeace ostentativt utmanade de stora bolagen genom att klättra i höga skorstenar, störa transporter genom att köra snabba motorbåtar och liknande aktioner, har nu på många håll samarbete kommit att prägla förhållandena. Många NGO:s väljer att samarbeta med de stora företagen istället för att gå i konfrontation med dem. NGO:s övergår från att vara motparter i förhandlingar (en roll som facket aldrig dagtingade med) till att bli samarbetspartners i gemensamma CSR-projekt.

5. Förhandlingskultur mot medielogik

Den svenska modellen var uttryck för en förhandlingskultur, som egentligen inte tålde särskilt mycket insyn. Inte så att några oegentligheter ägde rum, men rollspelet och dramaturgin i förhandlingarna skulle inte gå att genomföra inför öppen ridå. När modellen stod på sin höjdpunkt och de centrala och samordnade förhandlingarna skulle skapa arbetsfred över hela linjen i ett slag, gällde det för chefsförhandlingarna inte så mycket att besegra sin motståndare som att betvinga sina egna huvudmän. Medierna stängdes ute, reportrarna satt och hängde i foajén hos arbetsgivarna där nattmanglingen pågick och fram på morgonkulan var det klart.

CSR däremot har vunnit mark genom sin anpassning till mediasamhällets villkor. En utgångspunkt är kravet på transparens och omöjligheten att gömma sig eller dölja vad man gör. Företag är exponerade för allmän insyn genom medierna och anpassar inte sällan, liksom NGO:s, sitt handlande därefter. CSR riskerar att bli *winddressing* genom sin medietillvändhet. Samtidigt innebär just den kontrollmöjligheten att företagen pressas att verkligen leva upp till de löften som de ger. Att påstå sig ta ansvar och sedan göra någonting annat innebär vid upptäckt en väsentlig renommémrisk. Medierna är både en arena och en aktör för uppföljningen av CSR-åtaganden.

6. Produktionsorienterad mot konsumtionsorienterad

Den svenska modellen på arbetsmarknaden var påtagligt produktionsorienterad i den meningen att den enskilde knöts till förhand-

lingsstrukturen på grundval av sin roll i produktionen och genom produktionsdefinierade facktillhörigheter. »Sysselsättning« kom att betyda lönearbete i det sena industriella samhället, vilket var en signifikativ begreppsförskjutning. Personer definierades utifrån sitt arbete. Man var det man gjorde. Lönearbetaren klassificerades utifrån vilka arbetsredskap och vilket råmaterial som han hanterade samt vilken hierarkisk nivå i organisationen som han hade.

Sådana synsätt lever naturligtvis kvar i hög grad. Men samtidigt sker en förskjutning mot konsumtionen, både i materiell och intellektuell mening, som den bestämmande faktorn. Man är inte längre bara vad man producerar, utan också vad man konsumerar. Livsstil och identitet avgörs lika mycket av hur man gör av med sina pengar som av sättet man tjänar dem. Det är i en sådan kontext som CSR utvecklas. Till skillnad från facket är NGO:s i många avseenden konsumtionsorienterade och samlar en i yrkeshänseende mycket heterogen grupp av medlemmar och sympatisörer bakom sina krav. Själva konsumtionen är deras organisatoriska vapen: det är ett större hot för många av dagens massmarknadsföretag att kunderna kan bojkotta deras produkter än att de anställda skulle strejka. Konsumentmakt hör mer hemma i CSR än i den svenska modellen.

7. Inom verksamheten mot utanför verksamheten

Givet den friskrivning från vidare socialt ansvar för företagen som var en utgångspunkt för den svenska modellen, kom de krav som restes på företagen att främst röra förhållanden inom den egna verksamheten i relativt snäv mening. Det handlade om att i olika avseenden förbättra arbetsförhållanden och produktionsförutsättningar på den egna arbetsplatsen.

När det gäller CSR ligger redan i definitionen föreställningen om ett vidare ansvar, som egentligen utgår från en uppskattning av vilka resurser och vilka tillfällen de större företagen har att ta ett ansvar. Mest tydligt kommer detta fram i hur man ser på leverantörskedjan. Varje företag har, enligt ett CSR-synsätt, ett ansvar för vilka leverantörer det anlitar och de produktionsprocesser, som använts tidigare i kedjan. Leverantörsansvaret kan i princip rullas tillbaka till den ursprungliga råvaruproducenten. Ansvarsfrågorna aktualiseras

även för små underleverantörer i fjärran länder inte bara genom lagstiftning eller genom *soft regulation* i internationella konventioner, utan genom leverantörskontrakten till de stora uppköparna. Det har också prövats att forma ett ansvar framåt i kedjan, vilket i princip är svårare eftersom det då handlar om att garantera för vad som händer i framtiden. I vissa avseenden finns det redan, till exempel så att en producent måste vara beredd att ta på sig ett skrotningsansvar när en produkt har tjänat ut, eller att vissa typer av produkter, till exempel ifrån försvarsindustrin, inte får säljas annat än under vissa omständigheter och till vissa kunder. Vad diskussionen om ansvar i värdekedjan visar är att CSR-ansvaret inte upphör vid fabriksgrindarna.

8. Ålagt ansvar mot valt ansvar

Den största skillnaden mellan det ansvar som trots allt ålades företagen enligt den svenska modellen och det som de åtar sig enligt en CSR-rationalitet, är innebörden av valfrihet. Det ansvar som företagen ålades på det sociala området, eller den huvudsakliga ansvarsfrihet som de åtnjöt var bunden i lag eller förordning, eller i några fall genom centrala överenskommelser. Den var generell och lika för alla företag.

I CSR-världen är det annorlunda. Visserligen har förväntningarna stigit på företagen att faktiskt göra åtaganden på miljön eller det sociala området så att det kan uppfattas som tvingande. Men vad företagen då identifierar som sitt åtagande kan och bör växla. Det finns en koppling mellan ansvarsåtagande och affärsmodell, mellan ansvarsobjekt och verksamhetsområde, mellan professionell kompetens och CR-åtagande. Företagen bör helt enkelt göra någonting som är en förlängning av produktionen eller affärsidén. De bör för trovärdighetens skull anslå sina resurser åt ändamål där de har en komparativ fördel. Då kan också CSR-aktiviteten på sikt bidra till affärsutvecklingen utan att det komprometterar värdet av CSR-insatsen. Vad företagen ska ta på sig för ansvar dikteras inte av någon myndighet, utan det definieras som ett led i strävan att bibehålla *license to operate* i den fortgående dialogen med företagets olika intressenter.

Referenser

- Borglund, T., H. De Geer & M. Hallvarsson (2008), *Värdeskapande CSR*. Stockholm: Norstedts.
- Borglund, T. m.fl. (2012), *CSR – en guide till företagets ansvar*. Stockholm: Sanoma Utbildning.
- De Geer, H. (1978), *Rationaliseringsrörelsen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag.
- De Geer, H. (1989), *I vänstervind och högervåg*. Malmö: Liber.
- De Geer, H. (1992), *Arbetsgivarna*. Stockholm: SAFs förlag.
- De Geer, H. (2006), *Från svenska modellen till Svenskt Näringsliv*. Stockholm: Ratio.
- Edlund, S. (red) (1989), *Saltsjöbadsavtalet 50 år*. Arbetslivscentrum.
- Elvander, N. (1988), *Den svenska modellen*. Malmö: Liber.
- Friedman, M. (1970), »The social responsibility of business is to increase its profits«, *New York Times Magazine*, Oct 1970.
- H & H Webranking (2010), »CSR Spotlight Report«. Stockholm: Hallvarsson & Halvarsson
- Henderson, D. (2002), *Missriktad välvilja: falska föreställningar om företagens samhällsansvar*. Stockholm: Timbro.
- Johansson, A. L. (1989), *Tillväxt och klassamarbete*. Stockholm: Tiden.
- Karlsson, K. (2006), *Avlatsindustrin. Etik i fonder och företag*. Stockholm: Timbro.
- Korpi, W. (1978), *Arbetarklassen i välfärdskapitalismen*. Stockholm: Prisma.
- Magnusson, L. (2006), *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en globaliserad värld*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Meyerson, P. M. (1991), *Den svenska modellens uppgång och fall*. Stockholm: SNS Förlag.
- Sahlin-Andersson, K. (2006), »Corporate Social Responsibility: a trend and a movement, but of what and for what«, *Corporate Governance* 6 (5), s. 595–605.
- Thullberg, P. & K. Östberg (1994), *Den svenska modellen*. Lund: Studentlitteratur.
- Windell, K. & M. Grafström (2008), *CSR: företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber.

Dit den svenska modellen inte når?

Den svenska modellen och småföretagen

SOFIA MURHEM

KAPITLET BEHANDLAR DE små företagen, med mindre än 50 anställda, som utgör en växande del av det svenska näringslivet, men som ofta inte har en del i många av de institutioner som bär upp den svenska modellen. Inledningsvis diskuteras arbetsmarknadens parter och den svenska modellens betydelse för svensk effektivitet och management för de stora svenska företagen, den »typiska« svenska modellen och därefter följer en analys av småföretagen och deras speciella förutsättningar i den svenska modellen.

Den svenska modellen för arbetsmarknadsrelationer

Den svenska modellen för arbetsmarknadsrelationer, det vill säga förhållandet mellan arbetsgivare, arbetstagare och stat, regleras av lagar, regler, normer och strukturella förhållanden. Den är resultatet av en historisk process och karaktäriseras av hög anslutningsgrad till såväl fackliga organisationer som arbetsgivarorganisationer, förhandlingar istället för lagstiftning, centrala löneförhandlingar och samförståndsanda. I det följande koncentrerar jag mig på olika aspekter som rör företagen och samspelet med de anställda.

I litteraturen kring den svenska modellen har begreppet samförståndsanda fått en särskild roll. Denna samförståndsanda var som starkast under 1950- och 1960-talen och avtog i och med lagstiftningen som uppkom under 1970-talet (MBL och LAS), sammanbrottet för centrala avtalsförhandlingar under 1980-talet och SAF:s uppbrott från partsgemensamma organ 1992. Från 1996 och framåt har en renässans för samförståndsandan diskuterats, i och med Industriav-

talets och dess efterföljares tillkomst. Förhandlingarna om ett nytt huvudavtal har dock brutit samman. Det kan därför vara rimligt att tala om tre skilda perioder vad gäller samarbete och arbetsmarknadsrelationer, en som omfattar guldåldern, en som omfattar tiden från tidigt 1970-tal och fram till mitten av 1990-talet och en därefter. Detta gäller dock framför allt en nationell nivå. Inom enskilda företag finns en helt annan kontinuitet, som dock naturligtvis påverkas av olika institutionella förändringar. Dessutom bör förändringarnas dramatik inte överdrivas. I ett internationellt perspektiv kan man snarare slås av den kontinuitet som finns och den svenska eller nordiska modellens särdrag som jämfört med andra länders arbetsmarknadsregimer framstår som om inte konstanta så åtminstone som konstanter som ständigt anpassas och modifieras.

Industriavtalet tillkom 1997 efter att regeringen året innan krävt av arbetsmarknadens parter att de skulle skapa en modell för lönebildning som gjorde lönerna internationellt konkurrenskraftiga, annars hotade lagstiftning. Facken inom industrin, som redan hade ett etablerat samarbete, bjöd in arbetsgivarna till samtal och resultatet blev Industriavtalet, som innebar att man skapade en gemensam syn på ekonomisk politik och näringslivspolitik.¹ Inom Industriavtalet finns ett antal organ, där ett av de viktigaste är den medlingsinstitution som skapades. Industriavtalet fick efterföljare inom flera områden, inklusive den kommunala och statliga sektorn. För de områden som saknar förhandlingsavtal finns inte motsvarande samsyn, och i händelse av konflikt sorterar de under Medlingsinstitutet, som skapades 2000. Exempel på sådana områden är bland annat handeln, byggnadsindustrin och transportnäringen. Under avtalsrörelsen 2010 inträffade både varsel och utlöstes konflikter inom Industriavtalet (pappersindustrin och elektriker inom kraftindustrin). Vidare förekom varsel inom branscher, där de framförhandlade resultaten inom Industriavtalet användes som riktmärke, till exempel handelskonflikten. Så har även varit fallet 2012. Teknikföretagen lämnade samarbetet den 31 oktober 2010, eftersom man inte tyckte att principen om industrin som löneledande har hållit i de senaste avtalsrörel-

1. Elvander (2002).

serna, utan att industrin snarare fungerat som ett golv. Detta ledde till ett nytt Industriavtal, med delvis förändrade förhandlingsprinciper, som började gälla den 1 juli 2011, ett avtal där Teknikföretagen åter ingår.

Den fackliga anslutningsgraden, liksom anslutningen till arbetsgivarorganisationer har i Sverige traditionellt varit hög. Detta har förklarats bero på de fackliga organisationernas styrka på såväl central som lokal nivå, Ghentsystemet, och att det svenska samhället haft starka korporativa drag. Ghentsystemet innebär att de fackliga organisationerna administrerar arbetslöshetskassorna. I svensk arbetsrättslig lagstiftning är det ofta de avtalsbärande organisationerna som är de juridiska subjekten, inte den anställda. All representation av anställda sker via den fackliga organisationen. Den enda oberoende kanal som finns är de europeiska företagsråden, som representerar samtliga anställda, men även i dessa utses de svenska representanterna via facket. Dessa finns bara i stora företag. De svenska fackklubbarna representerar bara sina medlemmar, men är starka organisationer, och utgör också den fackliga organisationens ansikte gentemot medlemmarna.² Den lokala fackliga nivån kan anses ha förstärkts i och med LAS och MBL:s införande.

I mitten av 1970-talet infördes nya lagar, som innebar ett brott med den tidigare centrala idén om förhandlingar istället för lagstiftning. I forskningen har främst lagen om anställningsskydd, LAS, som reglerar bland annat turordningsregler och rätten till återanställning, samt medbestämmandelagen (MBL) som innehåller bland annat rätten till förhandlingar i frågor som rör de anställda, såsom nyanställningar, avskedanden och omorganisationer, samt rätten till information, diskuterats. Men lagen om styrelserepresentation, som infördes vid samma tid, bör också räknas in. Den ger anställda i företag med fler än 25 anställda rätt till två representanter och två suppleanter i företagsstyrelsen. Motsvarande representation finns också för offentliga organisationer. Det är den avtalsbärande fackliga organisationen som tar initiativ till sådan representation.

Kollektivavtalet reglerar mycket som i andra länder är reglerat i

2. Kjellberg (2011).

lag. Det är inte känt hur stor täckningen är, men en uppskattning från 1995 anger att 95 procent av de anställda är täckta av kollektivavtal, där de privata företagen, antingen via kollektivavtal eller hängavtal, har en täckningsgrad om cirka 70 procent, medan offentlig sektor har 100 procents täckningsgrad.³ I avtalen regleras bland annat löner, arbetstider, övertid, ersättningar och semester.

Ett förändrat fackligt landskap?

Den fackliga anslutningsgraden har sjunkit drastiskt i Sverige under de senaste decennierna. LO har förlorat 25 procent av sina medlemmar sedan 1985, och TCO nästan 10 procent. Saco har däremot ökat sitt medlemsantal väsentligt, med över 50 procent. Sammantaget innebär detta att de svenska fackföreningarna har tappat 14 procent av sina medlemmar sedan 1994, vilket motsvarar nästan 600 000 personer. Tappet har varit som störst de senaste åren. För LO har 24 procent av nedgången skett de senaste tio åren. 1996 var 87 procent av alla kollektivanställda fackligt anslutna. 2011 är siffran nere i 69 procent, vilket är den lägsta på över 40 år. Det ska påpekas att 1996 var ett speciellt år, eftersom arbetslösheten var mycket hög då, och att Ghentsystemet traditionellt lett till att de som hotas av arbetslöshet väljer att vara kvar i facket.

Anledningarna till medlemstappet är flera. Att LO drabbats hårdast kan förklaras med att antalet arbetare generellt har minskat, vilket också borde påverka den generella anslutningsgraden då dessa varit anslutna i högre grad än tjänstemännen. Men idag är faktiskt den totala anslutningsgraden högre, 71 procent, än anslutningsgraden för kollektivanställda, i och med att tjänstemännen gått om arbetarna med en anslutningsgrad om 73 procent. Att Saco har ökat anslutningsgraden kan förklaras med att högskoleutbildningarna har byggts ut.

Arbetslivet har också förändrats. Förändringar i produktionen och ökningen av serviceyrken har inte bara lett till att antalet arbetare minskat, de har också lett till ökade tillfälliga anställning-

3. Kjellberg (2000).

Tabell 1. Medlemskap i de fackliga centralorganisationerna 2000–2010.

År	2000	2002	2004	2006	2008	2010	Förändring 2000–2010 i procent
LO	2 016 205	1 918 800	1 861 321	1 809 800	1 610 489	1 527 986	-24%
TCO	1 244 589	1 276 027	1 274 308	1 244 443	1 175 275	1 192 508	-4%
Saco	492 706	537 488	569 308	586 110	588 117	617 706	25%
Samtliga	3 753 500	3 732 315	3 704 937	3 640 353	3 373 881	3 338 200	-11%

Källa: Statistisk årsbok 1996–2008, 2008 och 2010 års siffror från respektive organisation.

Observera att i siffrorna ingår även icke-aktiva medlemmar, det vill säga även ej yrkesaktiva såsom pensionärer och studenter. Alla uppgifter per den 31 december.

ar och ökade deltidsanställningar, och grupper med denna typ av anställningar har normalt sett en lägre anslutningsgrad. Fler småföretag kan också påverka i den riktningen. Ytterligare en anledning som angetts är den ökade kostnaden för att vara med i arbetslöshetskassorna, när ett ökat försäkringsinslag införts. Denna förändring kom dock inte till stånd förrän 2007, och kan därför inte ha påverkat medlemstalen förrän då. I en enkätundersökning som SCB utfört för LO:s räkning uppger tre av tio av de som inte är medlemmar det som huvudsaklig anledning att det är för dyrt, och ungefär lika många antingen att de är missnöjda med facket eller att de är ointresserade. Av de som lämnat facket är merparten missnöjda med facket, strax följt av att det var för dyrt.⁴

Fackliga representanter är självkritiska och påpekar att de har haft svårt att nå potentiella medlemmar och visa på nyttan med ett medlemskap.⁵ Internationellt sett är dock anslutningsgraden fortsatt mycket hög. Intressant är dock att den pågående ekonomiska krisen inte, vilket varit fallet med tidigare kriser, lett till att fler ansluter sig till facken. Under 2012 har dock en liten ökning noterats för LO.

4. LO (2011).

5. Lundby-Wedin (2008).

Arbetsgivarorganisation på frammarsch

Svenskt Näringslivs medlemsantal ökar, från 55 800 företag 2008 till cirka 60 000 företag 2011. Detta innebär att 85 procent av alla arbetsgivare är medlemmar i Svenskt Näringsliv, vilket internationellt är en mycket hög siffra. Mätt i antalet arbetstagare som arbetar för företag anslutna till Svenskt Näringsliv är det nästan 1,7 miljoner arbetstagare, vilket motsvarar 64 procent av alla privatanställda.⁶ Den höga anslutningsgraden beror förmodligen på ett samspel med den höga fackliga anslutningsgraden, i kombination med den korporativa samhällsstrukturen. För det individuella företaget finns flera anledningar att ansluta sig, bland annat hjälp i förhandlingar, tillgång till expertis, stödjande lobby- och påverkansarbete och tillgång till nätverk.⁷ Skälet till att inte ansluta sig är för små företag främst ekonomiskt, man väger för- och nackdelar. Större företag är mer benägna att ansluta sig och utvärderar inte lika ofta vinsterna, då den relativa kostnaden inte är så stor för dem.⁸

Småföretag och arbetsmarknadens parter

Både SCB och EU definierar företag med färre än 50 anställda som småföretag, och EU definierar medelstora företag som företag med färre än 250 anställda. Inom kategorin småföretag finns också så kallade mikroföretag, företag med färre än 10 anställda. Det svenska näringslivet domineras av stora företag, över 50 procent av de anställda i Sverige arbetar för ett stort företag. Räknar man in de medelstora är man uppe i cirka 70 procent. De stora företagen dominerar också om man ser till ekonomiska faktorer. Om man däremot ser bara till antalet företag är mer än 99 procent av Sveriges företag småföretag. Av dessa har nästan 75 procent inga anställda. Trots dominansen för de stora företagen är de små företagen långt ifrån oviktiga. De svarar för 30 procent av anställningarna i Sverige och de utgör

6. Enlig AKU, vilket också inkluderar offentligt ägda företag, men dessa kan också vara medlemmar i Svenskt Näringsliv.

7. Westholm (2000).

8. De Geer (1992); Lundquist (1998).

också basen för de nya kommande storföretagen.

Småföretagen är en allt viktigare arbetsgivare i Sverige. De sysselsatte 2009 fler än 1,2 miljoner människor, drygt 100 000 fler än året innan. En del av dessa företag ingår dock i koncerner. År 2008 hade mikroföretagen över 530 000 anställda. År 2009 hade antalet anställda växt till över 575 000. Småföretagen är också vanligast i den växande tjänstesektorn. Den största gruppen utgörs av företagstjänster, följt av jord- och skogsbruk. Många finns också inom bygg, detaljhandel och fastighet. Störst andel anställda i småföretag finns inom jord- och skogsbruk med över 80 procent, följt av hotell och restaurang med drygt 70 procent. Inom bygg, fastighetsbolag och fastighetsförvaltare, kultur och fritid och annan service sysselsätts över 60 procent av alla sysselsatta i småföretag. De branscher där storföretagen dominerar är huvudsakligen sådana där de fasta investeringarna är stora, gruvor och mineralutvinning, tillverkningsindustri, el-, gas- och värmeverk, men också branscher som kräver stor ekonomisk styrka som kreditinstitut och försäkringsbolag. Högst andel finns dock inom de branscher som är relaterade till offentlig sektor, som försvar, utbildning, vård och omsorg.⁹

Många element i den svenska modellen för arbetsmarknadsrelationer är baserade på företagsformer som främst finns i stora företag. Den fackliga anslutningsgraden och anslutningen till arbetsgivarorganisationer är lägre i små- och medelstora företag än i stora. Svenskt Näringsliv har en SME-kommitté¹⁰ för att vägleda förbundets arbete med små och medelstora företag. Jämfört med näringslivet i stort har organisationen en liten övervikt för stora och medelstora företag, då 76 procent av de anställda arbetar i ett stort eller medelstort före-

9. Siffrorna är beräknade utifrån SCB:s databas Företagsdatabasen, som innehåller samtliga svenska företag och organisationer som är registrerade för mervärdesskatt, som arbetsgivare eller som innehavare av firma. Det betyder att statistiken innehåller även myndigheter och dylikt, som ofta är stora organisationer med många anställda. Det är möjligt att om dessa räknades bort, skulle andelen anställda i småföretag öka och om vi bara skulle räkna det privata näringslivet, skulle förmodligen andelen anställda i stora företag minska. För den fråga som diskuteras här finns det dock inte någon större poäng med att skilja mellan små företag eller organisationer, då problematiken bör vara ganska likartad.

10. SME, Small and Medium Sized Enterprises.

tag, jämfört med cirka 70 procent i stort.¹¹ Delvis som en följd av den lägre anslutningsgraden är mindre företag också oftare antingen helt utan kollektivavtal eller har så kallade hängavtal.

Utöver Svenskt Näringsliv finns andra företagsorganisationer. Företagarna är den organisation som främst organiserar mindre företag. Den skapades 1991 genom en sammanslagning av företagareförbundet och Småföretagarnas Riksorganisation. Företagarna representerar 70 000 företagare varav cirka 55 000 är direktanslutna medlemmar och cirka 15 000 är medlemmar via anslutna branschförbund. Organisationen har drygt 260 lokalorganisationer. Företagarna fungerar huvudsakligen som en lobbyorganisation i syfte att främja företagande och företagarnas villkor i Sverige.

I små och medelstora företag saknas också ofta en lokal facklig representation i form av en fackklubb och även lokalt fackombud. Eftersom lokalt fackligt engagemang ofta bildar en grogrund för fortsatt facklig karriär kan man också anta att mindre företag inte bara är mindre representerade i arbetsgivarorganisationer utan också i centrala fackliga organisationer.¹² Företag som har färre än 25 anställda är också undantagna från lagen om styrelserepresentation, vilket kan ses som en nackdel för de anställda som därmed får mindre inflytande över sin arbetsplats.

Den låga fackliga anslutningsgraden och bristen på facklig närvaro får kanske främst effekt i sådant som faller under LAS och MBL. I ett idealfall kan den svenska dispositiva arbetsrätten anpassas efter lokala förhållanden, genom förhandlingar mellan lokal arbetsgivare och lokal fackklubb. Därmed kan den svenska modellen bidra till en effektiv resursanvändning i företagen. Detta har hävdats göra LAS betydligt mindre rigid, eftersom till exempel sist in, först ut-principen därmed kan bli föremål för förhandling. Detta är visserligen alltid upp till det aktuella facket, men hur fungerar det där lokal fackklubb och kanske också lokalt fackombud saknas? Den fackli-

11. En något mindre andel, 44 procent av de anställda i Svenskt Näringslivs medlemsföretag arbetar i stora företag, jämfört med cirka 50 procent över lag, men förmodligen påverkas detta av att offentliga organisationer räknas in i jämförelsestatistiken, se diskussion under fotnot ovan.

12. Hansson (1996).

ga företrädare som då förhandlar kommer med nödvändighet att ha mindre kunskap om företaget och dess förutsättningar. Det sedan 1997 nya systemet med förhandlingsavtal, där parterna tillsammans tar ett större ansvar för konflikter på arbetsmarknaden, berör också i mindre utsträckning småföretag. Detta beror på att färre småföretag är anslutna till arbetsgivarorganisationer och har lägre facklig anslutningsgrad, men också på att många småföretag verkar i de områden som inte har förhandlingsavtal.

Småföretagen har ofta förbisetts i forskningen. Den politiska diskussionen har ofta inriktats på småföretagens problem i relation till exempelvis arbetsrätten. Samtidigt finns det forskning som tyder på att för småföretag kan fackliga organisationer fungera som alternativ till juridisk expertis, garanter för att sådant som uppsägningar går rätt till.¹³ Detta förutsätter naturligtvis att facklig representation finns på arbetsplatsen, eller att goda kontakter finns med regionala ombud.

I en studie av sju småföretag i skilda branscher i en mellansvensk stad visade det sig att företagen anpassar sig tämligen väl till den svenska modellen för arbetsmarknadsrelationer och att de har integrerat värdet av modellen i sina normer.¹⁴ Företagen kan inte uppfattas som omskapare och förändrare av modellen, snarare som anpassade till den. En sak som skiljer de små företagen från de stora är att relationerna inom småföretagen är mer informella.

Såväl arbetstagarare som arbetsgivare i studien tycks till viss del ha en gemensam positiv bild av den svenska modellen. Fackliga organisationer ses som något bra, de förenklar relationer och gör utfallet i konflikter förutsägbart. De upplevs som hjälpsamma och kompetenta. Samtidigt upplever många anställda att det inte finns tillräckligt tydliga vinster med att gå med i facket. Delvis beror detta på att flera av företagen var verksamma inom branscher med hög representation av tillfälligt och deltidsanställda. Tidigare studier har också visat att facklig närvaro på arbetsplatsen leder till högre medlemskap, men hos de intervjuade företagen var det tydligt att det var svårt att uppnå en kontinuitet i den fackliga representationen, även om många

13. Murhem (2006).

14. Murhem (2006).

företag periodvis hade en facklig representant. Särskilt svårt var det att få tag på skyddsombud. Eftersom skyddsombudet utses av medlemmarna i avtalsbärande organisationer, det vill säga medlemmarna i de fackförbund som har avtal på arbetsplatsen, förutsätter systemet facklig anslutning. Dessutom måste någon vara villig att åta sig uppdraget.

Inställningen till arbetsgivarorganisationer var mer blandad hos de undersökta företagen. De anställda var i allmänhet indifferent till Svenskt Näringsliv. Flera av arbetsgivarna ansåg att Svenskt Näringsliv som organisation inte var anpassad efter småföretagens behov, medan andra var mer positiva. Flertalet var dock inte medlemmar, utan hade hängavtal. Avgörandet att gå med eller inte fattades huvudsakligen efter en ekonomisk analys av de potentiella vinsterna av tillgång till i första hand representation i förhandlingar och expertis, medan att stödja lobby- och påverkansarbete inte nämndes alls. Tillgång till en social miljö och tillgång till nätverk betonades visserligen av arbetsgivarna, men det finns flera andra sätt att uppnå detta, såsom branschorganisationer, handelskammare och dylikt. Många av de intervjuade arbetsgivarna var aktiva i det lokala näringslivet, som ett sätt att få kunskap, dela information och främja företagande. Att vara företagare/entreprenör var en viktig del av deras uppfattning om sig själva, om vilka de var. En anledning som nämndes för medlemskap i en arbetsgivarorganisation, som inte diskuterats av tidigare forskning, var behovet av balans i samhället, när det finns fackliga organisationer bör det också finnas arbetsgivarorganisationer. Detta är ett tydligt exempel på korporativa ideal.

Just på grund av att de är små, saknar många småföretag expertis och erfarenhet inom arbetsrätt och till exempel hur uppsägningar går till. Detta kan vara förklaringen till att många av de intervjuade talade väl om arbetsrätten och om den hjälp man kan få av arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer.

Slutsatser

Den svenska modellens starka betoning på organiserade intressen är med andra ord problematisk, eller riskerar att bli problematisk, för

småföretag. Detta gäller för både anställda och företagare. För anställda kan den lägre fackliga anslutningsgraden innebära att de står utan stöd och hjälp när problem av allvarigare art uppstår, särskilt i de fall där det varit svårt att rekrytera skyddsombud, vilket är vanligare hos små än stora företag. Vid arbetsmiljöproblem och arbetsolyckor är avståndet till hjälp och stöd för de anställda betydligt längre än i (större) företag med skyddsombud. De nära relationerna på arbetsplatsen är då inte alltid av godo. Där den anställda är fackligt ansluten kan avsaknaden av fackklubbar eller ombud på arbetsplatsen betyda att den fackliga representant som tillkallas har begränsad kunskap om företaget. För den anställda kan det också vara svårare att kontakta en facklig representant som man inte känner. I de fall där den lägre fackliga anslutningsgraden också innebär en lägre anslutning till arbetslöshetskassorna, är läget särskilt problematiskt.

För företagen innebär den lägre anslutningsgraden till arbetsgivarorganisationer att småföretag i högre utsträckning har hängavtal, vilka är kostsammare för företagen än motsvarande kollektivavtal. Likaså har man mindre tillgång till expertis, både inom företagen, och i form av olika företagargorganisationer, vilket också kan vara problematiskt vid konflikter eller uppsägningar på arbetsplatsen. Att som några av de intervjuade företagen använde sig av fackliga organisationer för att försäkra sig om att uppsägningar går rätt till, visar i och för sig på en stark tilltro till modellen, men ligger kanske inte alltid i företagets intresse i det långa loppet.¹⁵ Vid större uppsägningar kan man lätt tänka sig att i de fall där den fackliga motparten är väl insatt i företagets verksamhet, genom facklig närvaro på arbetsplatsen och kanske styrelsrepresentation, är det lättare att få till stånd en anpassad turordningslista. De två undantagen avseende småföretag kan knappast ses som en kompensation för detta.

15. Murhem (2006).

Referenser

Källor

SCB: Företagsdatabasen

Utbildningstid och utbildningsdagar efter kön och företagsstorlek. 2 ggr/år
2001Mo6-2006Mo6

Statistisk årsbok 1996–2008

Uppgifter från respektive centralorganisation för anslutningsgrad 2007–2011

Litteratur

De Geer, H. (1992), *Arbetsgivarna: SAF i tio decennier*. Stockholm: SAFs förlag.

Elvander, N. (2002), »The New Swedish Regime of Collective Bargaining and Conflict Resolution: A Comparative Perspective«, *European Journal of Industrial Relations*, volume 8, number 2, s. 197–216.

Hansson, C.-G. (1996), *Fackliga karriärer*. Umeå: Boréa Bokförlag (doktorsavhandling).

Kjellberg, A. (2000), Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år, i Ströby Jensen, C. (red.) *Arbejdsgivere i Norden. En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganiseringen i Norge, Sverige, Finland og Danmark*. Copenhagen: Nordiska Ministerrådet, Nord 2000:25.

Kjellberg, A. (2001), *Fackliga organisationer och medlemmar i dagens Sverige*. Lund: Arkiv Förlag.

LO (2011), *Röster om facket och jobben. Det fackliga medlemskapet*. Stockholm LO rapport 2 av 5.

Lundby-Wedin, W. (2008), »Flykten från facket inte bara regeringens fel« <www.dagensarena.se>, 18 februari 2008.

Lundqvist, T. (1998), *Arbetsgivarna efter 1945 – arbetskraftsbrist och kartellstrategi: Verkstadsföreningen samt Bryggeriarbetsgivarförbundet och SAF*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Murhem, S. (2006), »Suède«, i C. Dufour, A. Hege, S. Murhem, W. Rudolph & W. Wasserman, *Les petites entreprises et la production des normes sociales, une comparaison Allemagne, France, Suède*. Bryssel: PIE Lang.

Westholm, C.-J. (2000), »Varför behövs arbetsgivarorganisationer?«, i Tegle, S. (red.), *Har den svenska modellen överlevt krisen? Utvecklingstendenser i arbetslivet inför 2000-talet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Mellan försörjning och tillväxt

Arbetsmarknad, företagande och ekonomisk politik efter 1950

LENA ANDERSSON-SKOG

FÅ LÄNDER AV motsvarande storlek kan uppvisa en så hög koncentrationen av internationellt konkurrenskraftiga storföretag som Sverige. LKAB, Ericsson, Alfa Laval, SKF, Asea, Volvo, Saab, Astra, Electrolux, Ikea och H&M är alla exempel på den svenska industrins konkurrenskraft och innovationsförmåga under 1900-talet. Expansionen av de exportorienterade företagen har därför spelat en central roll i svensk ekonomi från det industriella genombrottet vid 1800-talets slut fram till idag. Tilltron till svensk management bygger också till stor del på långvariga framgångar och erfarenheter från dessa lyckosamma storföretag.

Om man istället vänder blicken mot näringslivet i sin helhet, ser man att den svenska företagssektorn i realiteten är en sinnebild för småskalighet, platsberoende och produktion av varor och tjänster för en lokal eller regional marknad. Tydliga tecken på detta är att 95 av 100 arbetsställen idag har färre än tio anställda. Ett annat tydligt drag i bilden är att företagandet i industrisektorn stagnerat medan tjänstesektorn i vid mening expanderat särskilt snabbt de senaste decennierna. Man kan säga att tjänsteföretagandets utveckling inneburit att relationerna mellan management, innovation och tillväxt har förändrats.

I detta kapitel kommer några aspekter på skillnaden mellan den storskaliga exportindustrin och det småskaliga tjänsteföretagandet att diskuteras. För det första presenteras översiktligt hur några av tillväxtens ekonomisk-politiska förutsättningar sett ut under efterkrigstiden och hur synen på arbetsmarknad, anställda och företag

förändrats. För det andra ställs frågan om utvecklingen av det småskaliga företagandet inom tjänstesektorn innebär att vi bör diskutera management och effektivitet från nya utgångspunkter.

Tillväxtens förutsättningar och drömmen om den effektiva arbetsmarknaden 1950–1980

Den svenska modellens ekonomiska hörnstenar var tillväxt genom industriföretagande och varuproduktion. Det var på dessa grunder som den ekonomiska politikens olika institutionella förhållanden byggdes upp. En grundläggande förutsättning för den svenska ekonomiska politiken var den exceptionella tillväxtökningen under efterkrigstidens första decennier. Till detta kom den generella samsynen mellan å ena sidan de exportorienterade företagen inom i första hand stål-, järn och skogssektorn men också verkstadsindustrin, bank- och finanssektorn, och å andra sidan de stora fackföreningarna inom LO och slutligen statsmakten när det gällde hur tillväxten skulle premieras.¹ Denna samsyn hade mödosamt växt fram under 1930-talet, en period med tydlig friktion mellan statsmakt, fackföreningar och näringsliv. Det var först vid 1940-talets slut, när den socialdemokratiska regeringen beslutade att prioritera tillväxt och ökad produktion som ett led i att förverkliga en generell välfärd, som samarbetet med näringslivet definitivt harmoniserades. Överenskommelser som träffades innebar att de pågående bransch- och socialiseringsutredningarna lades ned samt att exportföretagen fick förtur i fråga om arbetskraft, material och bostäder – ett resultat som industrins företrädare var mycket nöjda med.² Med den solidariska lönepolitiken, de progressiva inkomstskatterna och kapitalregleringarna som växte fram under 1950-talet formades den svenska modellens ekonomiska grundvalar. Tillsammans med bland annat den konsumtionsskatt, moms, som infördes 1960, var det dessa skatter som finansierade välfärdspolitiken och uppbyggnaden av den offentliga sektorn.

1. Schön (2007).

2. Söderpalm (1976); Lewin (1970).

De institutionella arrangemangen på arbetsmarknaden och den förda ekonomiska politiken från 1950-talets mitt till 1970-talets slut har kommit att beskrivas som den svenska modellens glansperiod. Arbetsmarknadspolitiskt kom den så kallade Rehn-Meidner-modellen att prägla den ekonomiska politiken. Modellen syftade till att lösa problemet att förena hög tillväxt med full sysselsättning med pris- och lönestabilitet. Inflationen skulle hållas nere med skatter som begränsade köpkraften. Från början av 1950-talet kom arbetsmarknaden att kännetecknas av en centraliserad lönebildningsmodell där avtal kring löner förhandlades fram på central nivå av arbetsmarknadens parter: LO och SAF. Detta kombinerades med den solidariska lönepolitiken där tanken var att principen lika lön för lika arbete skulle gälla oavsett det enskilda företagets betalningsförmåga för att utjämna löneskillnader.

Modellen byggde på en omfattande strukturrationalisering; företag eller branscher med låg lönsamhet skulle tvingas att betala högre löner eller konkurreras ut. Med den aktiva arbetsmarknadspolitiken skulle arbetskraften styras till branscher med högre löneläge. Detta kom även att kompletteras med särskilda låglönesatsningar vilket syftade till att generellt minska löneskillnaderna från slutet av 1960-talet. Den svenska modellen omfattade också en reglering av kapitalmarknaden och en progressiv beskattning av arbetsinkomsterna. Kapitalinkomster beskattades också enligt en progressiv skala. Om kapital stannade kvar i företaget var skatten låg på grund av fördelaktiga avskrivningsregler och möjlighet fanns att fondera vinster skattefritt, för att uppmuntra företagen att återinvestera vinsterna i företagen och därigenom öka produktiviteten.³

Ett annat mål för den ekonomiska politiken var full sysselsättning. Åren närmast efter andra världskriget rådde en kraftig högkonjunktur i Sverige. Återuppbyggnaden i Europa, samt det faktum att Sverige stått utanför andra världskriget och skonats från en materiell förödelse och hade en intakt industriproduktionsapparat, skapade en stark efterfrågan på svenska råvaror och industriprodukter som också kunde tillgodoses. Arbetsmarknadens funktionssätt kom

3. Lundh (2002).

då att lyftas fram och diskuteras som ett problemområde i tidens samhällsekonomiska debatt. Staten och arbetsmarknadens parter var ense om att högkonjunkturen haft till följd att den svenska arbetsmarknaden under slutet av 1940- och början av 1950-talet kom att kännetecknas av överrörlighet, det vill säga att människor helt enkelt bytte arbete för ofta när de var missnöjda med sina villkor och sin arbetssituation. Överrörligheten ansågs minska effektiviteten i produktionen och driva på inflationen i och med att lönerna pressades upp utan att rörligheten bidrog till en ökad anpassning. Vid denna tid myntades det starkt negativt laddade epitetet »Hoppjerka« som beteckning för den alltför rörlige arbetaren som egoistiskt såg till sina egna intressen utan tanke på det allmännas bästa.⁴

Ett viktigt led i den förda politiken var att försöka utveckla ett nytt förhållningssätt till arbetet som bättre passade de nya ekonomisk-politiska målen genom att påverka individernas beteende. En samarbetskommitté bestående av staten och arbetsmarknadens parter som fick namnet Ekonomisk information bildades och verkade mellan 1949 och 1956. Organisationens uppdrag var att ägna sig åt upplysningsverksamhet för att öka den industriella produktiviteten. »Uppfostringsverksamheten« syftade dels till att skapa legitimitet för den strama finanspolitik som ansågs nödvändig i det rådande konjunkturen, dels att påverka människors agerande i önskvärd riktning för att dämpa överrörligheten, främja yrkesutbildningen, stävja frånvaro från arbetet, öka sparandet etcetera.⁵

Från 1950-talets mitt ändrades dock synen på arbetsmarknadens effektivitetsproblem. Nu kom idealet att vara den tidigare så miss-tänkliggjorde Hoppjerka – en person som flyttar dit jobben finns och inte tvekar att omskola sig. Hoppjerka ersattes som problemfigur av Stann-Anders, arbetaren som tjurskalligt vägrar lämna sin hemort trots att behovet av arbetskraft är större på andra håll. Nära besläktad med Stann-Anders var Skrå-Åke, som utmärktes av sin vilja att stanna i det yrke han en gång valt, utan att falla för lockrop om karriärbyte och omskolning, återigen i strid med arbetsmarknadens och

4. Furåker (1972).

5. Helldahl (2008).

tillväxtens krav. Värt att notera är att det inte fanns någon benämning på en kvinnlig arketyp på arbetsmarknaden, trots att andelen av de kvinnor som lönearbetade sedan 1870-talet varit cirka 30 procent – en siffra antagligen i underkant av det verkliga förhållandet.⁶ Denna andel ökade sedan från 1960-talet fram till dagens nivå på ungefär 85 procent.

De omfattande strukturomvandlingarna och rationaliseringarna inom många branscher stimulerades med omfattande statliga arbetsmarknadspolitiska satsningar för att öka rörligheten på arbetsmarknaden, genom bland annat omskolning, flytthjälp och en statlig arbetsförmedling.⁷ Under 1970-talet kom protesterna mot befolkningsflyttningens effekter att intensifieras. Motståndet symboliserades av det norrländska uttrycket och kampanjen med samma namn: »Vi flytt int.« I regionalpolitiken infördes ett stöd för lokalisering i utsatta och svaga områden, och under perioden 1965–1974 utbetalades fjorton miljarder kronor till de fyra nordligaste länen.⁸ En viktig stabiliserande faktor som bromsade befolkningsomflyttningen, var utbyggnaden av den offentliga sektorn över hela landet, även i glesare befolkade regioner. Under 1980- och 1990-talen kom också utbyggnaden av infrastruktur, högskolor och universitet att bidra till att jämna ut olikartade förutsättningar i de regionala grundförutsättningarna. Samtidigt som dessa motkrafter mot en snabb regional omstrukturering växte fram, kom den ekonomisk-politiska kursen att tydligt betona betydelsen av arbetskraftens flexibilitet, rörlighet och utbildning från 1980-talets mitt.

Ändrade förutsättningar för den svenska modellen efter 1980?

Under 1980-talet började en ny inställning till lönearbete och företagande långsamt sippra fram i den ekonomiska politiken. Tillväxten av nya branscher utanför den traditionella industrin blev allt vikti-

6. Nyberg (2005).

7. Lundh (2002).

8. Dahlberg & Holmström (1976).

gare för den ekonomiska utvecklingen. Efterfrågan på nya tjänster exempelvis inom finans- och banksektorn, underhållning, medier och information, fungerade som ett smörjmedel i en allt mer globaliserad efterfrågan på varor och tjänster. I och med att företag lättare kan flytta till något annat land där produktionsförhållandena är mer gynnsamma, sker kontinuerligt en betydande omflyttning av jobb mellan länder och världsdelar. Som följd av detta har den internationella konkurrensen hårdnat och den regionala specialiseringen ökat. Den snabba intensifieringen av den globala handeln som gått hand i hand med nya kommunikationstekniker, ligger till grund för argumenten om att vi är inne i en tredje industriell revolution eller en övergång från ett industrisamhälle till ett informations- eller kunskapssamhälle med nya villkor för ekonomi, organisation, företagsledning, tillväxt och fördelning.⁹

Tjänstesektorn har växt under hela efterkrigstiden sett till andelen anställda och som del av ekonomin. Redan från mitten av 1960-talet har andelen anställda i den privata och offentliga tjänstesektorn varit större än den som arbetar i industrin. En betydande del av dessa tjänster var direkt eller indirekt kopplade till industrins behov av transporter, administration, marknadsföring, finansiella tjänster etcetera. Ytterligare tjänster kom att byggas ut som samhällsservice, i den offentliga sektorn, framför allt när det gällde vård, skola och omsorg samt utbildning. En annan del var tjänster som traditionellt sett utförts i familjen, men som under efterkrigstiden i snabb takt kommersialiserats på marknaden som privata tjänster och där efterfrågan ökade tack vara en snabbt stigande inkomstnivå. Detta utgjorde nya förutsättningar för den ekonomiska politiken.

Utbyggnaden av välfärdsstaten och fördelningssystemen enligt 1960-talets grunder saktade in vid 1980-talets början och ansvaret att driva och finansiera verksamheten lades i ökande grad över på kommunerna. När Sverige i början av 1990-talet drabbades av en omfattande ekonomisk kris fick det till följd att arbetslösheten ökade dramatiskt. En ny företeelse slog nu igenom för första gången: stora yrkesgrupper som undersköterskor och vårdbiträden, inom den

9. Magnusson (2000).

offentliga sektorn, friställdes. Även efter krisen, oberoende av konjunkturläget, ligger arbetslösheten kvar på en högre nivå än den som rådde från 1950-talets början till slutet av 1980-talet.

De överenskommelser mellan arbetsmarknadens parter som varit en av de bärande ekonomisk-politiska förutsättningarna efter 1950 – de centrala löneförhandlingarna mellan arbetsmarknadens parter – övergavs vid 1990-talets början av SAF. Både SAF och LO har därefter intensifierat ansträngningarna att försöka påverka den politiska processen genom offentlig opinionsbildning istället för med förhandling.¹⁰ Det finns dock en samsyn mellan staten och arbetsmarknadens parter om att den globala ekonomins förutsättningar formar Sveriges handlingsutrymme och politikens inriktning om vi vill behålla vårt välbefinnande. Trots att det formaliserade samarbetet mellan arbetsmarknadens parter och staten som kännetecknade den svenska modellens guldålder inte längre existerade, fanns fortfarande en ekonomisk politisk enighet om att Sverige inte ska konkurrera med andra länder genom att sänka lönekostnaderna. Framgången ska istället bygga på en kompetent, välutbildad arbetskraft och ett näringsliv baserat på högteknologisk produktion med högt kunskapsinnehåll. En förutsättning för det är att den tillgängliga arbetskraften utnyttjas på ett så effektivt sätt som möjligt. Man kan säga att andan i den »gamla« ekonomiska politiken lever kvar men i delvis nya kläder.

Ett viktigt led i den ekonomiska politiken har sedan 1990-talets början varit de åtgärder som har vidtagits av staten för att bygga starka ekonomiska regioner i samarbete med näringsliv, myndigheter och regionala politiska aktörer – en övergång från 1960–1970-talens fördelningspolitik till en regionpolitik vars syfte är att skapa tillväxtförutsättningar. Detta påminner om den ekonomiska politik som präglade statens agerande under den klassiska industrialiseringsperioden, där man bland annat försökte använda investeringar i transportsektorn som ett medel för att främja en nationell utveckling. Exempel på detta under 1990-talet är satsningar på infrastrukturutbyggnad och på etableringen av nya regionala högsko-

10. Magnusson & Johansson (1998).

lor som genom att samarbeta med näringslivet i bästa fall utvecklas till regionala centrum för kunskap och innovation och där staten ingår som partner genom olika myndigheter, till exempel Vinnova och Tillväxtverket.

Ett tydligt inslag i näringspolitiken var också att företagandets villkor under 1990-talet kom att sättas i centrum som en viktig del i samhällets ambition att öka tillväxten genom att stimulera innovationsverksamheten. Från 1990-talets mitt kan vi också se att en period med ett omfattande nyföretagande inletts. Mellan 1997 och 2009 startades mellan 35 000 och drygt 40 000 nya företag varje år. En tredjedel av dessa företag startades av kvinnor. De dominerande branscherna i denna våg av nyföretagande var dock inte industri- och byggnadssektorn, utan fanns inom kunskapsintensiva tjänster, personliga tjänster, företagstjänster och handel.¹¹ Viktiga förutsättningar för denna utveckling är den avreglering inom olika delar av den offentliga sektorn som genomförts sedan 1990-talets mitt, vilket har öppnat möjligheten för företagande inom hälsa, vård, skola och omsorg. Genom utvecklingen av digital teknik generellt och IT specifikt, har informationsflöden och processer mekaniserats och standardiserats i ökande grad, vilket kan sägas ha inneburit en industrialisering av delar av förvaltning, administration och olika servicesektorer. Detta har påverkat arbetsmarknadens funktionssätt och efterfrågan på arbetskraft – allt fler yrken idag kräver en högre formell utbildning än vad de gjorde bara några decennier tillbaka.

Sett ur ett ekonomisk-historiskt perspektiv kan man säga att näringslivet under 1900-talet har polariserats både vertikalt och horisontellt. Det råder en vertikal struktur med å ena sidan en grupp stora exportinriktade varuproducerande aktiebolag och å andra sidan en absolut majoritet av alla företag i Sverige med få, om ens några, anställda i mikroföretag, småföretag, enmansföretag, familjeföretag, handelsbolag och ekonomiska föreningar med mera, där en betydande andel sysslar med handel, transporter och service. Vi har också en horisontell struktur, där män och kvinnor som driver företag återfinns inom klart åtskilda branscher. Den ekonomiska politiken

11. Se Tillväxtverkets företagsstatistik.

under efterkrigstiden har i första hand handlat om att skapa ett effektivt resursutnyttjande för att gynna en snabb tillväxt för välfärdsbyggande, vilket byggt på internationell konkurrenskraft och framgångsrik ledning av exportindustrin. Tjänsteföretagandets snabba utveckling och diversifiering är ett tecken på att den ekonomiska politiken i växande grad måste ta hänsyn till nya ekonomiska och sociala förutsättningar om den fortsättningsvis ska spela en central roll för tillväxt och fördelning – i synnerhet om småföretagens andel av företagssektorn fortsätter att dominera.

Hur det småskaliga företagandet har utvecklats under välfärdsstatens framväxt, och vilken roll det allt viktigare företagandet i tjänstesektorn kan ha i den samtida ekonomiska utvecklingen ska närmast kort beröras. Tanken är inte här att på djupet analysera de mångfacetterade processer som samverkat bakom denna utveckling. Avsikten är istället att antyda några viktiga utgångspunkter för en diskussion om villkoren för effektivitet och management i svensk ekonomi med bäring på företagandets villkor på mikronivå – försörjningsvillkoren för individ och familj.

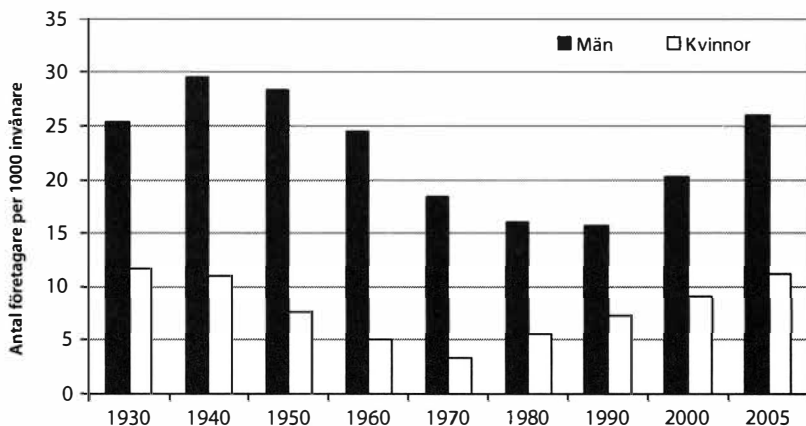
Småföretagandet under den svenska modellens uppbyggnad och expansion

Antalet företag som ägs eller drivs av en person utgör merparten av alla företag i Sverige. I relation till folkmängden har dock inte näringsidkarnas antal ökat sedan 1930 trots att ekonomin växt och att nya marknader för konsumtionsvaror och tjänster växt fram. Inte heller har företagsstorleken ökat på ett avgörande sätt. Antalet näringsidkare har istället minskat kraftigt mellan 1950 och 1980 för att först under senare år nå upp till 1930 års nivå, se figur 1.

Figuren illustrerar också en tydlig skillnad när det gäller hur kvinnors och mäns företagande utvecklats över tid. Antalet kvinnor som har företag minskar snabbt mellan 1930 och 1970 för att därefter öka, medan männens företagande ökar under 1930-talet, för att därefter minska mellan 1940 och 1990.

Tydligt är att antalet företagare minskat kraftigt under den svenska modellens gyllene period mellan 1945 och 1970. Under denna pe-

Figur 1. Antal företagare (exkl. jordbruk) per 1 000 invånare 1930–2005 fördelat på kvinnor och män.



Källa: Folk- och bostadsräkningen 1950, 1960, 1970, 1980 samt 1990. Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik (RAMS) <http://www.ssd.scb.se> SCB 2000, 2005.

riod halverades det kvinnliga företagandet. Nedgången gällde i huvudsak tillverkningsindustrin; under efterkrigstidens gyllene år försvann praktiskt taget kvinnors företagande inom textilindustrin – där majoriteten av kvinnors företag inom tillverkningsindustrin fanns. Företagandet minskade också snabbt inom handeln, medan det fanns kvar inom övrig service- och tjänstesektor.¹² Denna utveckling är kanske inte så förvånande med tanke på den inriktning som den ekonomiska politiken innebar: en generell satsning på höjd produktivitet och lönsamhet inom näringslivet genom rationalisering och stor efterfrågan på arbetskraft. Utvecklingen inom industri och handel gick också under perioden mot stordrift och effektivare distributionssystem och transportlogistik, till exempel med expansionen för KF och ICA.¹³ Därmed ökade också behovet av kapital för att kunna expandera och etablera verksamheter inom dessa

12. Svanlund (2011).

13. Jörnmark (2003).

branscher. Internationell konkurrens och ökad koncentration av verksamheten till större enheter samtidigt som priserna pressades genom nationella distributionskedjor bidrog starkt till denna nedgång. Större enheter innebar att tröskeln i form av investeringar för att komma in på marknaden steg. Institutionella faktorer som den hårt reglerade kapitalmarknaden kan ha bidragit till att försvåra möjligheten att ta sig in på marknaden för mindre företag. Nedgången för männens företagande kan också delvis förklaras av motsvarande koncentrationstendenser – men inom andra branscher än för kvinnorna. Från 1930 fram till 1990 minskade mäns företagande inom tillverkningsindustrin. Särskilt snabb var nedgången i dessa verksamheter under 1960-talet. Servicesektorn blev den största branschen sett till antal företag även för män under 1980-talet. Därefter har männens nyföretagande till viss del åter växt fram inom tillverkningsindustri och byggnadssektorn.¹⁴

Värt att understryka är också att de institutionella arrangemang som länkades till den svenska modellen som skattesystemets utformning, den solidariska lönepolitiken och den offentliga sektorns monopol på vissa tjänster kan ha missgynnat framväxten av nya och mindre företag med lägre kapitalintensitet – särskilt inom tjänstesektorn. Man ska heller inte glömma att de socialförsäkringssystem som etablerades, i första hand pension och sjukersättning, byggde på att ersättningen och därmed försörjningstryggheten kopplades till lönearbete; inte till eget företagande.¹⁵ Att ansvaret för det oavlönade arbetet i familjen även idag är en faktor som i högre grad bärs av kvinnor än av män är ett välkänt och väl utforskat förhållande som bidrar till att begränsa kvinnors företagande.¹⁶ Den snabba reallöneutvecklingen under perioden kan också ha varit en bidragande orsak till att valet att bli löntagare blev mer attraktivt, även på deltid. En del av effektiviteten i den offentliga sektorn byggde också på ett omfattande deltidsarbete: kvinnor kunde ibland arbeta lite fler timmar,

14. Svanlund (2011).

15. Andersson-Skog (2007).

16. Se bland annat Sundin & Holmquist (1989); Holmquist & Sundin (2002); Roman (2002). För en annan tolkning av förhållandena, se Lignell Du Rietz (2009).

ibland lite färre, beroende på var man befann sig i livscykeln vilket skapade en flexibilitet i systemet om än inte för individerna.

Det är med andra ord lätt att hitta argument som kan förklara nedgången i egenföretagandet under den period som den svenska välfärdsstaten formerades och expanderade och under de förutsättningar som den svenska modellen skapade inom ekonomin i sin helhet, ungefär mellan 1950 och 1990. Frågan är hur man ska tolka ökningen av företagandet efter 1990.

Företagandets nya villkor – mot en flexiblare försörjning?

En låg andel företagare är något som särskilt brukar framhållas som ett växande problem för samhällsekonomin under det senaste decenniet. Ett antagande som i hög grad karaktäriserat näringspolitiken under efterkrigstiden, är att avsikten med att starta och driva företag är att de ska skapa tillväxt för samhället. Detta är långt ifrån alltid fallet.

Motivet bakom det enskilda företagandet brukar istället ofta vara att skapa försörjning för sig själv och den egna familjen. Försörjningen av familjen både före och under industrisamhällets framväxt har alltid haft ett betydande inslag av mångsyssleri – självförsörjning på den egna gården har gått hand i hand med olika former av lönearbete som säsongarbete i skogen eller deltidsarbete i den framväxande offentliga tjänstesektorn efter 1950. Det finns många exempel i ekonomisk historisk forskning som visar att familjeföretag ofta syftar till att skapa ekonomiska marginaler för hushållet, att bygga upp stabila och ömsesidiga personliga band mellan individer, släkt och samhälle på en särskild plats som skapar ekonomiska och sociala förutsättningar för ett gott liv och en trygg existens.¹⁷ I många fall har familjeföretagen under 1900-talet byggt på att både kvinnor och män varit delaktiga i försörjningen, om än i olika roller. Ett exempel bland många möjliga är de taxiföretag och åkerier där kvinnan stannade i hemmet, men skötte telefonväxeln och bokföringen för företaget och kanske också fungerade som postkassörska eller telefonist för orten.

17. Colli (2003); Davidoff & Hall (2002).

Detta gör också att många företagare är mer »inbäddade« i en ort än vad de skulle varit som lönearbetare, vilket också minskar företagens rörlighet. Detta ger egenföretagandet en dynamik som inte alltid står i samklang med den ekonomiska politiken under olika perioder. Det tänkta linjära sambandet mellan att starta företag som ska växa till ett stort bolag är inte självklart. Kontexten – både rumsligt, ekonomiskt, socialt och politiskt – är därför avgörande för individernas val av försörjningsstrategi.

En första utgångspunkt är de försörjningsalternativ som i olika lägen står till buds för individen. Erik Dahmén pekade exempelvis tidigt på sambandet mellan ekonomiska kriser och företagande. Han visade att den ekonomiska krisen under 1930-talet förde med sig att många småföretag startades eftersom det inte fanns lönearbeten – »levebrödsföretag« ersatte anställning. Män startade företag som underleverantörer inom olika industrigrenar eller reparationsverkstäder etc. Kvinnorna startade företag inom branscher och områden som traditionellt sett betraktas som kvinnliga: inom tvätt, sömnad, matlagning etc. Tydligt är också att dessa levebrödsföretag försvann när konjunkturerna vände och efterfrågan på arbetskraft ökade igen.¹⁸ Ett generellt drag under hela efterkrigstiden var att de företag som kvinnor driver hade färre anställda och lägre omsättning än männens.¹⁹ För många kvinnor var företagandet ett sätt att dryga ut hushållsekonomin under vissa perioder, ofta innan barnen kom eller när den dagliga omsorgen inte var lika tidskrävande. Idag finns många exempel på kvinnor som startar företag på »deltid« för att kunna kombinera ansvaret för barn, hem och hushållsarbete med att driva ett företag hemifrån. Ett gränsöverskridande mellan anställning och självförsörjning i företag har varit vanligt inom många tjänstebranscher; en annan dimension är mångsyssleriet eller företagande kopplat till livscykeln – i modernt språkbruk är en del företagare »kombinatorer« eller »mammaföretagare« eller »seniorföretagare«.²⁰

18. Dahmén (1950).

19. Svanlund (2011).

20. Hård, Sundin & Tillmar (2007); Lignell Du Rietz (2009).

En delförklaring till att företagandet ökade under och efter 1990-talets krisår är att arbetslösheten stigit och att det saknats alternativ på arbetsmarknaden. Under 1990-talet tycks däremot livslängden för många företag vara längre. Vi ser också att ett annat slags företag växer fram, inriktade på olika slags tjänster. Tjänsteföretagen bygger idag ofta på en hög utbildningsnivå hos anställda och företagsledare/ägare. Den individuella kompetensen – formell eller informell – utgör värdet i företaget snarare än den produktion och tjänst som verksamheten består av. När det gäller de personliga tjänster som växer snabbt finns kompetensen i den direkta kontakten mellan säljare och köpare, utförare och kund. Men både personliga tjänster – frisör, massage, hälsa – och tjänster med högt kunskapsinnehåll – inom IT, teknikutveckling, utredning med mera – förändrar företagandet och det sätt på vilket företag styrs.²¹

En viktig aspekt av utvecklingen är att småföretagandet till trots, har en del av den *outsourcingen* av vissa administrativa tjänster från storföretag och förvaltningar i den offentliga sektorn – som städning, fastighetsskötsel och posthantering – lett till två tydliga tendenser. Dels startas nya lokala företag inom dessa nischade branscher, dels har internationella företag byggts upp på grundval av en mängd olika tjänster, där affärsidén är att hyra ut personal för att serva andra företag. Det innebär att (den vita) städningen kan utföras antingen av en person som är egenföretagare, anställd på ett lokalt städbolag eller som ingår i ett storföretag som kan ha betydligt fler anställda än på den förvaltning eller bolag där man städar. I vilken utsträckning detta ställer andra krav på ledning och management än av (rå)varuproducerande industriföretag har vi ännu inte tillräckliga kunskaper om.

Välfärdspolitiken har gjort Sverige till ett jämställt land, där både män och kvinnor i hög grad är självförsörjande. Den traditionella en-försörjarmodellen, ofta kallad *male bread-winner model*, där mannens lön skulle räcka till hela familjen, är ersatt av en två-försörjarmodell där samhället går in och stöttar de familjer som inte når en lägsta ekonomisk standardnivå. Detta har ökat individernas

21. Reich (1994).

valmöjlighet när det gäller hur man ska försörja sig. Många av de sociala trygghetssystem som utvecklades under välfärdsstatens framväxt kopplades dock till lönearbete och inte till egenföretagande. För kvinnorna, som bär en större del av ansvaret för det oavlönade omsorgsarbetet i familjen, erbjöd den snabba expansionen av högre utbildning och fler arbetstillfällen i den offentliga sektorn därför ett säkrare alternativ till företagande. Välfärdsekonomens regleringar har också gjort det svårare än det var tidigare att växla mellan anställning och företagande för både män och kvinnor. En faktor som är av stor betydelse för företagandets framtida utveckling är hur det oavlönade arbetet fördelas i familjen och därmed hur individens försörjningsstrategier ser ut. Av stor vikt är här hur samhällets ansvar för vård och omsorg kommer att gestalta sig i framtiden. Redan idag ses en ökad förekomst av olika slag av ekonomiska föreningar och kooperativ – *non-profit organisations* – som startas där den offentliga sektorns verksamhet långsamt dras bort från mindre orter och koncentreras till större enheter, i större städer, längre bort. I glesbefolkade områden svarar idag lokala kooperativ för både barnomsorg och äldreomsorg, och utgör på så sätt en försörjningsform i ett gränsland mot den ideella sektorn som inte funnits under 1900-talet. Detta gör det samtidigt möjligt för just den orten att leva vidare.

Att kärnfamiljen idag bara är en bland olika familjebildningar påverkar givetvis både kvinnors och mäns försörjningsbeteende. Man kan därför fråga sig om de förändrade familjestrukturerna med tiden kommer att leda till en ändrad efterfrågan på tjänster och service – och i och med det ändrad efterfrågan på arbetskraft och företagande.

Mot ett hållbart företagande och en hållbar försörjning?

Företagandet under efterkrigstiden har formats av samspelet mellan stat, marknad och familj. Sammanfattningsvis kan man säga att svenskt management är en kombination av ett lyckat samspel mellan världskonjunkturen och det nationella politiska samförståndet mellan stora välorganiserade löntagargrupper och exportindustrin under en begränsad historisk period. I dagens utvecklade tjänste-

sektor finns långt ifrån lika starka band mellan de fackliga organisationerna och tjänsteindustrins företag, och inte heller samma syn på ekonomi och ekonomisk politik mellan statsmakten och tjänstesektorns representanter. Detta pekar på att önskade beteenden och effektivitet ur samhälls- och individperspektiv inte nödvändigtvis är samma sak. Vi kan se att medan arbetsmarknadens efterfrågan på Hoppjerka snarast ökat efter 1950: en kvalificerad arbetskraft som villigt tar sig an nya jobb och utmaningar stämmer bra med den bild av framtidens globala elit som Robert Reich målade ut som »symbolanalytiker«.²² Däremot har småföretagaren under praktiskt taget hela efterkrigstiden snarast bestått av Skrå-Åke och Stann-Anders, vars verksamheter är bundna till en bransch och framför allt inbäddade i de socioekonomiska förhållandena på en bestämd plats. I skuggan av dessa manliga arketyper finns också en snarlik kvinnlig företagare, som kännetecknas av ett mer tillfälligt företagande kopplat till familjestruktur och försörjningsbehov.

Dagens sociala och ekonomiska utveckling i övergången till ett tjänsteindustriellt samhälle domineras till stor del av ett ökande tryck på flexibilitet och rörlighet i ekonomin. Det saknas idag en analys av vilka kvaliteter som finns och vilka kompetenser som har utvecklas i det gränsöverskridande och tillfälliga företagandet. Det går nu att se hur nya livsmönster, familjeformer och sociala behov växer fram och förändras. Hur kommer en flexibel kompetens – förmågan att röra sig mellan familj, anställning, egenförsörjning och företagande – att värderas i denna brytningstid? Kan det vara så att man istället för att försöka göra detta företagande mer permanent till sin karaktär och mer tillväxtinriktat ska undersöka vilka nya förutsättningar som bör skapas för att uppmuntra fler – både män och kvinnor – att utveckla den kompetensen?

Särskilt kvinnornas försörjning har ägt rum i gränslandet mellan marknad, stat, familj och den ideella sektorn/det civila samhället under hela 1900-talet. Hur försörjningsmöjligheterna formas – som levebrödsföretag eller kombinationsförsörjning, mellan lönearbete och egenförsörjning, eller innovativt tillväxtföretagande – kommer

22. Reich (1994).

att påverkas av hur relationen mellan familj, stat och marknad långsiktigt utvecklas.

Den ekonomiska utvecklingen går idag samtidigt mot både en mer platsbunden och en global tjänstesektor vilket ställer etablerade föreställningar om tillväxt och ekonomins organisation inför nya utmaningar, vilket bland andra Richard Florida pekat på.²³ Kan den globala ekonomin paradoxalt nog skapa nya förutsättningar för lokalt företagande inom servicenäringsarna, när unika karaktäristiska förutsättningar på en ort kan vara en konkurrensfördel? En central fråga är hur de framtida innovationssystemen kommer att utvecklas i dessa nya sammanhang. Även om både råvaruindustrin och verkstads- och tillverkningsindustrin ännu är avgörande för den svenska ekonomins funktionssätt och framgångar, bör vi ställa oss frågan om och hur denna framgång ska kunna överföras till nya branscher och framtidens storföretag.

Referenser

- Andersson-Skog, L. (2007), »In the Shadow of the Swedish Welfare State: Women and the Service Sector«, *Business History Review*, Autumn 2007, V 81 N 3, s. 451–470.
- Colli, A. (2003), *The history of family business, 1850–2000*. New York: Cambridge University Press.
- Dahlberg, Å. & L. Holmström (1976), *Arbetsmarknads- och regionalpolitik: teori, praktik, debatt*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Dahmén, E. (1950), *Svensk industriell företagarverksamhet: kausalanalys av den industriella utvecklingen 1919–1939*. Del 1. Doktorsavhandling. Stockholm: Industrins utredningsinstitut.
- Davidoff, E. & C. Hall (2002), *Family fortunes. Men and women of the English middle class, 1780–1850*. London: Routledge.
- Florida, R. (2006), *Den kreativa klassens framväxt*. Stockholm: Daidalos.
- Furåker, B. (1972), »Hoppjerkedebatten – Om rörlighet i arbetsmarknadspolitiken«, *Sociologisk forskning* nr 3.
- Helldahl, P. (2008), Hopp-Jerkas återkomst? Synen på rörlighet från 1940-talet till idag. *Studies in Social Sciences. Forskningsrapport 2008:1*. Mälardalens högskola.
- Holmquist, C. & E. Sundin (2002), *Företagerskan. Om kvinnor och entreprenörskap*. Stockholm: SNS Förlag.

23. Florida (2006).

- Hård, U., E. Sundin & M. Tillmar (2007), *Kvinnors företagande – arbetsmarknadsbeteende och organisatoriska lösningar*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Jörnmark, J. (2003), »Företag och företagande i Sverige«, i Andersson-Skog, L. & O. Krantz (red.) *Omvandlingens sekel. Perspektiv på ekonomi och samhälle i 1900-talets Sverige*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, s. 145–172.
- Lewin, L. (1970), *Planhushållningsdebatten*. Tredje upplagan. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Lignell Du Rietz, A. (2009), *Svenskornas företagsamma historia*. Stockholm: Timbro.
- Lithander, J. (2005), Gränslandets ekonomi och entreprenörskap – en studie av småföretagande i glesbygd. *Arbetsliv i omvandling 2005:10*. Arbetslivsinstitutet.
- Lundh, C. (2002), *Spelets regler*. Stockholm: SNS Förlag.
- Magnusson, L. (2000), *Den tredje industriella revolutionen – och den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm: Prisma.
- Magnusson, L. & A. L. Johansson (1998), *LO andra halvsekel: fackföreningsrörelsen och samhället*. Stockholm: Atlas.
- Nyberg, A. (2005), »Arbetsmarknadsstatistiken – Ideologi eller verklighet?«, *Arbetsmarknad & Arbetsliv 11(2005)1*, s. 45–55.
- Reich, R. B. (1994), *Arbetets marknad inför 2000-talet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Roman, C. (2002), »Familjen i ekonomin – ekonomin i familjen: könsteoretiska perspektiv« i Ahrne, G. & R. Swedberg (red.), *Ekonomin i samhället*. Lund: Studentlitteratur, s. 45–71.
- Schön, L. (2007), *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel*. (Andra upplagan) Stockholm: SNS Förlag.
- Sundin, E. & C. Holmquist (1989), *Kvinnor som företagare. Osynlighet, mångfald, anpassning: en studie*. Malmö: Liber.
- Svanlund, J. (2011), »I skuggan av den svenska modellen – kvinnors företagande 1950–2005« i Blomberg, E., G. Hedlund & M. Wottle (red.) *Kvinnors företagande – mål eller medel?* Stockholm: SNS Förlag.
- Söderpalm, A. (1976), *Direktörsklubben. Storindustrin i svensk politik under 1930- och 40-talen*. Stockholm: Zenit/Rabén & Sjögren.
- Tillväxtverkets hemsida: <http://www.tillvaxtverket.se>.

DEL III

Styrning och kontroll av arbetsorganisationen i den svenska modellen

Arbetets skiftande villkor

MATHS ISACSON

VAD HAR DET flexibla arbetsliv som under de senaste årtiondena vunnit terräng inom område efter område inneburit för de anställdas trygghet och inflytande över arbetsvillkoren? Det saknas kunskaper för att ge ett bra svar på frågan, men kritiken växer mot flexibiliteten som anses undergräva tryggheten och stärka ägarnas och ledningens makt.¹ Om så är fallet är det en paradox med tanke på att fackföreningsrörelsen utifrån negativa erfarenheter av det taylorinspirerade stela produktionssystemet från mitten av 1980-talet formulerade och drev kravet på *det goda arbetet* – som både innehöll krav på medbestämmande och flexiblare arbetsorganisation. Har uppbrottet från stela produktionssystem i hierarkiska pyramidformade organisationer, och den flexibilitet som följt, snarast medfört att fler upplever att otryggheten ökat och makten över arbets- och livssituationen minskat?

Under den högingustriella epoken (cirka 1935–1985) skärptes fordringarna successivt på effektivitet och prestation inom alla delar av det svenska arbetslivet. Samma skärpning, om än i varierande grad och tempo, skedde i hela den industrialiserade världen. De stora exportföretagen gick i täten. Svenska företagsledare tog intryck av idéer som presenterades i tidskrifter och böcker, eller som de bekantat sig med under studiebesök i andra länder, inte minst i USA. Lärare och forskare vid KTH och Chalmers var även pådrivande. Andra viktiga aktörer var Ingenjörsvetenskapsakademien/IVA, Industriförbundet och Verkstadsföreningen. Även om de stora industriföretagen gick i bräschen, följde andra delar av det privata näringslivet, samt den snabbt växande offentliga sektorn, snart efter.

1. Sennett (2007); Claussen & Karlsson (2009).

I detta kapitel anläggs ett brett perspektiv på svenskt arbetsliv under den högindustriella epoken. I fokus står tre frågor. Den första rör omfattningen, tempot och drivkrafterna bakom arbetets förändring sedan början av 1930-talet. Den andra gäller om det över huvudtaget hade varit möjligt att åstadkomma den exceptionella ekonomiska tillväxten och generella välbefinnandet efter andra världskriget utan en långtgående effektivisering av arbetslivet som för många innebar en anpassning till tvingande rutiner och tekniska system med begränsat utrymme för egna initiativ. Var det begränsade arbetsinnehållet det pris människor fick betala för att de skulle kunna ta steget från fattigdom till välfärd? Den tredje frågeställningen tar sikte på hur arbetslivet har förändrats efter den högindustriella epoken.

Forskningen

Kapitlet behandlar främst industriarbetets skiftande villkor men beaktar även annat arbete. Temat har intresserat forskare. Eftersom de haft en förkärlek för yrkesarbetarna och deras förändrade villkor, har männens arbete belysts i långt högre utsträckning än kvinnornas.² Den svenska arbetsmarknaden har också varit – och är – tydligt könsuppdelad. Män har arbetat med ting – byggt, monterat och tillverkat – eller med symboler – med att skapa, bearbeta, analysera och tolka siffror samt texter. Kvinnor har arbetat med människor – i vård, omsorg och service – eller med en rutinbetonad inmatning och sortering av texter och siffror. Män har haft kvalificerade och ledande befattningar med större utrymme för egna initiativ medan kvinnor i högre grad har varit hänvisade till rutinarbeten.³

Forskarna har främst ägnat sig åt industriarbetarnas livsformer och fackliga engagemang och mindre åt deras dagliga arbete. Andra gruppers arbete, som företagsledarnas, kontoristernas, sjuksköterskornas, servicearbetarnas, grov- och transportarbetarnas, jordbru-

2. För forskningsöversikter, se Edgren & Olsson (1991); Åmark (1993), kap 2; Karlsson (1998).

3. Wikander (1988); Wikander (1997); Härenstam (2000).

karnas och sjömännens har rönt än mindre uppmärksamhet, även om det finns enstaka studier.⁴ Kulturhistoriska museet har däremot dokumenterat arbetets villkor genom att samla in berättelser och föremål från olika näringar och yrken. Idag har museernas samtidsdokumentation dock nästan upphört.⁵

Synen på arbete

En definition av arbete i det moderna samhället är att det ska vara *ändamålsenligt*, *värdeskapande* och av människan *planerat* i förväg.⁶ Under den högindustriella epoken var det liktydigt med ett lönearbete på en större fabrik, i en gruva, på ett bygge eller ett stålverk, efter hand även på kontor och inom vården. Så såg idealmodellen ut. Småföretagen inom jord- och skogsbruk, industri, handel och transport som inte mekaniserades och växte sågs som kvarlevor från en äldre tid och borde läggas ner, slås ihop med eller bli underleverantörer till storföretagen. Framtiden låg i de stora, rationellt skötta, industri-, skogsbruks- och handelsföretagen med hundratals eller tusentals löneanställda. Detta synsätt smittade av sig till andra områden och dominerade under 1950- och 1960-talens exceptionella tillväxtår. Även sjukhus, kontor, skolor och affärer borde vara stora och drivas utifrån vetenskapligt utformade principer av starka ägare.

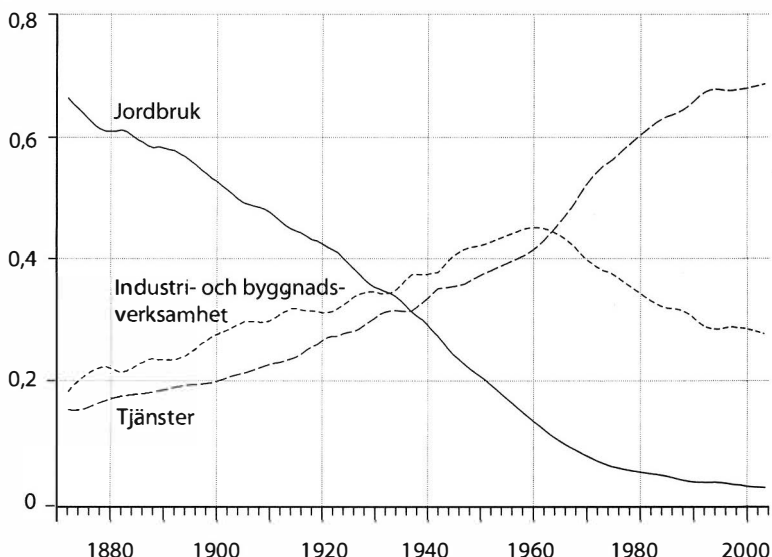
Stora företag och institutioner erbjöd dessutom högre löner och bättre arbetarskydd än småföretag inom industri, jordbruk och service. Fackföreningarna hade ett starkare fäste på stora arbetsplatser än på mindre, vilket gav utdelning i plånboken, i bevakningen av arbetarskyddet och därmed en tryggare arbetsmiljö. I en tid när arbetarfamiljernas ekonomiska resurser var begränsade var det förnuftigt att söka sig till stora arbetsplatser även om arbetsinnehållet där efterhand begränsades. Högre inkomster och trygga arbetsförhållan-

4. För en översikt om forskningen om tjänstemän, se bland annat Torstendahl (1984); jordbrukarnas arbete skildras i Morell (2001) samt i Flygare & Isacson (2003); stuveriarbetets förändring skildras i Björklund (1984); kontorsarbetet skildras i Conradsson (1988) och vården i Emanuelsson (1991).

5. Se bland annat Isacson & Silvé (2002), s. 270–273; Bohman (1991); Nilsson (1996).

6. Furåker (1991a); Karlsson (2002); Paulsen (2010), s. 14.

Figur 1. Andelar av sysselsättningen inom jordbruk med binäringar, industri- och byggnadsverksamhet samt tjänster 1870–2005. Femårs löpande medeltal.



Anm.: I tjänster ingår inte oavlönat husligt arbete.

Källa: Schön (2012)

den värdesattes länge före ett brett arbetsinnehåll. Rationaliseringsarbetet gav förutsättningar för ökad materiell levnadsstandard, mer fritid och fysiskt lättare arbetsuppgifter.

Industrisamhällets framväxt mot slutet av 1800-talet kan avläsas i förskjutningen i andelen förvärvsarbetande fördelat på ekonomins tre huvudsektorer. Medan *jord- och skogsbrukets* betydelse stadigt minskade steg andelen sysselsatta inom de två andra huvudsektorerna, *industri och byggverksamhet* samt *tjänstesektorn*. Ser vi till sysselsättningen hade industri- och byggsektorn sin höjdpunkt från 1930-talets mitt fram till slutet av 1960-talet. Dess andel var dock aldrig större än omkring 45 procent, vilket som mest motsvarar drygt 1 miljon människor. Industrins andel är förhållandevis låg i jämförelse med de två andra huvudsektorerna före respektive efter den högingustriella epoken. Ännu i början av 1900-talet sysselsatte jordbruk med binäringar över 50 procent av den förvärvsarbetande be-

folkningen, och tjänstesektorns andel passerade 60 procent vid övergången till 1980-talet.

Från början av 1930-talet blev dessutom tjänstemännen allt fler på industriföretagen, särskilt i verkstadsbranschen. Kontoren byggdes ut. Tjänstemän anställdes med uppgift att konstruera nya produkter, planera och kontrollera arbetets utförande, att hålla kontakt med kunder och myndigheter, för att sköta personalärenden och att bevaka ingångna avtal. En nyrekrytering skedde samtidigt av personer som underhöll och reparerade byggnader och maskinutrustning samt transporterade material och färdiga produkter.

Ser vi till antalet sysselsatta har industri- och byggsektorn aldrig dominerat såsom den agrara sektorn gjorde ända in på 1920-talet och tjänstesektorn från 1980-talet. Men industriföretagens verksamhet påverkade alla delar av samhället, och gör det än idag, framför allt genom den byggda miljön, transporterna, mängden industrirelaterade tjänster och ägarnas ekonomiska makt. Varuproduktionen ger direkt och indirekt alltså en stor grupp människor i Sverige deras dagliga inkomst. Industrins plats i det politiska samtalet och den nationella självmedvetenheten har dock stadigt minskat från mitten av 1980-talet.

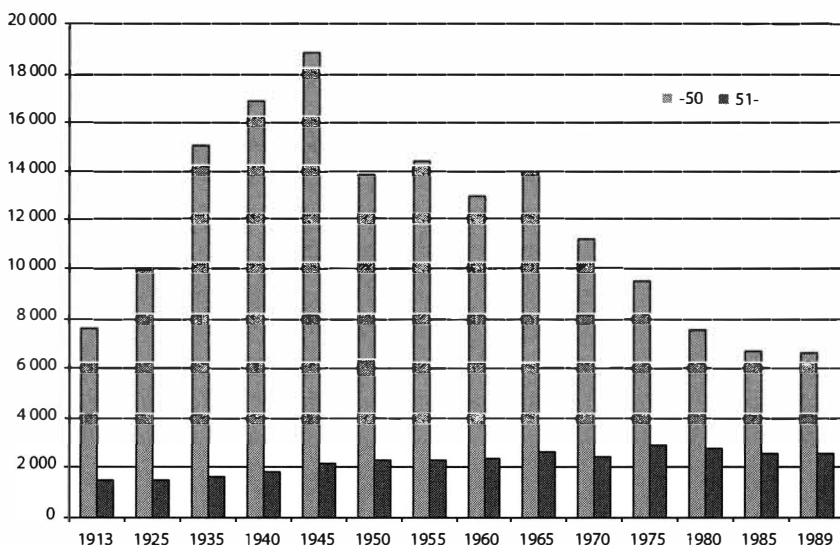
Under den högindustriella epoken var de stora exportinriktade industriföretagen sinnebilden för det moderna sättet att bedriva ekonomisk verksamhet. Industrins arbetsorganisation modifierades och prövades med varierande framgång på kontor, sjukhus och andra delar av den växande välfärdssektorn.

Företagens och arbetsplatsernas storlek har påverkat arbetets organisering och innehåll. Varken företagen eller *arbetsställena*⁷ var dock särskilt stora. År 1940 hade 63 procent av alla industriarbetsställen högst 10 anställda. Inkluderas de med upp till 50 anställda, steg siffran till 90 procent.⁸ Knappt en procent av alla arbetsplatser i landet hade

7. Arbetsställe är det begrepp som Kommerskollegium använt under insamlingen av uppgifter om sysselsättningen inom industrisektorn. Ett storföretag har ofta flera arbetsställen.

8. Den här anlitade källan, industristatistiken, registrerar inte arbetsställen under en viss storlek (i princip under 5 anställda), och det har funnits ett antal mycket små industrier med en begränsad arbetsstyrka. Se Isacson & Larsson (2006).

Figur 2. Industriarbetsplatser efter storlek (över och under 50 anställda)
1913–1989.



Källa: Isacson & Larsson (2005).

vid denna tid över 500 anställda. I första hand återfanns de i textil- och beklädnadsbranschen (med en stor andel kvinnor) samt i malmbrytning, metallindustri och kemisk-teknisk industri (med en stor andel män). Ser vi istället till antalet *sysselsatta* förändras bilden radikalt, och skillnaden accentuerades under 1960- och 1970-talen. Storföretagens och de stora arbetsställenas betydelse växte nu markant.

Majoriteten av landets industrianställda var verksamma på arbetsplatser med mellan 50 och 500 anställda. De riktigt stora, de med över 500 på lönelistorna, sysselsatte år 1940 28 procent av landets industrisysselsatta. I regel höll de sig med långt fler tjänstemän per arbetare än mindre arbetsplatser. Storföretagens och de stora arbetsställenas roll steg dessutom under den kraftiga ekonomiska tillväxten årtiondena efter 1945, inte i första hand genom att storföretagen blev fler, utan genom att de befintliga växte. Antalet arbetsställen med

högst 50 anställda halverades däremot fram till mitten av 1970-talet, och nedgången accentuerades under den djupa ekonomiska krisen i slutet av årtiondet. De små industriföretag som överlevde var dessutom ofta verksamma som underleverantörer till de stora företagen. Men ännu år 1965, då industrisysselsättningen i Sverige sakta började vika av nedåt, återfanns alltså drygt 200 000 personer på industriarbetsplatser som sysselsatte högst 50 personer.

Under årtiondena efter krigsslutet 1945 tilltog de riktigt stora industriföretagens dominans. I mitten av 1940-talet sysselsatte de tio största svenska företagen knappt en tiondel av landets industrianställda. De var verksamma vid ett stort antal stora och små arbetsställen runt om i landet. LM Ericsson, till exempel, hade i mitten av 1970-talet drygt 20 stora fabriker på olika platser i Sverige.⁹ 1975 hade storföretagens andel av sysselsättningen stigit till en fjärdedel och 1990 till knappt en tredjedel. De tjugo största företagen sysselsatte vid den sistnämnda tidpunkten drygt fyrtio procent av antalet industrianställda i Sverige. De hade samtidigt blivit internationella med en växande skara sysselsatta i utländska dotterbolag.¹⁰

Svensk industri har under lång tid dominerats av stora företag och starka ägarintressen.¹¹ Storskaligheten har även varit ett ideal inom andra delar av privata näringslivet liksom inom den offentliga sektorn. Hela tiden, om än i ett krympande antal, har det funnits åtskilliga småföretag och mindre arbetsplatser som regionalt varit viktiga för människors försörjning och orters överlevnad. Efter hand har de blivit dotterföretag eller underleverantörer till storföretag, eller i huvudsak ägnat sig åt reparation och service.

Icke-värderade arbeten

Mäns arbete har på ett helt annat vis än kvinnornas värdesatts i det offentliga livet. Män har förvärvsarbetat och deras arbete har registrerats och beskattats. Drygt 90 procent av den vuxna manliga be-

9. Attman & Olsson (1977).

10. Blomberg (2008).

11. Hermansson (1965); Koncentrationsutredningen (1968).

folkningen mellan 25 och 55 år har från 1910-talet registrerats som förvärvsarbetande. Förvärvsintensiteten för yngre och äldre män har däremot sjunkit med en successivt förlängd studietid och pensionsreformer. Siffran sammantaget för män har legat på cirka 80 procent. Kvinnornas andel har däremot generellt stigit. På 1930-talet var siffran 40 procent. Efter en kraftig uppgång av gifta kvinnors förvärvsarbete från början av 1950-talet låg andelen år 1980 på ca 80 procent. Internationellt sett är det en hög siffra.¹²

Vad gjorde då alla kvinnor som enligt statistiken före 1950-talet inte förvärvsarbetade? Förklaringen till den låga siffran är att information inte har krävts in om arbeten som utfördes i hemmen, av i första hand kvinnor. Samma gäller för deras arbete på bondgårdar och i småföretag. Hemmen hörde definitivt inte till den produktiva sfären och arbetet som här utfördes värdesattes inte.¹³ Så skedde däremot när kvinnorna övergick till att vårda sjuka och gamla *utanför* hemmen och betalades med lön, något som blev allt vanligare från början av 1950-talet.

Inte heller har arbets- och tjänsteutbyte i byar, på industriorter och i städer, arbeten som begränsade människors utgifter och som ingick i en lokal kultur, setts som produktiv verksamhet.¹⁴ Det har varit – och är – samtidigt metodiskt svårt att få uppgifter om det arbete som utförs utanför den så kallade »vita sektorn«.¹⁵ Staten har först i sen tid, när statsfinanserna kärvat, sett denna typ av arbeten som ett problem på grund av ett misstänkt växande skatteundandragande och har då försökt uppskatta och begränsa det informella arbetets omfattning.¹⁶ Studier pekar samtidigt på att åtskilliga arbetstimmar har utförts vid sidan av det som redovisas i den offentliga statistiken, främst i hemmen och jordbruket, men även i form av arbets- och varubyte mellan grannar och släktingar.¹⁷

12. Magnusson (1996), s. 442–443; Norden 1991, s. 17; Soidre (2002).

13. Pigor och hushållerskor som arbetade för lön registrerades dock i regel och upptas i den officiella statistiken över förvärvsarbetande. Se SOS Folkräkningarna (vart femte år).

14. Isacson (1994).

15. För en begreppsdiskussion, se Ingelstam (1984), kap. 9; Isacson (1994), s. 12–15.

16. Rydenstam (1990/91); *Så använder vi tiden* (1988); *Svart arbete* (1997/1998).

17. Nyberg (1993); Schön (2000), s. 18 och 478; Johansson (1996); Isacson (2007), kap. 6.

Arbetets rationalisering

En rad omständigheter bidrog från 1930-talet till att arbetsvillkoren skärptes och arbetstempot stegrades. En viktig faktor var den tekniska utvecklingen hos specialiserade maskintillverkare, tekniska institut och högskolor, men också i vardagen på företagen. Nya material, produkter och organisationsmodeller spelade också en roll. Till detta kom grundläggande förutsättningar som arbetsplatsernas storlek, tillgången på arbetskraft med »rätt« kompetens, efterfrågeförändringar och ägarnas krav på lönsamhet. Till detta kom nya lagar och förordningar som reglerade förhållandena på arbetsplatserna samt norm- och värderingsförskjutningar.

I stora företag och organisationer förväntades ledningen tillgodose kraven på effektivitet och kvalitet inom en acceptabel kostnads- och lönsamhetsnivå. *Rationalisering* var lösningen. Med hjälp av vetenskapliga metoder skulle arbetet noga planeras, styras och kontrolleras för att hushålla med tillgängliga resurser och uppnå givna mål.¹⁸

Från 1930-talet blev rationalisering en »överideologi«, ett ovillkorligt krav på all privat och offentlig verksamhet. Alla delar av det svenska samhället omfattades med tiden av rationaliseringsivern. Främst gick de stora exportföretagen medan de medelstora hemmamarknadsinriktade industriföretagen och byggföretagen följde efter. Något senare, ibland långt senare, anträdde större kontor, butiker, bondgårdar, sjukhus och serviceföretag samma väg.

Från slutet av 1920-talet började produktionsvolymen per arbetstimme stiga inom svensk industri. Beräkningar från 1930-talets sista år visar på en 40-procentig stegring av produktiviteten från 1924 till 1936. Ökningen var störst på cementfabriker, i kolgruvor och konsgödningsfabriker. Svagast var uppgången i garverier, trikåfabriker, kvarnar och skofabriker. De snabbt växande industribranscherna järn- och stålverk samt verkstadsindustri redovisade en tillväxt strax under medelvärdet för industrin i sin helhet. Inom verkstadsindustrin hade ändå »omfattande« rationaliseringsinsatser vidtagits

18. För en diskussion om begreppet rationalisering, se De Geer (1978), kap. 1.

inom alla tänkbara områden.¹⁹ Här fordrades nya insatser. De sattes in efter andra världskriget.

Små industriföretag släpade efter men var tvungna att försöka hänga med i utvecklingen för att rekrytera arbetskraft och överleva i konkurrensen. Sättet att ordna en effektiv verksamhet skiftade mellan stora och små industriföretag, liksom mellan kontor och vårdinrättningar efter storlek och ägarform. Även hemarbetet följde snart efter genom inflyttningen till tätorter, bostadsbyggandet, reallönestegringen och ny hushållsteknik.²⁰

Kvinnors arbete i hemmen uppmärksammades när folkhemmet från slutet av 1930-talet skulle byggas. Att utplåna smutsen, att riva och städa bort »Lort-Sverige«, var ett angeläget inslag i det socialdemokratiska partiets stora framtidssatsning.²¹ Nya bostäder uppfördes och hemmen inreddes för den moderna människan. Kooperativa Förbundet satsade på vackrare (och rationellare) vardagsvaror för hemmen, och dess arkitektkontor uppförde standardiserade folkbostäder.²² År 1944 grundades Hemmets forskningsinstitut med uppgift att genom forskning och konsumentupplysning rationalisera hem- och hushållsarbetet. Studier genomfördes av arbetsbänkar, redskap, rörelser och arbetsställningar. Syftet var att minimera det tunga och tidskrävande hemarbetet, att befria kvinnorna från »slitet« och frigöra arbetskraft för andra uppgifter. Arkitekter, planerare samt bygg- och industriföretag förverkligade denna »befrielse« under de kommande årtiondenas omfattande bostadsförnyelse. Rationaliseringen innebar likafullt inte att hemarbetet likställdes med lönearbete på fabrik och kontor.²³

Jordbruket drogs också med i rationaliseringsivern. 1947 års jordbrukspolitiska beslut banade väg för efterkrigstidens snabba ned-

19. De Geer (1978), s. 39–41.

20. Hagberg (1986), kap. XII.

21. Begreppet »Lort-Sverige« myntades av författaren och reportern Ludvig »Lubbe« Nordström i boken *Lort-Sverige* (1938). Bostadssociala utredningen som arbetade från 1933 till 1947 utredde och la förslag på folkhemmets byggnation, se Brunnström (2004), s. 237–240.

22. Brunnström (2004).

23. Åkerman (1984).

läggning av små och mellanstora gårdar. Krav ställdes på bönder med investeringsplaner att genomföra inre och yttre rationaliseringar, noga övervakade av lantbruksnämndernas tjänstemän. Genom en rationell kostnadseffektiv drift skulle de bönder som blev kvar tillgodose den växande efterfrågan på billiga och fullgoda livsmedel i en tid av urbanisering och välfärdsreformer. Maskiner och bekämpningsmedel ersatte människan och hästen. Arbetskraft frigjordes från lågproduktiva, slitsamma och dåligt betalda uppgifter för bättre avlönade men också hårt styrda uppgifter i fabriker, på kontor och i vården.²⁴

Teknisk utveckling och rationalisering

Investeringar i teknisk apparatur eliminerade tunga och tidskrävande arbetsuppgifter. Under industrialismens långa historia är det möjligt att urskilja ett antal faser i den tekniska utvecklingen. *Mekaniseringen* är sinnebilden för det industriella genombrottet. I skolans läroböcker läser vi om John Kays flygande skyttel, Richard Arkwrights spinnmaskin och James Watts ångmaskin – uppfinningar som fick kommersiell spridning från 1700-talets mitt. Mekaniseringen innebar att den bearbetning av arbetsföremålen som människan utförde med handdrivna verktyg övertogs av verktygsmaskiner drivna av en central kraftkälla. Människans uppgift blev att utlösa, leda, övervaka och korrigera verktygsmaskinerna. Nästa steg i utvecklingen var *automationen*. Uppgiften att utlösa och leda maskinerna utfördes nu av maskinen själv, samt snart även den löpande kontrollen och korrigeringen av arbetsföremålen. Människans uppgift reducerades till att förbereda och övervaka maskinerna. *Robotarna* utgjorde en avancerad form av automation. De programmerades att utföra ett varierande antal exakt likadana operationer utan avbrott eller temposänkning. Människans uppgift blev därmed att övervaka och underhålla en grupp maskiner.

24. Flygare & Isacson (2003), s. 237–257; Jansson (2011). Omkring 1990 hade Sverige och USA den högsta andelen löneanställda av samtliga förvärvsarbetande, 91 procent. Furåker (1991b), s. 51.

Datortekniken öppnade från 1970-talet ytterligare möjligheter att automatisera produktionen. Inom verkstadsindustrin introducerades numeriskt styrda, det vill säga förprogrammerade, svarvar, borrar, fräsar och hyvlar som därefter stegvis har förbättrats och byggts samman i *stora tekniska maskinsystem* vilka övervakas av operatörer vid datorskärmar.

Automationen tog fart strax efter andra världskriget inom den amerikanska verkstadsindustrin. I Sverige skedde en viss automatisering redan under 1950-talet men det dröjde en bit in på 1960-talet innan den fick någon större omfattning.²⁵

Tekniska lösningar prövades när det fanns ekonomiskt utrymme. Betydelsefullt inom verkstadsindustrin var elektrifieringen och införandet av motorer vid varje maskin istället för transmissionssystem med remmar som sammanband grupper av maskiner med en central energikälla. Arbetsmaskiner och verktyg förbättrades också stegvis, liksom traverser och andra transportanordningar. Viktigt var även lokalernas utformning samt hur maskinerna grupperades. Detta skulle göras i syfte att underlätta och påskynda flödet av råvaror och färdiga produkter.²⁶

Det industriella genombrottet, med början i England på 1770-talet och hundra år senare i Sverige, var inte enbart en teknisk revolution. Nog så viktigt var sättet att organisera arbetet. Med fabriken började arbetsuppgifterna spjälkas upp i mindre operationer som fördelades till löneanställda efter ålder, kön och kvalifikationer. Ett stort antal människor sammanfördes på en plats, i en fabrik, en annan industri-lokal eller på ett bygge, under en gemensam ledning. Produktionen flyttade ut ur hushållen och skildes från hemmen.²⁷

Den gamla tidens allroundkunnige arbetare ersattes av detaljarbetaren. Minuter och sekunder sparades när de senare slapp byta uppgifter, redskap och arbetsbänkar. Snart hade de uppövat stor skicklighet i sina specialiserade uppgifter. Mindre kvalificerade moment

25. Isacson (2008).

26. Se till exempel Isacson (1987), kap. 6.

27. För en genomgång och analys av arbetsdelningsbegreppets användning under 200 år, se Laestadius (1992).

skildes ut och gavs till kvinnor och barn mot lägre lön.²⁸ Företagsledningarna skärpte kontrollen över arbetet och antalet tjänstemän steg. I Sverige dröjde det dock ända till 1930-talet innan storindustrin kunde inleda en systematisk, vetenskapligt baserad, finfördelning av uppgifterna.

Ökad efterfrågan och intensifierad rationalisering

I mitten av 1930-talet hade den svenska ekonomin återhämtat sig efter den djupa internationella ekonomiska nedgången i början av 1930-talet. Regeringsskiftet banade också väg för ett långsiktigt välfärdsbygge med industrin och staten som primus motor. Andra världskriget avbröt tillfälligt reformarbetet och den ekonomiska uppgången, men från slutet av 1940-talet inleddes en lång period av kraftig ekonomisk tillväxt, välfärdsreformer och välståndsökning. Efterfrågan steg och industriföretagen expanderade, byggde ut sina anläggningar och nyanställde. Flyttlassen gick från landsbygd till industriorter och växande städer där nya bostadsområden uppfördes i snabb takt.²⁹

Industrins hjul snurrade. Beställningarna strömmade in. Efterhand skärptes också konkurrensen. De krigshärjade länderna i Europa fick, inte minst tack vare den amerikanska Marshallhjälpen, åter igång sina fabriker. För att möta konkurrensen och tillgodose ägarnas krav på vinster investerade företagsledningarna i ny teknik och ny arbetsorganisation samt finslipade metoderna för att styra och kontrollera arbetet på verkstadsgolv och kontor.

Frågan hur produktionen lämpligen organiserades för att tillgodose kraven på effektivitet var långt ifrån ny. På större fabriker hade man tidigt infört en hierarkisk organisation med verkstadsingenjörer, verkmästare och förmän som planerade och fördelade uppgifterna samt kontrollerade prestationerna. Såvida de inte själva hade »gått den långa vägen« och lärts upp i ett yrke genom att arbeta prak-

28. En arbetsdelning av detta slag förordades på 1830-talet av Charles Babbage, se Laestadius (1992), s. 114–122.

29. Schön (2000), s. 327 ff.

tiskt i fabriker innan de startade ett eget företag, hade företagsledarna bristfälliga kunskaper om arbetet i fabrikslokalerna. Än mindre visste de hur det borde utföras på ett kostnadsmässigt effektivt sätt. De kunde inte heller förlita sig på förmän som rekryterats bland arbetarna. Den nya typen av externt rekryterade tekniskt utbildade företagsledare och arbetsledare behövde hjälp att organisera och styra tillverkningen i företagen.

Ett epokgörande bidrag kom i början av 1900-talet när den amerikanske ingenjören Frederick W. Taylor i bokform presenterade sina idéer om en vetenskapligt baserad arbetsledning. Grundtanken i Taylors system var åtskillnaden mellan planering och ledning å ena sidan och utförande å den andra.³⁰ Taylors idéer var nu inte helt lätta att tillämpa. Svenska industriföretag var överlag små och marknaden begränsad. Industrialiseringen och företagets tillkomsthistoria hade gett andra relationer mellan arbetare och ledning än i amerikansk storindustri. Under 1910- och 1920-talen bjöd arbetare, fackföreningar och den gamla typen av förmän ofta framgångsrikt motstånd mot försöken att skilja planering och utförande för att kunna planera och styra arbetet i lokalerna med hjälp av tidsstudier, planeringsavdelningar, förmän och ackord.³¹ Först några år in på 1930-talet när hjulen snurrade och den fackliga rörelsen hade blivit mer samarbetsinriktad kunde större konfektionsindustrier och mekaniska verkstäder uppföra planeringsavdelningar, specialisera sig på några få masstillverkade produkter, införa tidsstudier av olika arbetsmoment och investera i löpande band i monteringsavdelningarna.³² Syftet med tidsstudierna var både att få en säkrare grund för ackordspriserna och ta fram effektivare arbetsmetoder.

Taylorismen i dess ursprungliga strikta form modifierades efterhand för att bättre beakta den moderna psykologins rön om människans själsliga och känslomässiga beteenden. Human relation blev

30. Taylor (1913); De Geer (1978), s. 71 ff; Brulin & Nilsson (1995), kap. 2; Börnfeldt (2009).

31. Svensson (1983); Magnusson (1987), kap. 5; Johansson (1990), kap. 7.

32. Ett tidigt exempel är Nymans Verkstäder i Uppsala som i slutet av 1920-talet och början av 1930-talet övergick till att montera cyklarna längs ett löpande band, av arbetarna kallat »galärslavbandet«. Darphin (1995), s. 113. Algots i Borås var först av konfektionsfabrikerna att införa löpande bandet, vilket skedde år 1932. Wikander (1994), s. 163.

samlingsnamnet på arbetsledningsmetoder som beaktade individers psykologiska samspel och behov av delaktighet och solidaritet. Med de nya samförståndsinriktade och »mildare« formerna av taylorism kunde svenska arbetsgivare från 1930-talets mitt hämta stöd från fackföreningsrörelsen för en utvidgad rationalisering.³³

Fram till början av 1940-talet var marknaden för svenska industriföretag, med några undantag, dock allt för begränsad för att det skulle vara möjligt att investera i storskalig massproduktionsteknik och i full skala organisera arbetet i enlighet med de vetenskapliga arbetsledningsmetoderna. Uppbyggnaden av det krigshärjade Europa efter 1945 öppnade nya möjligheter. Efterfrågan steg snabbt både på produktionsutrustning och på konsumtionsvaror. Fackföreningarna förhandlade sig till högre löner medan staten via skatter och avgifter finansierade en serie välfärdsreformer. Med löne- och välfärdsökningen steg efterfrågan på industrivaror till en nivå som påskyndade arbetsdelningen, introduktionen av tidsstudier och ackord samt en övergång till löpande band. I Sverige blev Volvo PV 444 med dess bulliga »folkhemsform« och Saab 92 med dess strömlinjeform, två symboler för välfärdsökningen och masskonsumtionen. Båda bilmodellerna monterades vid löpande band från slutet av 1940-talet.³⁴

Arbetets organisation – två huvudlinjer

Under den högindustriella epoken fanns två huvudmodeller som industriförtagen organiserade arbetet efter. Den ena, *flödesmodellen*, var anpassad till den snabbt växande massproduktionen. Modellen introducerades i större skala i början av 1900-talet inom amerikansk industri. Henry Fords motorfabrik i Detroit står som symbol för denna modell. I Detroit togs löpande bandet i bruk år 1913. Snart följde andra biltillverkare efter.³⁵ En standardiserad serieproduktion gav företagsledningarna förutsättningar att studera och planlägga hela arbetsförloppet. Arbetet delades upp i korta, bundna tempon

33. De Geer (1978), s. 85–103; Karlsson (1986), s. 109–111.

34. Brunnström (1997).

35. Isacson (2007), kap. 14.

som inordnades i ett rakt produktionsflöde i *lines*. Varje maskin och arbetare var specialiserad på några få operationer som arbetarna – idealt – behärskade till fulländning.

Hårt nedbrutna och styrda detaljarbeten med fasta rutiner begränsade kostnaderna för arbetskraftens rekrytering och upplärning. Lönekostnaderna hölls nere om enklare uppgifter skildes ut och gavs till icke-yrkeslärd. Unga män utan yrkesutbildning kunde med fördel anställas på tempojobben. När det inte räckte, eller när de vände denna typ av jobb ryggen, rekryterades svenska kvinnor och under 1960-talet i allt större utsträckning, personer från andra länder som, i bästa fall, efter en kort språkutbildning sattes vid ett löpande band.³⁶ Vid löpande banden steg arbetstakten. På storvarven var arbetet emellanåt lika styrt och enformigt.

Den andra modellen, *satsmodellen*, var anpassad till en blandad tillverkning, det vill säga till en produktion av varor i korta serier eller i något/några exemplar. Produkterna var avsedda som insatsvaror i andra fabriker, att användas vid byggen eller i specialverksamheter med höga kvalitetskrav. Även mer exklusiva dyrare konsumentprodukter, exempelvis inom möbel-, glas- och konfektionsindustrin, tillverkades i enstaka exemplar eller betingade ett högt pris och kunde framställas i korta serier. Med ständigt nya modeller var det svårt att i förväg detaljplanera och styra arbetsuppgifterna. Arbetarna måste i förväg omsätta ritningarnas abstrakta information i tänkta produkter, ha god materialkunskap, behärska maskiner och verktyg, i förväg tänka ut hur arbetet skulle läggas upp och successivt korrigera sig. Jobb av detta slag utfördes i regel av män uppväxta i Sverige eller övriga Norden. För denna typ av arbeten krävdes lång, i huvudsak praktisk yrkesutbildning.³⁷

På massproducerande arbetsplatser fanns också uppgifter som avvek från den dominerande modellen. Vissa arbetsmoment kunde inte utföras annat än i specialmaskiner vars skötsel fordrade lång yrkesvana och som gav arbetarna inflytande över arbetets utföran-

36. Om arbetskraftsrekryteringen under efterkrigstiden, se Lundh (2005); Isacson (2007), kap. 15.

37. Om denna typ av arbeten, se Isacson (1987), kap. 3.

de. På större arbetsplatser hade uppgifterna att reparera och ställa in verktyg och maskiner separerats och överförts till specialarbetare. Det var svårt att i förväg planera deras arbetsuppgifter. Maskinunderhåll skulle i och för sig ske med vissa intervaller, men det gick inte att detaljplanera hur exempelvis maskinhaverier skulle åtgärdas. Större företag höll sig med verktygsmakare, elektriker och anläggningsarbetare. Lagren var stora och lagerarbetare försåg verkstäderna med råvaror och halvfabrikat samt delvis bearbetade produkter som skulle vidareförädlas eller monteras i slutprodukten. Arbetsrytmen för dessa grupper var beroende av materialflödet genom lokalerna, men styrdes dessutom av arbetskamraternas krav på fullgod utrustning och materialhantering så att ackorden inte försämrades. Ju större yrkesskicklighet och ansvar desto sannolikare att det var en svensk man som utförde jobbet.

Utanför verkstädernas arbetsorganisation och materialflöde, och med stort egenansvar för arbetets organisering, verkade *resemontörerna*. De monterade och servade maskiner och utrustning hos beställarna, ett industriföretag, sjukhus eller byggbolag. Resemontörerna var bundna av offerter och givna kostnadsramar, och även av villkoren på den arbetsplats de kom till. Under en erfaren kollegas ledning hade de ansvaret att tillsammans själva organisera arbetet på ett rationellt och kostnadseffektivt sätt.³⁸

Många företagsledare var därför hänvisade till andra sätt att öka produktiviteten och vinsterna. Ackordet var ett effektivt och tack-samt smörjmedel. Det både lockade och tvingade de yrkeskunniga arbetarna att själva förbättra verktyg och arbetsmetoder för att höja sina löner.³⁹ Från mitten av 1950-talen infördes MTM, »Metod-Tid-Mätning«. Det var en ny arbetsstudieteknik med vars hjälp företagen bättre kunde beräkna grundrörelsernas elementartider vid masstillverkning. Utifrån dessa tider bestämdes ackordspriserna. MTM påskyndade effektiviseringen och gjorde arbetarna än mer bundna.⁴⁰

Även kontorsarbetet rationaliserades från början av 1930-talet.

38. Om resemontörernas arbete, se Isacson (1987), s. 181–185.

39. Isacson (2007), kap. 8.

40. Svensson (1983), s. 330.

Till en början skedde det via en långt driven arbetsdelning, fasta instruktioner, strikta rutiner och noggrann övervakning. De stora kontoren var hierarkiska världar. Här tillämpades en arbetsdelning efter kön, ålder och formella kunskaper. Efterhand mekaniserades arbetet på de stora kontoren, framför allt uppgifterna att samla in, sammanställa och presentera väldiga siffermängder, att kommunicera med avdelningarna inom företagen samt utåt med leverantörer och kunder. Mekaniseringen var dock mer begränsad intill dess att den automatiska databehandlingen/ADB togs i bruk från slutet av 1950-talet. Snart följde elektriska skrivmaskiner, kopieringsmaskiner och, från 1980-talet, persondatorer.⁴¹

Det manuella arbetet i industrisamhället

Hantverket i sin ideala form, där tanke och utförande var förenade och där hantverkaren med handverktyg och sin yrkeserfarenhet förväntades klara alla moment vid framställningen av en vara, utkonkurrerades inte omedelbart från 1870-talet. Den första generationen arbetsmaskiner var sällan så avancerade att de klarade alla moment. Även efter det industriella genombrottet behövdes den tränade handen, det tekniskt enkla verktyget och det mänskliga omdömet. Produktionsökningen öppnade för en rad specialtillverkningar. I den första industrialiseringsfasen fordrades snarast fler och inte färre hantverkare.⁴² Men på sikt utvecklades tekniken och arbetsdelningen förfinades. Från början av 1900-talet utkonkurrerades hantverkarna successivt i varuproduktionen. Utträngningen intensifierades från 1930-talet och fullbordades åren efter andra världskriget. Den mångkunnige hantverkaren ersattes av en grupp maskinarbetsare och montörer, var och en specialiserad på en detaljuppgift.

Manuella arbetsmoment fanns dock kvar även på rationaliserade industriföretag fram till 1950-talet. Hantverket levde kvar, om än i

41. Om kontorsarbetets förändring, se Conradsson (1988).

42. Hantverkets roll vid det industriella genombrottet har uppmärksamats av Samuel (1977); Om hantverkets betydelse, se även Sennett (2008).

en modifierad form, bland modellsnickare, gjutare och smeder.⁴³ Parallellt skedde från seklets början dessutom en tillväxt av manuella, enkla men fysiskt krävande uppgifter inom vissa sektorer. Behovet av grov-, transport- och diversearbetare ökade snarast med det industriella genombrottet. Det tunga grov- och transportarbetet mekaniserades sent, allra först i de moderna fabrikerna med hjälp av elektriska kranar, telfrar, rälsbanor och vagnar. Grov- och transportarbete utomhus mekaniserades från början av 1930-talet och fullt ut från 1950-talet med traktorer, lastbilar, truckar och nya typer av kranar, samt med hydrauliken och telfrarna. Antalet sysselsatta grov- och diversearbetare minskade och de som jobbade kvar i transportsektorn utförde även därefter ett förhållandevis tungt och slitsamt manuellt arbete.

Grov-, transport- och diversearbeten tjänstgjorde delvis även som en in- och utgång ur arbetslivet. Det rörde sig om enklare uppgifter som ungdomar började i och som äldre yrkesmän och »trotjänare» kunde gå över på under de sista åren fram till pensionen.⁴⁴ Nybörjar- och reträttjobben har ibland fått utgöra sinnebilden för kapitalismens omänskliga arbetsvillkor. Men grov- och transportarbetet var också omfattande i hemmen, på små bondgårdar och i skogsbruket långt fram i tiden.⁴⁵

Andra arbeten som sent moderniserades var skogs- och flottningsarbetena, båda fysiskt krävande, säsongsbetonade samt med småbrukare och deras söner som arbetskraft. Från början av 1950-talet skedde en mekanisering genom motorsågar, traktorer och lastbilar.⁴⁶ Ytterligare ett sent moderniserat arbete är städarbetet, ett utpräglat kvinnoarbete som in i sen tid utförts på deltid tidiga morgnar och sena kvällar. Ändå var renhållning en grundsymbol för det folkhem som byggdes från 1930-talet. Städarna var inte heller någon obetydlig

43. Se till exempel Isacson (1987), kap. 4 och 8.

44. Se till exempel Isacson (1987), s. 296 ff.

45. Bristen på forskning om grov- och transportarbetet är påfallande. Flera studier har dock genomförts. För anläggningsarbete: Bursell (1984); gruvarbete: Eriksson (1991), Blomberg (1995), Horgby (1997), Isacson (2007), kap 10; skogsarbete och flottning: Hjelm (1991), Thörnlund (2002) samt hamnarbete: Björklund (1984).

46. Hjelm (1991); Thörnlund (2002).

grupp. Efter en kraftig tillväxt under 1960- och 1970-talen uppgick antalet registrerade städare till 70 000 personer, ungefär lika många som arbetade inom svensk järn-, stål- och metallindustri. Till mer än 90 procent var det kvinnor som arbetade i yrket. Fram till slutet av 1960-talet var städning ett extremt dåligt betalt och osynligt kvinnoarbete, ett »extraknäck« som kvinnor i arbetarklassen förväntades utföra vid sidan av arbetet i det egna hemmet. Ett par år in på 1970-talet, under »miljonprogrammets« år när antalet bostäder och offentliga lokaler steg, moderniserades städyrket. Den traditionella städustrutningen med skurtrasa, vattenhink, såpa, lut, långborste, sopskyffel, oljat sågspån och sopsäck ersattes av städvagn, mopp, kemiska rengöringsmedel, dammsugare samt skur- och kombimaskiner. Samtidigt infördes en fastare städorganisation. Beting ersattes av tidlön eller ackord. Kvälls- och morgonstädning avlöstes av städning dagtid efter detaljerade städprogram. Den gamla tidens »skurkärning« förvandlades till en mer respekterad »lokalvårdare«.⁴⁷

Välfärdens pris?

Från början av 1930-talet moderniserades svenskt arbetsliv. De stora industriföretagen gick i bräschen. Kontoren, affärerna, vårdn och andra delar av näringslivet följde från 1950-talet efter. Den bärande tanken i denna modernisering var att kombinera mekanisering med vetenskapliga metoder att separera arbetsuppgifter som krävde en längre tids utbildning från dem som fordrade en kort upplärning och ingen yrkesutbildning. Omfattning och tempo varierade mellan företag och arbetsplatser. Efter att huvudavtalet (Saltsjöbadsavtalet) undertecknats senhösten 1938 stödde fackföreningsrörelsen i princip rationaliseringsarbetet på företagen. Förutsatt att de negativa effekterna mildrades och att de stigande vinsterna gav utdelning i högre löner som via en »solidarisk lönepolitik« bidrog till en rättvisare lönefördelning inom LO-kollektivet.⁴⁸ Den kraftiga produktivitetsökningen efter andra världskriget gav förutsättningar för

47. Isacson (2007), kap. 9.

48. Johansson (1989), kap. 6; Johansson & Magnusson (1998), kap. 2.

stigande reallöner och en serie välfärdsreformer som påtagligt förbättrade levnadsstandarden i Sverige. Den 20-faldiga ökningen av den genomsnittliga svenskens ekonomiska resurser efter mitten av 1800-talet ägde till största delen rum från slutet av 1940-talet och fyrtio år framåt (se figur 1).⁴⁹

Ju högre upp i företagen och organisationerna, desto större var frihetsgraderna och utrymmet för självständiga uppgifter. Där återfinns vi i första hand män med yrkesutbildning och ekonomiska resurser. Men alla ville inte klättra uppåt, de var nöjda om de hade en anställning som gav en regelbunden inkomst. Andra fick aldrig chansen att avancera. Människor i monotona jobb intog ofta en instrumentell attityd till arbetet. De arbetade för att leva på sin fritid och engagerade sig föga i villkoren på arbetsplatserna. Arbetet hade inget värde i sig.⁵⁰ Hårt styrda uppgifter uppfattades dock som trygga. Samvaron med arbetskamraterna gav i bästa fall arbetsdagen någon mening och glädje. Men ett meningslöst arbete gav en meningslös fritid, som påpekades i ett inlägg vid Metalls kongress 1977.⁵¹

Män och kvinnor med ambitioner att avancera, satsade mer helhjärtat, men utan att spräcka ackorden och utan att överskrida gränsen för arbetskollektivets normer. Arbetsmoralen fordrade att var och en gjorde rätt för sig och följde arbetsplatsens informella regler.⁵²

Var det begränsade arbetsinnehållet och anpassningen det pris som stora grupper fick betala för den formidabla välständsökningen? Det är inte troligt att välståndet hade vuxit utan en omfattande rationalisering. Det fanns stora fördelar, och då inte bara för företagens ägare och ledning. De anställda fick fysiskt lättare uppgifter, mer avancerade maskiner och verktyg. De kunde därigenom producera långt mer, vilket gav utdelning i lönekuvertet. Maskiner höjde också status och självkänsla, som i städerskornas fall.

Men varför drevs arbetsdelningen, styrningen och kontrollen så

49. Schön (2000), s. 12–14 och 509.

50. Johansson (1991); Allvin (1997); Karlsson (1986); Isacson (2007), kap. 6; Paulsen (2010).

51. Metalls kongressprotokoll 1977, s. 532–535. Metallindustriarbetareförbundets arkiv, Stockholm.

52. Lysgaard (1961/1985); Isacson (1990).

långt inom vissa sektorer? Varför tillämpades ett auktoritärt ledningssystem i ett för övrigt demokratiskt samhälle? Och varför tilldelades de hårt nedbrutna och styrda uppgifterna framför allt kvinnor och invandrare? Hade företags- och arbetsledare inte nått samma goda ekonomiska resultat om de förlitat sig mer på människors kreativa förmåga och lust att skapa? Svaret är att inget företag som ville överleva kunde stå emot tidsandans dominerande tankemönster att rationalisering, styrning och kontroll var vägen till framgång. Arbetare och tjänstemän hade att rätta sig efter ledningens order. Deras arbetsprestationer behövde kontrolleras eftersom utgångspunkten, i tayloristisk anda, var att de löneanställda strävade efter att maximera arbetsförtjänsten och minimera arbetsinsatsen. På 1960-talet växte kritiken bland de anställda och i den fackliga rörelsen mot effektiviseringen som för den enskilde gav utslag i stress och belastningsskador. De massproducerande industriföretagen brottades samtidigt med rekryteringsproblem och stigande kostnader. Enskilda storföretag, som Volvo och Saab, och fackförbund, som Metallindustriarbetareförbundet, började nu se sig om efter nya sätt att organisera arbetet.⁵³

Under femtioårsperioden från början av 1930-talet låstes industrins arbetare och, efterhand, även tjänstemän, in i »järnburar«, för att låna ett begrepp av Richard Sennett.⁵⁴ De arbetsprocessstudier som sociologer, etnologer och historiker genomförde under 1980- och 1990-talen har samtidigt visat att den rigorösa planeringen och kontrollen sällan genomfördes fullt ut, om än arbetsförhållandena med tiden upplevdes pressande och människor tog skada av den långt drivna arbetsdelningen och det högt uppskruvade arbetstempot. Ackordslönen både lockade och tvingade arbetarna att öka tempo och hitta effektivare arbetssätt. Planerings- och kontrollavdelningar såg till att improduktiva transport- och ställtider eliminerades.

Produktionssystemet gav ändå erfarna arbetare en möjlighet att utnyttja sina kunskaper för att ta initiativ, rucka på gränser och vin-

53. Isacson (2008).

54. Sennett (2007).

na fördelar för sig själva och kamraterna. Alla visste vem som hade makten och de lärde sig hur man skulle förhålla sig till den. Med hjälp av fackföreningen kunde man agera kollektivt, utnyttja regelverket och ställa krav på ledningen, samt försvara individerna mot det tekniskt-byråkratiska systemet.

Det stela produktionssystem som användes inom främst industrin men även i skogen, på kontoren och inom vården under tillväxtåren efter 1945 ledde efterhand till växande problem. Slutet av 1960-talet och början av 1970-talet var en tid med vilda strejker och lockouter. Individer protesterade även mot arbetsvillkoren genom att vägra ta de jobb som erbjöds. Det blev allt svårare att locka ungdomar till industrin och de som arbetade vid löpande band och kontorsmaskiner drabbades av och klagade efterhand över belastningsskador.⁵⁵

Personalomsättningen steg liksom sjukskrivningarna. Rekryteringen av unga kvinnor och invandrare till industrins löpande band löste inte problemen. De stora industriföretagens svar blev, med början redan omkring 1970, att pröva andra organisationsmodeller.⁵⁶ Det första ordentliga uppbrottet och övergången till ett mer flexibelt arbete tog sin början i Volvos Kalmarfabrik 1974 och Saab-Scantias motorfabrik i Södertälje. Men det var fler företag som vid denna tid prövade nya produktionsmodeller som gav utrymme för lagarbete, omväxling och längre arbetscykler. Svenska Arbetsgivareföreningen/SAF initierade 1976 för övrigt projektet Nya fabriker i syfte att finna nya principlösningar bortom taylorismen.⁵⁷

Parallellt tog automatiseringen inom industrin bort ett växande antal rutinbetonade arbetsuppgifter men reducerade samtidigt de kvarvarande yrkesarbetarna till övervakare av maskiner och tekniska system. På 1970-talet kom robotar och de första datorerna. Teknik och organisation förfinades snabbt. Serierna blev allt kortare och omställningarna mellan modeller gick allt snabbare. Datorerna effektiviserade lagerhållning och beställningar. Kostnaderna begrän-

55. Isacson (2008).

56. Modeller hämtade från Norge där staten och storföretagen i slutet av 1960-talet hade prövat nya organisationsmodeller med arbetsrotation och grupparbete. Isacson (2008).

57. Agurén & Edgren (1979); Isacson (2013).

sades genom minimala egna lager. Istället för att själva organisera alla funktioner och delar av produktionsprocessen avknoppade de stora företagen successivt allt utom kärnverksamheten. Via datorer och Internet kunde information snart överföras till en annan plats på jorden, material beställas och underleverantörer och servicepersonal anlitas vid rätt tillfälle. Snabbheten i omställningarna underlättades och hastigheten drevs upp. Det fanns pengar att tjäna för dem som övergick till det nya teknisk-ekonomiska paradigmet.

Den tredje industriella revolutionen

Successivt från mitten av 1970-talet – förstärkt av data- och telekommunikationstekniken, globaliseringen och ekonomisk-politiska reformer – skedde ett första steg bort från de stela produktionssystemen till ett mer flexibelt. Där ska »den nya människan«, enligt det samtida språkbruket, ha en förmåga att ställa om, ta ansvar, samarbeta samt kommunicera i tal och skrift.⁵⁸ Den kanske tydligaste förändringen i de flesta västeuropeiska ekonomier sedan 1960-talet är den snabba förändringen mot en allt större tjänsteandel i ekonomin. Denna utveckling har bland annat benämnts övergången till det postindustriella samhället. Förnyelsen beskrivs även som en tredje industriell revolution. Begreppet avser en ekonomi som under de senaste 40 åren har präglats av en ständigt pågående förnyelse och där arbets- och vardagslivet är i ständig förändring. Till det kommer en snabb utveckling av informations- och kommunikationsteknologier (ICT) och ändrade preferenser där en växande global medelklass ställer krav på ett individuellt anpassat varuutbud. Den tilltagande ekonomiska internationaliseringen och spridningen av den industriella tillväxten utanför de traditionella västekonomierna är andra kännetecken. Världshandeln växer och de finansiella transaktionerna ökar snabbt. Det senare emanerar ur successiva, politiskt beslu-

58. Det nya arbetets omfattning och konsekvenser har studerats och diskuterats, se exempelvis *Efter Taylor* (1991); Björkman (2002); Ekstedt (2002). Om skriftväxlingens betydelse i det nya arbetslivet, se Karlsson (2006). Om den »nya människan«, se Isacson (2007), kap. 3.

tade, avregleringar av finansmarknaderna världen över från början av 1970-talet. Konkurrenten har ökat på världsplanet genom att nya »spelare« trätt in på scenen. Såväl industrisektorn som tjänstesektorn har berörts och nationalstaten har fått snävare ramar att röra sig inom. Framväxten av EU har gett överstatliga regleringar samtidigt som stora delar av EU:s marknader homogeniserats.

Nya innovationer, framför allt mikroelektroniken (ICT), har förändrat ekonomins funktionssätt. Nya branscher har uppstått, nya tillämpningar har påverkat stora delar av ekonomin och nya produkter och tjänster har vuxit fram. En viktig faktor i detta sammanhang är den nya teknikens betydelse för produktionen och arbetsorganisationen. Såväl styrningen av arbetet liksom i växande grad arbetsmomenten utförs numera med hjälp av datorer vilket skapat förutsättningar för mer flexibla och decentraliserade arbetssätt. *Lean production* är dagens dominerande organisationsmodell på de stora industriföretagen, först utformat på Toyotas nya bilfabriker i USA, sedermera anpassad till den gamla västerländska industrins förhållanden. Dess viktigaste kännetecken är det kontinuerliga flödet, grupparbetet och de begränsade ledningsnivåerna. Lagren är minimala och de anställda uppmanas att kontinuerligt delta i förbättringsarbetet i syfte att uppnå de högt ställda produktionsmålen.⁵⁹ Sedan några år har tankarna i lean också börjat användas inom tjänstesektorn.

Omställningen från masskonsumtion till individuella konsumtionsmönster gäller främst sällanköpsvaror men har gett upphov till genomgripande förändringar av värde- och produktionskedjorna. Kraven har vuxit på att produktionen ska kunna ställas om betydligt snabbare än vad som tidigare varit fallet, liksom på att modellerna ska kunna framställas i kortare serier för att tillgodose kundernas behov. Industrisektorn har gått kraftigt tillbaka i samtliga större industriländer. Detta oavsett om vi mäter denna tillbakagång som andel av bruttonationalprodukten eller som andel av antalet sysselsatta. Samtidigt har tjänstesektorn (ett begrepp som dock inte är helt odiskutabelt) vuxit i betydelse. Ändå är det nödvändigt att ifrågasät-

59. Börnfelt (2009).

ta slutsatsen att den industriella eran är förbi; det är tveksamt om det postindustriella samhället är här. En betydande del av industrisektorns minskning går att återföra på en omklassificering av tidigare industriarbeten till arbeten inom dagens tjänstesektor. Mängder av nya tjänstearbeten i statistiken är industrinära. Arbetsuppgifter utförs vid skrivbordet istället för på fabriksgolvet.⁶⁰

Ett annat inslag är den omorganisation av produktion och planering som *outsourcing* inneburit. Produktion som tidigare bedrevs inom industriföretagets ramar utförs nu av fristående företag som säljer sina tjänster till sina gamla arbetsgivare/industriföretag (och givetvis även till andra företag).⁶¹

En följd effekt av den nya tekniken är att arbetet blivit mer flexibelt. Arbeta vid flera arbetsstationer möjliggörs samtidigt som olika personer kan utföra samma arbetsuppgifter på skilda arbetsplatser. Det har öppnat för en långtgående decentralisering av arbetsuppgifterna. Tiden har samtidigt blivit mindre betydelsefull för koordineringen av produktionen, arbetsuppgifter kan nu utföras separat i tid, på olika platser på jorden. Stora delar av tjänstearbetet har gjorts mer flexibelt med individuella lösningar, både för anställda och för arbetsgivare. Det nya sättet att organisera produktionen och försäljningen ställer därmed andra kompetenskrav. Arbetskraftens kunskaper och sociala förmåga har blivit en allt viktigare tillgång för företagen. Forskare har diskuterat vikten av incitamentsstrukturen för att arbetsgivarna ska organisera produktionen på ett visst sätt.⁶² Den ekonomiska avkastningen har sjunkit för den mer renodlade tayloristiska arbetsorganisationen. En flexiblare produktionsordning ger högre ekonomisk avkastning, men kanske även, som andra forskare menar, en ökad arbetsintensifiering med stressrelaterade symtom. Kraven att vara beredd på ständiga omställningar, uppdateringar och oro att förlora jobbet har sitt pris för många löntagare.

Även traditionella servicebranscher som kommunikation, service, handel, vård och finansiella tjänster har under senare år ökat

60. Magnusson (2006).

61. Blomberg (2008).

62. Lindbeck & Snower (2000).

sin andel av sysselsättningen. Ett särdrag i den svenska utvecklingen jämfört med många andra länder är den stora andelen tjänster hos offentliga arbetsgivare. Framför allt vård, skola och omsorg svarar för en stor del av tillväxten av tjänster i offentlig regi. Detta särdrag gällde fram till 1990-talet. I de flesta rika länder expanderar idag den privata tjänstesektorn genom avregleringar och utförsäljningar. Sverige ligger här i framkanten och andelen privata välfärdstjänster har vuxit.⁶³

En stor del av de värden som tjänsteföretag skapar härrör idag från nyckelmedarbetares kompetens. En liten grupp kvalificerade medarbetare utgör i allt större utsträckning företagets kapital- och produktionsresurs. För berörda »medarbetare« innebär det ett större individuellt ansvar men också goda förtjänster. Parallellt växer kraven i servicearbeten på social kompetens. Arbetsuppgifterna ställer här samtidigt mindre krav på formell utbildning och lönerna är låga.

Identiteter

I 1900-talets högindustriella samhälle klassificerades och belönades människor efter klass, yrke och kön. Det är ingalunda helt bortsopat, men i det framväxande K-samhället (konsumtion, kreativitet, kunskap, kommunikation)⁶⁴ har detta sätt att ordna och etablera tillhörighet utmanats och delvis krackelerat, inte minst för den väletablerade medelklassen och deras barn. Istället för att identifiera sig med ett yrke – att »vara« – jobbar vi i högre grad »som«. Det vill säga vi rör oss – om än inte alla – mellan olika arbetsplatser och uppgifter, skaffar oss en allmän utbildning och bygger på med den specialkompetens som behövs för tillfället. Vi fogar oss inte längre i sammanhang som vi har små möjligheter att överblicka och påverka. Industrisamhällets positivt omtalade »Stann-Anders« har efterträtt av »Hopp-Anna«. 1950-talets negativt framskrivna »Hoppyerka« gjorde det man på den tiden inte borde göra, lättsinnigt byta jobb. Hopp-

63. Blomberg (2008).

64. Begreppet K-samhället lanserades redan på 1980-talet av Åke E. Andersson. Se Andersson & Strömquist (1988).

Anna gör vad vi alla bör göra, inta ett flexibelt förhållningssätt till arbetet. Inte minst kvinnor med utländsk bakgrund och ungdomar är tvungna att flytta runt mellan olika tillfälliga jobb. Följden har också blivit att fackföreningar, politiska partier, experter och utbildningsinstitutioner får allt svårare att, som tidigare, hävda en bestämd verklighetsbild, givna yrkesgränser och ett specifikt yrkesinnehåll.

För resursstarka individer i karriären, personer med talang och bra uppbackning är detta förmodligen positivt. De står friare och kan utvecklas utan hämmande restriktioner! Resurssvaga personer, personer med dåligt socialt stöd, tillhör som alltid förlorarna. De ömsom lockas, ömsom tvingas att tänka om, att utbilda sig, flytta och vara flexibla, omställningsbenägna.

Det nya arbetslivet

Allt har självfallet inte förändrats. Trögheten är stor. Åtskilligt lever kvar, som föreställningar om kön och könsnormer, lagar och förordningar samt delvis synen på småföretagare. Många arbetsuppgifter kräver alltjämt lång erfarenhet och mer än talangfullhet. Gammal beprövad teknik blandas med högteknologi och gemenskapen finns ännu kvar i relativt stabila organisationer.

Ändå är det svårt att förneka att det har skett ett tekniskt-ekonomiskt paradigmskifte och en språkförändring. Flexibilitet har blivit ett modeord. Företagen har slimmats och blivit spjutspetsorganisationer, ständigt beredda att ställa om, att skifta underleverantörer, serielängd, produkter och den egna personalen. Alla förväntas vara flexibla och alltid tänka framåt. Industrin har gått i bräschen, privat och offentlig tjänstesektor har följt efter.

Kännetecknande för det nya arbetslivet är, för det första, *flexibla lösningar* när det gäller arbetsorganisation, arbetstid och geografisk placering av verksamheterna. En snabbt växande andel sysslor är inte geografiskt bundna utan kan med den nya informationstekniken utföras praktiskt taget var som helst på jorden. I första hand gäller detta industriell verksamhet. Men idag analyseras till exempel röntgenbilder från svenska universitetssjukhus av svenska röntgenläkare periodvis bosatta i Australien. Tanken är att slippa ersättning-

en för läkarnas nattarbete samtidigt som kompetensen kan garanteras dygnet om (*telemedicin*). De globaliserade industrijobben följs nu av en utflyttning av arbetstillfällen inom tjänstesektorn till låglöneländer i framför allt Asien. Det andra kännetecknet är att medarbetare med gedigna kunskaper och social kompetens är, liksom starka varumärken, strategiska komponenter för all lönsam verksamhet. Varumärket ger förtroende, för företaget, för varan, för individen och gruppen. Människor som blir kvar i kärnverksamheten efter rationaliseringarna och utflyttningarna knyts allt starkare till företagen genom bonussystem och andra, både materiella och immateriella, belöningsformer. »Humankapitalet« har fått ökad betydelse, men bara den del av arbetskraften som har nyckelkunskaper och innehar strategiska uppdrag.

Det tredje kännetecknet är kundorienteringen och ambitionen att skapa individualiserade varor och tjänster inom massproduktionens effektivitetsramar. Marknaden kännetecknas av en ökad personifiering och individualisering både på produkt sidan och i budskapet som förmedlas.

Det fjärde kännetecknet är »lösa förbindelser« på arbetsmarknaden. Individuella lösningar i fråga om arbetstid och ledighet blir allt vanligare. I Sverige försvann under 1990-talets krisår cirka 600 000 arbetstillfällen. När läget på arbetsmarknaden förbättrades rekryterades arbetskraft i växande grad till tidsbegränsade anställningar.⁶⁵ Bemanningsföretagen har från början av 2000-talet fått en allt viktigare roll på den flexibla arbetsmarknaden.⁶⁶

För personer med tillfälliga anställningar är arbetsmarknaden samtidigt tydligt könsuppdelad. Medan män är objekts- och projektanställda med höga inkomster, är kvinnor i långt större grad vikariats- och behovsanställda inom offentlig och privat vård och omsorg. Kvinnorna har både låga löner och obekväma arbetstider.

65. Håkansson (2002); Magnusson (2006).

66. Garsten, Lindvert & Thedvall (2011).

Makt och inflytande

Det äldre stela, efterhand hårt kritiserade, produktionssystemet gav ändå ett visst utrymme för dem som lärde sig hantera det, det vill säga som hittade mellanrummen och hade förmågan att samarbeta. Viktigt var också att det fanns etablerade organisationer och ett förhandlingssystem med fasta regelverk som individen kunde förlita sig på och som gav svagare individer stöd – om de accepterade kollektivens normer och regler.

Fackligt-politiskt arbete hade en given plats. Starka organisationer ledda av ombudsmän förhandlade till sig högre löner och bättre arbetsvillkor. På industriorter var fackföreningarna välrepresenterade i de demokratiskt utsedda kommunala nämnderna. Medlemmarna litade på fackföreningarna och de valda ombudsmännen. I den högsta ledningen för dessa satt ofta yrkeskunniga män som definierade problemen, inkluderade och exkluderade frågor och teman. Där hade i regel varken kvinnor eller yngre män särskilt mycket att säga till om. De senare visste att när de blev äldre skulle de få mer inflytande. Kvinnorna förlitade sig på att männen skulle se även till deras intressen.

Den som inte ställde upp på de kollektiva reglerna kunde samtidigt få svårigheter. Exkluderingen kunde vara nog så hård. Det drabbade med tiden de som kom från andra länder och som inte förstod normer och regler. Idag är individen mindre fjättrad och kan utveckla den egna potentialen – om han eller hon kommer från »rätt« social miljö och får rätt uppbäckning.

Eftersom arbetskraften idag ständigt måste vara beredd att ställa om till något nytt kan den inte vila på gjorda erfarenheter. Var och en måste ha talang att klara helt nya situationer och problem. Talang ersätter erfarenhet och kunskaper.⁶⁷ Det underminerar lojaliteten, det långsiktiga, strategiska tänkandet, och tilltron till institutioner och genom mångårigt arbete förvärvade erfarenheter. Makten har förskjutits från direktörerna till anonyma institutioner vars övergripande mål är att få en så stor och snabb avkastning som möjligt. Genom privatiseringen av offentlig service dras även vård och ut-

67. Sennett (2008).

bildning in i detta. Maktbasen för lokala fackföreningar och yrkesorganisationer urholkas. I spjutspetsorganisationerna minskar möjligheterna för inflytande på kontor och verkstadsgolv.

Idag är det som konsument du (möjligtvis) har makt, dvs. när du väljer vad du vill lägga dina pengar på. Shopping är en grundläggande del av livet och en livsstil. I förlängningen har gränsen mellan hemmet och butiken suddats ut. Individernas vilja att konsumera är avgörande för ekonomin och välfärden. Som konsument drar vi nytta av den nya informations- och kommunikationstekniken, som höjt konsumtionens omloppshastighet. Som konsument är du nyttig och intressant, och du har makt att påverka om du väljer varor efter övertygelse och med kunskap. I så fall kan konsumtionen också bli en del av ett politiskt handlande. Om många medvetet väljer bort/till varor utifrån sociala, moraliska och/eller politiska skäl.

Inledningsvis ställdes frågan om fackföreningarnas starka krav på det goda arbetet från 1970-talet inte förstärkte, som det var tänkt, utan snarast försvagade fackföreningarnas och de anställdas makt och inflytande över arbetets organisering och utförande. Uppbrottet från det stela produktionssystemet till ett flexibelt arbetsliv var ett krav som drevs av fackföreningsrörelsen från början av 1970-talet och som hade sin höjdpunkt i slutet av 1980-talet. Föll fackföreningsrörelsen på eget grepp? Kanske gjorde man det, men i så fall på marginalen. Andra krafter var långt starkare.

Skiftet är en global företeelse. För Metallindustriarbetareförbundet – som var en starkt pådrivande aktör – var grundtanken med det goda arbetet att arbetarna skulle få inflytande över hur det egna arbetet skulle utföras. »Järnburarna« skulle bort. Grupparbete, arbetsutvidgning och arbetsrotation var huvudkomponenterna i det goda arbetet. Den arbetande människan skulle ges större ansvar och få en möjlighet att »se helheten i det man gör«. Det var ett försök att ställa om till lagarbete där medlemmarna kunde dra nytta av varandras kunskaper och själva fick bestämma hur arbetet skulle utföras. Arbetsgivarna var till en början tveksamma men kunde via den nya tekniken och nya organisationsidéer mycket väl förstå fördelarna med ett flexiblare arbetsliv. Den flexibilitet som infördes i spjutspetsorganisationerna innebär dock något delvis annat för majori-

teten anställda. Vissa har fått en arbetsutvidgning och omväxling med självansvar. Men för flertalet har det snarast blivit svårare att påverka den egna arbetssituationen. Skälet är att makten har blivit så diffus, frånvarande och oberäknelig. De avgörande besluten över anställningarna fattas på en nivå och i ett tempo som är omöjligt att förutse och reglera för utomstående.

Arbetsgivarna tog till sig idén om det flexibla, omväxlande arbetet. Förmodligen inte i första hand från fackföreningsrörelsens idéer om det goda arbetet, snarare lät de sig inspireras av den sociotekniska skolan och dess lära om självstyrande grupper i platta organisationer.⁶⁸ Däremot var de inte beredda på att släppa från sig makten över arbetets organisering och ledning, vilket var fackföreningsrörelsens mest djärva mål, åtminstone under 1970-talet och tidigt 1980-tal, något man hoppades kunna åstadkomma med hjälp av medbestämmandelagen och löntagarfonderna.⁶⁹ Här ligger nog en del av svaret till utvecklingen under de senaste årtiondena – maktbalansen förändrades inte. Genom individualiseringen och prioriteringen av nyckelgrupper av anställda som företrädar det nya strategiska »humankapitalet« har ägarnas och arbetsgivarnas makt snarare vuxit. Fackföreningsrörelsen har fått allt svårare att hävda en kollektiv verklighetsbild.

Allra längst har flexibiliteten drivits och tryggheten utarmats i USA med Wal-Mart, det världsomfattande lågprisdetaljhandelsföretaget, som skräckexempel.⁷⁰ Här finns »ingen förmedling och övertalning genom direkta kontakter ansikte mot ansikte«. Vad som ska säljas och hur det ska göras bestäms av marknadsföringen på det globala planet. Allt är uppbyggt för att vara provisoriskt och arbetskraften jobbar under otrygga och urusla villkor. Så långt har det inte gått i Sverige men vi ser tendenser till det, framför allt inom detaljhandeln, banker och försäkringsbolag, mindre inom industrin där personalstyrkan är minimerad genom koncentrationen på kärnverksamheten och outsourcingen. På sina håll fungerar lagarbetet och arbetsinnehållet är bredare än på 1970- och 1980-talen.

68. Börnfelt (2009).

69. Ekdahl (2008).

70. Thornley, Jeffrey & Appay (2010).

Den flexibilitet som slagit igenom i de stora globala spjutspetsföretagen och som sprider sig till nya sektorer av ekonomin ger inte arbetskraften den trygghet som fordras för att man ska ta strid för kravet på ett berikande och utvecklande arbete. Snarast undermineras möjligheterna ju sönderslagnare arbetslivet blir och desto diffusare ägande och maktförhållandena är. Men, och det är viktigt, flexibiliteten behöver i sig inte leda till otrygghet i kortsiktiga omställningsbenägna organisationer med diffusa maktstrukturer. Det är inte det som är problemet i dagens globala arbetsliv utan den diffusa makten, otydligheten i vem som bestämmer. En strategisk aktiepost hos en riskkapitalist, en fond eller institution kan snabbt förändra villkoren genom att avkastningen av kapitalförvaltaren inte bedöms som tillräckligt hög. Otryggheten är en effekt av det diffusa ägandet, de uppskruvade förväntningarna på kortsiktigt höga vinster, individualiseringen och bristen på stabila sociala och politiska institutioner som kan utgöra en motkraft vid ägarskiften och finansiella kriser. Vi är alla medansvariga till destabiliseringen genom att vi prioriterar våra kortsiktiga intressen framför långsiktiga kollektiva lösningar. Men det är möjligt att den höga arbetslösheten och utanförskapet som går hand i hand med bristen på arbetskraft inom en rad sektorer tvingar fram en ny diskussion om formerna för och vägen till ett demokratiskt arbetsliv som inkluderar alla människor och som minskar påverkan på den yttre miljön. I så fall är det viktigt att vi kan berätta om äldre tiders arbetsliv, om idéer som formulerats och initiativ som tagits tidigare i vår moderna historia.

Referenser

- Agurén, S. & J. Edgren (1979), *Annorlunda fabriker. Mot en ny produktionsteknisk teori*. Stockholm: SAF.
- Allvin, M. (1997), *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda aspekter*. Stockholm: Bokförlaget Symposion.
- Andersson, Å. E. & U. Strömquist (1988), *K-samhällets framtid*. Stockholm: Prisma.
- Attman, A. & U. Olsson (1977), »Rescue, Reconstruction, Worldwide Enterprise 1932–1976«. *L.M. Ericsson 100 years*, vol. II. Stockholm.
- Björklund, A. (1984), *Hammens arbetare. Etnologisk undersökning av stuveriarbetet i Göteborg*. Stockholm: Nordiska museet.

- Björkman, T. (2002), »Den långlivade taylorismen« i Abrahamsson, K. m.fl. (red.), *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomberg, E. (1995), *Män i mörker. Arbetsgivare, reformister och syndikalister. Politik och identitet i svensk gruvindustri 1910–1940*. Stockholm: Historiska institutionen.
- Blomberg, H. (red.) (2008), *Så jobbar Sverige. Kartbilder av det moderna näringslivet i Sverige*. Lund: Studentlitteratur.
- Bohman, S. m.fl. (red.) (1991), *Att samla självbiografiskt material. Handledning och förteckning över Nordiska museets frågelistor*. Stockholm: Nordiska museet.
- Brulin, G. & T. Nilsson (1995), *Arbetets ekonomi, Om arbete och produktivitet i modern produktion*. Stockholm: Tiden.
- Brunnström, L. (red.) (1997), *Svensk industridesign. En 1900-talshistoria*. Stockholm: Prisma.
- Brunnström, L. (2004), *Det svenska folkhemsbygget. Om Kooperativa Förbundets arkitekturkontor*. Stockholm: Arkitektur förlag.
- Bursell, B. (1984), *Anläggarna. En studie av yrkesvillkor och yrkeskultur i väg- och vattenbyggnadsbranschen*. Stockholm: Nordiska museet.
- Börnfelt, P.-O. (2009), *Arbetsorganisation i praktiken. En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. Stockholm: SNS Förlag.
- Claussen, T. & J. Ch. Karlsson (red.) (2009), *Den sköra balansen. Arbetslivet mellan flexibilitet och stabilitet*. Växjö universitet: institutionen för samhällsvetenskap.
- Conradsson, B. (1988), *Kontorsfolket. Etnologiska bilder av livet på kontor*. Stockholm: Nordiska museet.
- Darphin, J.-P. (1995), *Nymans Verkstäder. Cykelgiganten i lärdomsstaden Uppsala*. Uppsala: Industrihus.
- De Geer, H. (1978), *Rationaliseringsrörelsen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag.
- Edgren, L. & L. Olsson (1991), »Arbetare och arbetsliv. Svensk arbetarhistorisk forskning« i Misgeld, K. & K. Åmark (red.) *Arbetsliv och arbetarrörelse. Modern historisk forskning i Sverige*. Stockholm: Arbetarrörelsens arkiv och bibliotek.
- Efter Taylor (1991). En debattskrift från Produktivitetsdelegationen och Arbetslivsfonden. Stockholm: Norstedts.
- Ekdahl, L. (2008), »Metall i politiken 1957–1981« i *Det lyser en framtid. Svenska Metallindustriarbetareförbundet 1957–1981*. Stockholm: IF Metall.
- Ekstedt, E. (2002), »Arbetskontrakt i den neo-industriella ekonomin« i Isacson, M. och M. Morell (red.), *Industrialismens tid*. Stockholm: SNS Förlag.
- Emanuelsson, A. (1991), *Pionjärer i vitt. Professionella och fackliga strategier bland svenska sjuksköterskor och sjukvårdsbiträden, 1851–1939*. Stockholm: SHSFT.
- Eriksson, U. (1991), *Gruva och arbete. Kirunavaara 1890–1980*. Uppsala: Ekonomisk-historiska institutionen.
- Flygare, I. & M. Isacson (2003), *Jordbruket i välfärdssamhället 1945–2000*. Stockholm: Natur och Kultur/LTs förlag.
- Furåker, B. (1991a), »Vad är arbete?« i Furåker, B. (red.), *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.

- Furåker, B. (1991b), »Förvärvsarbetets utveckling« i Furåker, B. (red.), *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Garsten, C., J. Lindvert & R. Thedvall (2011), *Arbetets marknad. Arbetsmarknadens nya organisation*. Malmö: Liber.
- Hagberg, J.-E. (1986), *Tekniken i kvinnornas händer. Hushållsarbete och hushållsteknik under tjugo- och trettiotalen*. Linköping Studies in Arts and Science.
- Hansen, L. H. & P. Orban (red.), (2002), *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hermansson, C.-H. (1965), *Monopol och storfinans – de 15 familjerna*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Hjelm, J. (1991), *Skogsarbetaren och motorsågen. En studie av arbetsliv och teknisk förändring*. Lund: Arkiv avhandlingsserie 35.
- Horgby, B. (1997), *Med dynamit och argument. Gruvarbetarna och deras fackliga kamp under ett sekel 1895-1995*. Grängesberg: Sv. Gruvarbetareförbundet.
- Håkansson, K. (2002), »Anställningsformer och arbetsvillkor.« i Hansen och Orban (2002).
- Härenstam, A. (2000), *Hur kan könsskillnader i arbets- och livsvillkor förstås? Metodologiska och strategiska aspekter samt sammanfattning av MOA-projektets resultat ur ett könsperspektiv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ingelstam, L. (1984), *Arbetets värde och tidens bruk*. Stockholm: Liber förlag.
- Isacson, M. (1987), *Verkstadsarbete under 1900-talet: Hedemora Verkstäder före 1950*. Lund: Arkiv förlag.
- Isacson, M. (1990), *Verkstadsindustrins arbetsmiljö: Hedemora Verkstäder under 1900-talet*. Lund: Arkiv förlag.
- Isacson, M. (1994), *Vardagens ekonomi. Arbete och försörjning i en mellansvensk kommun under 1900-talet*. Hedemora: Gidlunds förlag.
- Isacson, M. & E. Silvén (2002), »Yrken och yrkeskonstruktioner i det moderna och senmoderna samhället« i Abrahamsson, K. m.fl. (red.), *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Isacson, M. & B. Larsson (red.) (2006), »Landsbygdens småindustrier«. *Bebyggelsehistorisk tidskrift* nr 50.
- Isacson, M. (2007), *Industrisamhället Sverige. Arbete, ideal, kulturarv*. Lund: Studentlitteratur.
- Isacson, M. (2008), *Arbetets organisering och ledning. Metallindustriarbetareförbundets historia 1957–1981*. Stockholm: IF Metall.
- Isacson, M. (2013), *Arbetets organisering och ledning – historien om det goda arbetet i Metallindustriarbetareförbundets historia 1982–2006*. Stockholm: IF Metall (kommande)
- Jansson, U. (red.) (2011), *Jordbruk och skogsbruk i Sverige sedan år 1900*. Sveriges Nationalatlas. Stockholm: KSLA.
- Johansson, A. (1990), *Arbetarrörelsen och taylorismen: Olofström 1895–1925*. Lund: Arkiv förlag.
- Johansson, A. L. (1989), *Tillväxt och klassarbete. En studie av svenska modellens*

- uppkomst*. Stockholm: Tiden.
- Johansson, A. L. & L. Magnusson (1998), *LO andra halvseket*. Stockholm: Atlas.
- Johansson, L.-O. (1996), *Levebrödet. Den informella ekonomin i 1930-talets Dalarna*. Uppsala Studies in Economic History 39.
- Johansson, M. (1991), »Lönearbetet som mål eller medel« i Furåker (1991).
- Karlsson, A. M. (2006), *En arbetsdag i skriftsamhället. Ett etnografiskt perspektiv på skriftanvändningen i vanliga yrken*. Stockholm: Språkrådet/Norstedts Akademiska förlag.
- Karlsson, J. Ch. (1986), *Begreppet arbete. Definitioner, ideologier och sociala former*. Lund: Arkiv avhandlingsserie 24.
- Karlsson, J. Ch. (2002), »Arbetsbegreppet« i Hansen, L. H. & P. Orban (red), *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, S. O. (1998), *När industriarbetaren blev historia. Studier i svensk arbetarhistoria 1965–1995*. Lund: Studentlitteratur.
- Koncentrationsutredningen*, V. SOU 1968:5. Stockholm, 1968.
- Laestadius, S. (1992), *Arbetsdelningens dynamik. Om synen på arbetsdelning och kunskapsbildning inom industriell verksamhet*. Lund: Arkiv avhandlingsserie 41.
- Lindbeck, A. & D. J. Snower (2000). *The Division of Labour and the Market for Organizations*. Stockholm: IUI.
- Lundh, C. (2005), *Invandringen till Sverige*. Stockholm: SNS Förlag.
- Lysgaard, S. (1961/1985), *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnades sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Magnusson, L. (1987), *Arbetet vid en svensk verkstad: Munktells 1900–1920*. Lund: Arkiv förlag.
- Magnusson, L. (1996), *Sveriges ekonomiska historia*. Stockholm: Rabén Prisma/Tiden Athena.
- Magnusson, L. (2006), *Arbete och välfärd i en global värld*. Stockholm: Norstedts.
- Morell, M. (2001), *Jordbruket i industrisamhället 1870–1945*. Stockholm: Natur och Kultur/LTs förlag.
- Nilsson, B. G. (1996), *Folkhemmets arbetarminnen. En undersökning av de historiska och diskursiva villkoren för svenska arbetares levnadsskildringar*. Stockholm: Nordiska museet.
- Norden 1991*. Köpenhamn: Nordiska Ministerrådet.
- Nordström, L. (1938), *Lort-Sverige*. Stockholm: Kooperativa förbundets bokförlag.
- Nyberg, A. (1993), »Arbetade bondens hustru?« i Larsson, B. (red.), *Bonden i dikt och verklighet*. Stockholm: Nordiska museet.
- Paulsen, R. (2010), *Arbetsamhället. Hur arbetet överlevde teknologin*. Malmö: Gleerups.
- Rydenstam, K. (1990/91), *I tid och otid. En undersökning av kvinnors och mäns tidsanvändning 1990/91. Levnadsförhållanden, rapport 79*. Stockholm: SCB.
- Samuel, R. (1977), »Workshop of the World. Steam Power and Hand Technology in Mid-Victorian England.« *History Workshop* 1977:3.

- Schön, L. (2012), *En modern svensk ekonomisk historia. Tillväxt och omvandling under två sekel*. Tredje upplagan. Stockholm: SNS Förlag.
- Sennett, R. (2007), *Den nya kapitalismens kultur*. Stockholm: Atlas.
- Sennett, R. (2008), *The Craftsmen*. New Haven: Yale University Press.
- Soidre, T. (2002), »Ålder, generation och arbete« i Hansen & Orban (2002).
- Svart arbete* (1997/1998), 1 (Insatser) och 2 (Omfattning), Stockholms: Riksrevisionsverket 1997:59 samt 1998:28.
- Svensson, T. (1983), *Från ackord till månadslön. En studie av lönepolitiken, fackföreningarna och rationaliseringarna inom svensk varvsindustri under 1900-talet*. Göteborg: Svenska Varv.
- Så använder vi tiden* (1988). Preliminär rapport från tidsanvändningsundersökningen. Levnadsförhållanden, rapport 59. Stockholm: SCB.
- Taylor, F. W. (1913), *Rationell arbetsledning. Taylors systemet*. Stockholm: Industriförbundet.
- Thornley, C., S. Jeffrey & B. Appay (red.), (2010), *Globalization and precarious forms of production and employment. Challenges for workers and unions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Thörnlund, E. (2002), »Flottningen dör aldrig«. *Bäckflottnings avveckling efter Ume- och Vindelälven 1945–1970*. Umeå Studies in Economic History 27.
- Torstendahl, R. (1984), *Forskning om tjänstemannagrupperna*. Stockholm: TAM.
- Wikander, U. (1988), *Kvinnors och mäns arbeten: Gustafsberg 1880–1990*. Lund. Arkiv förlag.
- Wikander, U. (1994), »Fabriken som maskin« i Broberg, G., U. Wikander & K. Åmark (red.), *Bryta, bygga, bo. Svensk historia underifrån*. Stockholm: Ordfronts Förlag.
- Wikander, U. (1997), *Delat arbete, delad makt. Om kvinnors underordning i och genom arbetet. En historisk essä*. Uppsala: Ekonomisk-historiska institutionen.
- Åkerman, B. (red.), (1984), *Kunskap för vår vardag. Utbildning och forskning för hemmen*. Stockholm.
- Åmark, K. (1993), *Vem styr marknaden? Facket, makten och marknaden 1850–1990*. Stockholm: Tiden.

DEL IV

Tjänstesektorn och nya organisationsformer i den svenska modellen

Svenskt management på export

– *exempel från Baltikum och Polen*

ESKIL EKSTEDT OCH ROGER HENNING

SOVJET UNIONENS FALL SKAPADE utrymme för ett fördjupat och utvidgat engagemang från svenska företag i de forna kommuniststaterna i östra Europa. Många företagsköp och investeringar kom att äga rum och därigenom kom svenskar att påverka hur företag leddes och organiserades. Detta gällde i många branscher. Redan under 1990-talets första hälft fanns svenska intressen i Baltikum och Polen inom bland annat verkstadsindustrin, bankväsendet, bryggerinäringen, textilindustrin och byggsektorn. Senare har även detaljhandeln blivit betydelsefull för svenska engagemang i de tidigare planhushållningsekonomierna. Det innebar i sin tur att svenskt ledarskap och svensk organisation prövades under nya och förändrade förutsättningar. Detta kapitel handlar om ledarskap på export. Vi ska diskutera vad som händer med detta svenska ledarskap när det provas under helt nya förutsättningar.

Forskning kring ledarskap under nya omvärldsförutsättningar – ekonomiska och politiska – har en ganska lång tradition i de nordiska länderna. Mindre vanliga är studier där det nationella ledarskapets betydelse utanför den egna nationella sfären behandlas. Här kan dock nämnas studier av svenskt ledarskap i efterkrigstidens Finland samt studier av svenskt ledarskap i västeuropeiska storföretag.¹ Studiernas slutsatser är likartade. Andra aspekter av ledarskapet än just svenskheten visade sig vara mer framträdande.

Diskussionen om det svenska ledarskapet i såväl forskning som samhällsdebatt fördjupades under 1980-talets andra hälft. Det svenska

1. Fellman (2008); Beckérus & Edström (1988); (1995).

ledarskapet ansågs vid denna tidpunkt av många svenska och utländska betraktare som unikt. Svenska ledare sågs ofta som föregångare i sin förmåga att motivera medarbetare och att skapa sammanhållning och stöd kring mål och visioner. De sades också ha förmåga att skapa organisation och kultur som främjade företagets utveckling. Forskningen vid universitet och högskolor om ledarskap och organisation formligen exploderade. Managementkonsulter blev ett av de mest eftertraktade jobben för nyexaminerade civilekonomer och företagsekonomer. Konsulternas råd och förhållningssätten till ledarskap tecknades ned och avspeglades i en växande flora av managementlitteratur som spreds vid kurser, utbildningar och konferenser.

Närmast följer en översikt av det svenska ledarskapets utveckling under de senaste 20 åren. Därefter granskar vi hur det svenska ledarskapet anpassades till förhållandena under det tidiga postkommunistiska skedet. I det påföljande avsnittet återger vi hur svenska ledare i Lettland idag betraktar svenskt ledarskap. Beskrivningen sker i huvudsak i ett företagsledningsperspektiv, men vi kommer även att visa hur omgivningen uppfattar och reagerar på svenska ledningsmodeller. Vi frågar oss också om Stockholm School of Economics in Riga sprider svenskinfluerat management till sina studenter som kommer från de tre baltiska länderna. Behandlas »svenskt ledarskap« i undervisningen och vad avses i så fall med detta?

Den följande framställningen bygger till stor del på böcker och artiklar som vi själva skrivit. Exempler från den tidiga transformationsperioden i Polen och det postsovetiska Baltikum baseras i huvudsak på intervjubaserade undersökningar på plats som publicerades under 1990-talet.² Texten går emellertid utöver våra skrifter och avsnittet om det svenska ledarskapet utgör en kunskapsöversikt. Svenskt ledarskap i Lettland beskrivs med utgångspunkt från tiotalet intervjuer med företagsledare som gjordes våren 2010. Den avslutande texten om Stockholm School of Economics (SSE in Riga) baseras på studieplaner och intervjuer med företrädare för skolan.

2. Se till exempel Henning & Ramström (1996); Ekstedt & Henning (1997); Ekstedt med flera (1999).

Det svenska ledarskapet

Från produktion till marknad

Under 1990-talet fanns i Sverige en allmänt spridd bild av svenskt ledarskap. Det svenska ledarskapets karaktärsdrag får stor uppmärksamhet under hela decenniet, i samhällsdebatten, i undervisning och i forskning. Ledarskap grundat i svensk kultur och allmänna svenska värderingar uppfattades inte sällan som något unikt och framgångsrikt. I organisationers förnyelsesatsningar inlemmades ett slags svensk idealmodell för företagsorganisation och ledarskap. Konsulter och företagsledare tog stöd i skrifter som *Riv pyramiderna* av Jan Carlzon, *Doktrinskiftet* och *Den europeiska rockaden* av bland andra Anders Edström och Åke Beckérus. Jan Carlzon hade erfarenheter från tjänsteföretag som Vingresor och SAS, medan författarna till *Doktrinskiftet*, som blev årets ledarskapsbok 1990, var industripsykologer och företagsekonomer som studerat såväl tjänsteföretag som industriell verksamhet. Som framträdande företrädare för dessa ideal utpekades företagsledare som PG Gyllenhammar, Jan Carlzon och Percy Barnevik. Under denna tid var tilltron till den svenska ledarskapsmodellen som störst.³

Inte sällan ansågs det svenska ledarskapet vara en av förutsättningarna för de framgångsrika svenska storföretagen. Men vari bestod ledarskapet? Beskrivningarna och tolkningarna i den växande ledarskapsforskningen under 1990-talet var disparata och det svenska ledarskapet beskrevs på många olika sätt.

Det bör dock påpekas att praktiken tycktes vara långt ifrån lika glamorös som managementböckernas ideal. I själva verket drevs omfattande projekt på flera av de svenska storföretagen för att förnya sina organisationer under denna period. Företagens förmåga att leverera i tid, med god kvalitet och till en rimlig kostnad hade ifrågasatts av bland andra internationella storkunder. De svenska företagen borde sätta marknad och framför allt kunden i fokus.

Ofta hävdades att affärstänkandet måste utvecklas. Traditionellt sett hade produktionstänkandet dominerat. Betydelsen av markna-

3. Beckérus & Edström (1988), (1995); Carlzon (1985).

den skulle lyftas fram. Kunskap om kundens verksamhet och önskemål måste öka. Produktion måste kombineras med tjänster som utbildning, underhåll, marknadsföring och finansiering. Den traditionella svenska produktionsorienteringen måste kombineras med marknads- och kundorientering i verksamheter av olika slag. Detta gällde även i hög grad för traditionella industriföretag.

Den svenska modellen

Det nya synsättet torde rimligen få konsekvenser för ledarskapet, inte minst i ledningens syn på medarbetarna. I det avseendet skulle föreställningen om det svenska ledarskapet kunna sammanfalla med de av de fackliga organisationerna framförda idéerna om den *svenska modellen*. Modellen återfanns på samhällsnivån i form av bland annat Saltsjöbadsanda, Harpsundsdemokrati och en aktiv arbetsmarknadspolitik registrerad av LO-ekonomerna Gösta Rehn och Rudolf Meidner.⁴ Det finns vissa indikatorer på att den på makronivån omtalade samförståndsandan även skulle komma till uttryck på företagsnivån.⁵ Managementböckernas ideal och den svenska modellen har emellertid utvecklats i två helt olika föreställningsvärldar och mycket talar för att företrädarna för respektive värld talar förbi varandra. En uppenbar skillnad handlar om vilka relationer som finns i fokus. I managementlitteraturens modell är relationen mellan företag och kund central, medan den svenska samhällsmodellen helt riktar in sig på relationen mellan företagsledning och anställda. Men ett samband mellan modellerna skulle kunna finnas även om det inte alltid är uppenbart. Det är högst troligt att anställda som mår bra tar med sig detta på ett positivt sätt i kundrelationen. Men hur förhåller sig det i praktiken? Lever företagen upp till samförståndets ideal? Finns reminiscenser från denna svenska modell i det som idag uppfattas som svenskt ledarskap? Vi diskuterar detta ur tre perspektiv.

4. Se till exempel De Geer (1978); (2007); Lewin (1967).

5. Elvander (1995); Bergquist med flera (2009).

Maktperspektivet

Det svenska ledarskapet beskrivs vanligen i termer av ringa avstånd mellan ledare och ledda. Medan ett organisationsschema ofta får symbolisera ledarskapsmodeller som bygger på hierarki, position och order får det runda sammanträdesbordet omgivet av stolar stå för det svenska sättet att fatta beslut. Konsensus, dialog och diskussioner grundar det specifikt svenska. Makt grundas i det svenska ledarskapet inte bara på position utan även på kunskap och kompetens. Då ställs ledarens förmåga som politiker på prov. Ofta beskrivs ledaren som en politiker som ägnar sig åt att lösa skilda intressekonflikter genom att övertala, kompromissa och förhandla.

Ledarskapet sägs vidare vara fokuserat på de personliga relationerna snarare än på de organisatoriska strukturerna. Ledarna beskrivs som lagorienterade.⁶ Ledaren är den som kan samla medarbetarna kring gemensamma beslut. Han eller hon ska agera som en coach.

Human Resource-perspektivet

I ett motivationsperspektiv ersätter belöningsystem i vid mening ordergivning. Det svenska ledarskapet brukar beskrivas som starkt inriktat på »humankapitalet«. Hur kan medarbetare motiveras att göra en god insats? En HR-strategi ska formas. »De anställda är företagets viktigaste resurs« har idag alla svenska ledare lärt sig att uttrycka. Möjligheter till självförverkligande enligt de översta skikten i Maslows väl kända behovshierarki beskrivs som svenskt ledarskap. I ett kundorienterat företag måste de anställda delta i att definiera uppgifterna och att ta ansvar för dess genomförande. Individernas problemlösningsförmåga, engagemang och skicklighet måste mobiliseras.

Det svenska ledarskapets syn på makt och medarbetarnas motivation har i sin tur konsekvenser för sättet att strukturera och organisera företagen. Även här sätts medarbetarnas deltagande, ansvar och självförverkligande i fokus. Det är där utgångspunkten söks när organisering förs på tal.

6. Beckérus & Edström (1995).

Organisationsperspektivet

Det svenska ledarskapet kan också betraktas som specifikt i ett organisationsperspektiv. Tekniktunga företag som ABB, Skanska och SCA startade omfattande organisatoriska förnyelseprogram där man bland annat försökte ändra medarbetarnas – inklusive chefernas sätt att tänka. Det gällde inte minst förhållningssättet gentemot kunden. Mest känt är ABB:s omvälvande T50-program, men även Skanskas snarlika 3 T-program (Total Tids Tänkande) väckte stor uppmärksamhet.

I en av Produktivitetsdelegationens rapporter konstaterades att traditionell arbetsorganisation fortfarande dominerar i svenskt näringsliv, men att det finns lärorika exempel på att man provat nya grepp.⁷ Exempelvis beskrivs framgångsrikt förnyelsearbete i sju privata företagsenheter. Av dessa är Flygt, ABB, Saab och SCA traditionella tillverkningsföretag. Digital Equipment och System 3R betecknas däremot som kunskapsföretag. I den studerade Ericssonenheten pågick en dramatisk övergång från traditionellt monteringsarbete till alltmer kunskapsintensiv tjänsteproduktion.⁸ Denna omvandling av Ericsson kom att fullföljas i stor skala i samband med den ekonomiska krisen kring sekelskiftet.

I sex av de sju »best practice«-fallen som beskrivs av Produktivitetsdelegationen betonades vikten av delaktighet, helhetssyn och kompetensutveckling. Naturligt nog ansågs engagemang och motivation öka med delaktighet. I ABB:s T50-program var en målsättning att engagera medarbetarna i hela verksamheten, ända från idé till verkställighet, eller från ax till limpa, som man uttryckte det. Med delaktighet avses inte bara information utan också aktivt beslutfattande och ansvar för produktionen. Inte sällan hade de anställda kontakt med kunden för direkta överenskommelser. När företagen får ett större tjänsteinnehåll i sin verksamhet blir vikten av delaktighet än mer påtaglig. Kontakterna med kunderna ökar och man söker ta reda på vad de önskar genom direktkontakter. Påpekas kan dock att decentralisering av ansvar för verksamheten inte sällan

7. Boström (1991).

8. De Geer & Ekstedt (1991); Ekstedt (1991).

åtföljdes av en centralisering av övergripande ekonomiska beslut och målsättningar.

Helhetssyn blev en viktig del i verksamheter som kännetecknades av att medarbetarnas produktion direkt relaterades till kundernas önskemål. Denna koppling är uppenbar i tjänsteproduktion, men återfinns också i exempelvis ABB:s T50-program där medlemmar i produktionsteamerna har direktkontakt med beställaren. Genom den nya informationstekniken blev det möjligt att följa vad som hände hela vägen från order till leverans av en viss produkt. I Digital Equipment uppmuntrades till och med medarbetarna att byta karriärvägar för att skaffa sig en bättre helhetssyn.

Det kan också förhålla sig så att de nämnda tankarna och idealen sammanföll med att nya organisationsformer som direkt eller indirekt påverkade medarbetarnas motivation började vinna terräng. Det finns många tecken på att en »projektfiering« av de traditionella industriföretagen börjar göra sig gällande. Förnyelseprogrammet T50 organiseras som ett projekt, med ett tydligt mål och en definierad tidsram. Men även ABB:s dagliga verksamhet får en projektläk karaktär. Medarbetarna organiseras i team med uppgift att uppfylla resultat som man kommit överens med kunden om. Den gamla linjeorganisationen överges. Denna övergång till vad som kan benämnas Projektstödda Organisationer (PSO) kan också iaktas i många andra företag.⁹ I Ericsson blir detta påtagligt kring sekelskiftet i samband med en omfattande omorganisation, med outsourcing av tillverkning och en intensifiering av utvecklingsarbete i kvarvarande verksamhet som bedrivs i projektform.¹⁰

Även myndigheter som Vinnova har under de senaste åren intresserat sig för »svenskt management«. Hur företag leds och organiseras sägs vara av stor betydelse för att skapa tillväxt. Ledning och organisation kan skapa såväl förutsättningar som hinder för långsiktig förmåga till innovation och omställning.¹¹

Ovan har vi beskrivit några av de bilder av hur svenskt ledarskap

9. Begrepp från Arvidsson, Brady, Ekstedt, Lundin, Middler & Sydow (2012).

10. Ekstedt med flera (1999).

11. Vinnova (2007); (2008).

kunde se ut i början på 1990-talet. Beskrivningarna är naturligtvis färgade av miljön och av vem som beskrev det; de är hämtade från såväl svenska företagsledningars självbilder som från deras medarbetare. Det är emellertid troligt att uppfattningen om vad som är en svensk ledarskapsmodell till stora delar har behållits ända till slutet av det första årtiondet in på 2000-talet, trots att många företag genomgått stora organisationsförändringar under denna period. En förändrad arbetsdelning har också inneburit att betydande delar av den industriella verksamheten äger rum i mindre industristödjande tjänsteföretag som baserar sin verksamhet på projekt och har helt andra organisationsideal än de som finns i den traditionella industriorganisationen. Antalet och andelen så kallade Projektbaserade Organisationer (PBO) har ökat avsevärt under de senaste decennierna. I själva verket kompenseras tillbakagången av anställda i industriföretag med en motsvarande ökning av antalet anställda i industristödjande konsultföretag.¹²

I en intervjuundersökning som omfattade ett sextiototal europeiska ledare och fackföreningsmän vid svenska dotterbolag i Europa visade det sig att den svenska bilden av hur svenskar är som ledare tycktes stämma väl överens med hur européerna uppfattade det svenska ledarskapet. Det fanns ett antal egenskaper som envist återkom och som kan sägas representera en bild av det svenska ledarskapet sedd både med våra egna svenska och andras ögon. Svenska chefer anses vara öppna och tillgängliga och hellre söka konsensus än konflikt i sitt ledarskap. De beskrevs också som metodiska, rationella och strukturerade.¹³

Det är dock möjligt att det som en gång uppfattades som typiskt svenskt eller nordiskt har fått en mer allmän spridning till andra delar av Europa, genom förstärkta personalfunktioner, arbetstagar-konsulter och *work-councils*. Samtidigt har amerikanska hierarkiska ledarskaps- och organisationsideal stärkts vid företagsövertaganden och genom undervisning vid handelshögskolor. En konflikt mellan nordeuropeiska managementideal och amerikanska har kunnat

12. Ekstedt & Sundin (2006).

13. Beckérus & Edström (1995).

iakttas inte minst i samband med att företag övergår i amerikansk ägo.¹⁴

Tanken att det som en gång framhävdes som en unik svensk managementmodell spridits stärks av att det vi diskuterade ovan numera i hög grad känns igen från modern internationell Human Resource (HR)-undervisning.¹⁵ Där framhävs vikten av bland annat motivation, dialog, delaktighet och engagemang. Genom att vara nära medarbetarna behövs ingen formell ordergivning. »Ledarna bör lyssna på sitt viktigaste kapital, nämligen medarbetarna.« Att ha medarbetarna i centrum är särskilt viktigt för serviceproduktion. »De måste må bra för att kunna prata med kunder.« I HR-perspektivet betonas frånvaron av hierarki och många beslutsled. Medarbetarnas delaktighet bidrar till ett framgångsrikt förändringsarbete. Ledarskapet bör vara idéorienterat istället för orderorienterat. Det är viktigt att sprida företagets affärsidéer till medarbetare. I det politiska perspektivet står idag värdegrundsarbete i fokus.

Sammanfattningsvis kan man hävda att det finns vissa gemensamma drag i managementlitteraturens perspektiv och medarbetarperspektivet från den svenska modellen. Men eftersom företrädarna för de två modellerna verkar i två olika föreställningsvärldar förekommer knappast någon dialog dem emellan. Det är dock högst troligt att de avgörande förändringarna i företagens organisering under de senaste årtiondena i praktiken har annan grund än de idémässiga. En ny arbetsdelning till följd av strukturella förändringar, som tjänstefiering, projektifiering och internationell outsourcing, får ett kraftigt genomslag under denna tid. Den traditionella klassiska industriorganisationen och dess institutioner med vidhängande retorik utmanas av utbredningen av projektorganisering och andra temporära organisatoriska lösningar.¹⁶

14. Allertz (2009).

15. Till exempel Banfield & Kay (2008); Redman & Wilkinsson (2008).

16. Ekstedt (2011).

Svenska företag i Baltikum och Polen under 1990-talet

Marknadsorientering

Under den första transformationsperioden efter sovjetimperiets fall kom företagsledningarna i de svenskdominerade företagen att arbeta med såväl att förnya en gammalmodig produktionsapparat som att förankra ett marknadstänkande. I bästa fall försökte de också koppla samman de båda sidorna av företagandet. Men förändringarna var inte alltid så snabba som man önskade och de kom dessutom till skilda uttryck i olika företag.

Något år efter Sovjetunionens fall tillbringade Hans Wirdenius och jag (Eskil Ekstedt) en vecka i företaget Zwus Signal i södra Polen. Det ägdes då av ABB, men hade varit ägt av LM Ericsson fram till det kommunistiska maktövertagandet i slutet på 1940-talet, då företaget hade förstatligats. I början på 1950-talet hade Hans Wirdenius, som nyexaminerad civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan, fått arbete som mellanchefer på LM Ericssons fabrik i Midsommarkransen i Stockholm. När vi gick igenom Zwus Signals fabrik i Katowice upptäckte Hans att maskinerna var likadana som de varit i Midsommarkransen och att de var placerade på exakt samma sätt som de varit fyra decennier tidigare i LM Ericssons svenska fabrik. Tiden tycktes ha stått still. Inget förändringsarbete hade bedrivits. En gång etablerad verksamhet förblev oförändrad i det kommunistiska produktionssystemet.

För det svenska ledarskapet i de östeuropeiska företagen handlade det emellertid inte bara om att förnya en gammalmodig organisation av produktionen, än mer angeläget var att uppmärksamma den totala bristen på marknadstänkande. »Kunden« existerade inte för de personer som fanns i dessa organisationer. Produktionstänkandet dominerade fullständigt. I vissa företag startades därför utbildningsprogram för att kunna inpränta ett marknadstänkande. I andra avskedades så kallade *homo sovjeticus* och ersattes med nyutbildade ungdomar utan erfarenhet grundade i det gamla sovjetiska arbetslivet – de hade ju inga arbetslivserfarenheter över huvud taget. Dessa som man förmodade »oförstörda« nyutbildade ungdomar intog positionerna som marknadsdirektörer i bland annat de av Pripps

och finska Hartvall ägda bryggerierna i Baltikum och Sankt Petersburg.

Situationen för svenskt ledarskap i Östeuropa i början på 1990-talet var således paradoxal. Den primära uppgiften var att sprida ett marknadstänkande – att skapa en kundorientering hos medarbetarna i de plan- och produktionsstyrda organisationerna – samtidigt som man brottades med allvarliga problem när det just gällde relationerna och eller rättare sagt bristen på relationer till kunderna på hemmaplan. Även om problemen med lyhördhet gentemot kunden naturligtvis befinner sig på olika delar av en given skala i de två typerna av organisationer kan man tala om en *marknadsnärhetsparadox*. Det är dock möjligt att de omfattande utvecklings- och utbildningsprogram om »customer focus«, som bland annat ABB drev i början på 1990-talet, passade väl för de polska medarbetare som deltog i dem. Arbetet med marknadsmedvetenhet och kvalitetsförbättringar påbörjades eller intensifierades.

Företaget ABB Zwus Signal, som var en sammanslagning av ABB-intressen och ett polskt teknikföretag, tillverkade signalutrustning för i första hand det polska järnvägsnätet. Företagsledningen startade ett radikalt omvandlingsprogram för att i första hand ändra det »allmänna arbetsbeteendet« och därmed öka effektiviteten och höja produktkvaliteten. Man engagerade också kunderna och sökte få dem att efterfråga bättre kvalitet och service. Om man lyckades med det skulle det vara lättare att få framgång på den internationella marknaden, trodde företagsledningen. Satsningen innehöll vissa maskininvesteringar men framför allt omfattande konsulthjälp, rekryteringar och omfattande utbildningsprogram för ledningen, men också för annan personal. Omvandlingen resulterade också i omfattande personalnedskärningar. Antalet anställda minskade drastiskt. Företagen hade inga svårigheter att dra ned på personalstyrkan; arbetslösheten var mycket låg.¹⁷

För att inpränta marknadstänkande och kostnadsmedvetenhet organiserades de olika divisionerna som företag i företaget. Företagsledaren satte press på avdelningscheferna; både uppifrån genom tuffa

17. Ekstedt med flera (1999).

målsättningar och underifrån genom att ge alla utbildning som syftade till att göra alla medarbetare medvetna om behovet av förändring. ABB:s konsulter, som var specialiserade på marknadsföring, produktion, kvalitet, utbildning och information, inköp, datasystem och teknikomvandling, användes i stor omfattning. Under utbildningen vände sig divisionschefer för första gången i företagets historia direkt till medarbetarna på verkstadsgolvet. Viljan att få med alla medarbetare i omvandlingsprocessen kan ses som ett inslag av svenskt managementideal.

Kunskap var viktigare än pengar. Den låga utbildningsnivån stod i fokus. Utbildning av personal till säljare och marknadsförare startade. Ingen av dessa uppgifter existerade tidigare. Hittills hade planerna varit styrande. Nu vidtogs åtgärder för att sälja, marknadsföra och utveckla nya produkter och tjänster. Avdelningar för extern och intern information inrättades. En rad nya uppgifter tillkom således.

Den lokala företagsledningen behölls. Företaget verkade emellertid fortfarande i en planekonomi i den meningen att goda relationer med tjänstemän och politiker behölls. Personer med kontaktnät i de nationella byråkratierna fanns i den lokala företagsledningen. Dessa nätverk upplevdes som nödvändiga framför allt mot bakgrund av att lagar och förordningar var så oklara, men även på grund av den traditionellt starka kopplingen mellan politik och verkställighet.

Ökad styrning och kontroll

I andra svenska företag i Baltikum och Polen under 1990-talet skedde en gradvis förändring i verksamheterna i syfte att öka effektivitet och produktivitet. Teknik och organisation förändrades. Gammal produktionsteknik byttes ut och man talade om »produktionssanering«. Införande av nya arbetstidsscheman syftade till att utnyttja personalen effektivare. Dessutom reducerades antalet beslutsnivåer genom att ansvar och befogenheter delegerades. Organisationerna blev plattare och mera lika motsvarande organisationer i Sverige.¹⁸

Några exempel är de av Pripps och finska Hartvall ägda brygge-

18. Henning & Ramström (1996); Ekstedt & Henning (1997).

rierna i de tre baltiska länderna. Företagen initierade förändringsarbete som leddes operativt av lokala ledningar. De svenska ägarna tillhandahöll kunskaper och erfarenheter för att förbättra processer och produkter. Till en början ville man reformera systemen. Efter en tid insåg man emellertid att det var nödvändigt att bygga vidare på och anpassa det gamla systemet. Det handlade både om ledning och organisation. Det går att sammanfatta våra studier av dessa bryggerier i några punkter.

I planhushållningens företag var den kanske viktigaste uppgiften att rätta till gamla misstag. Det handlade om att försöka undvika gjorda misstag och att få verksamheten att flyta, vilket ledde till att få framåtsyftande åtgärder vidtogs. Det krävdes bättre styrning och kontroll. De svenska företagen försökte skapa en lokal företagsledning med förmåga att styra verksamheterna. Nya ekonomisystem infördes. Förvaltningsekonomi ersattes av ekonomisystem efter västerländsk modell. I centrum i det gamla systemet var uppgiften att producera. Det handlade om att uppnå planmålen för produktion. Nu handlade det istället om att visa lönsamhet och vinst. Här fick de lokala företagsledningarna börja från början med att bygga upp såväl budget- som redovisningssystem. Man tvingades lära ut vad avskrivningar, bokslut och resultaträkning är.

De skandinaviska företrädarna såg ett starkt behov av operativa ingrepp. En organisation som kunde ge stöd till de lokala enheterna skapades. De lokala företagsledningarna var därför ännu relativt hårt styrda från koncernledningen. Styrelsearbetet i de lokala ledningarna hade i hög grad en operativ karaktär. De lokala ledningarna värnade emellertid om självständigheten. De möttes för att hävda – och finna strategier för – sin självständighet gentemot ägarna.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de förändringar i ledning och organisation som skedde i övergången till privat företagssamhet innebar en omvälvande moderniseringsprocess. ABB:s miljardsatsning T50 syftade till att förändra arbetssättet hos alla medarbetare och affärspartners. För att uppnå målsättningen med en minskning av genomströmningstid från order till leverans med 50 procent på tre år användes redskap som till exempel målstyrda arbetsgrupper, en mängd utbildningsprogram, tidsfokusering och

benchmarking. Medarbetarna i arbetsgrupperna skulle vara delaktiga i hela processen för att öka deras engagemang i kundens problem och önskemål. Vissa medarbetare i ABB:s polska företag Zwus Signal deltog i dessa utbildningssatsningar i Sverige. Dessutom arbetade personer i ABB:s interna konsultbolag i Polen med organisationsutveckling som var inspirerad av T50-projektet. Nya ägare, mer kapital och nya kunskaper resulterade i en omfattande förändringsprocess.

De förändringar som vidtogs i de svenska företagen i Polen och Baltikum under den första transformationsperioden kan knappast sägas vara inslag av specifikt »svenskt« management. Det var i huvudsak förändringar som gjordes för att underlätta övergången från planekonomi till marknadsekonomi. Ironiskt nog hade många av de svenska storföretagen själva problem med sina kundrelationer – det vill säga med relationen till marknaden. Självklart tog företagen till sig inslag av svenskt ledarskap, men förutsättningarna för att använda mer sofistikerade modeller var inte förhållandevis. Det svenska ledarskapet fanns fysiskt knappast alls på plats och deltog inte i det operativa arbetet i Polen och Baltikum. Däremot agerade ett flertal svenska konsulter i företagen och viss personal deltog i utbildningsprogram som gavs i Sverige. De svenska koncernledningarna agerade således i bakgrunden och lokala/nationella företagsledningar svarade för ledning och organisation. Är situationen annorlunda idag? Låt oss gå 15 år framåt i tiden och betrakta dagens svenska företagsledningar i Baltikum.

Svenskt ledarskap i dagens Lettland

Företagsledarnas bilder

I det följande ska vi redovisa hur svenska ledare förhåller sig till möjligheterna att använda hela eller delar av den svenska ledningsmodellen i svenska företag i dagens Lettland. Dessutom beskriver vi hur de ser på förutsättningarna att anpassa modellen till de institutionella förhållanden som råder i dagens Lettland.

Under den första transformationsperioden efter Sovjetunionens fall leddes, som vi sett, det operativa arbetet i de svenska företagen oftast av lokala företagsledningar med kännedom om den nationel-

la kulturen. När det gäller de innovativa aspekterna handlade det då inte sällan om att anpassa organisationen till en ny teknikmiljö. Den gamla sovjetiska uppfattades som mycket ålderdomlig ur svenskt perspektiv. Idag är läget annorlunda. Svenska företagsledare deltar i det operativa arbetet på plats. När vi intervjuar några av dessa ledare hänvisar de till att de i sitt arbete använder inslag av det som de uppfattar som en svensk ledningsmodell. Det tycks råda stor samstämmighet om, och liknande definitioner av, hur de ser på den svenska modellen, vilket uttrycks på följande sätt:

Vikten av att medarbetarna är delaktiga och engagerade i verksamheten, både i praktiken och tankemässigt, betonades av de flesta. En öppen dialog mellan ledning och medarbetare anses eftersträvarsvärd. Kommunikationen ska vara rak och tydlig. Dessutom betonas vikten av en god relation till kunden, ett tydligt kundfokus ska upprätthållas. Detta gällde alla medarbetare och inte minst de med serviceinriktat arbete. På ett mer övergripande plan, och det som upplevdes som särskilt »svenskt« i modellen, är en mer eller mindre uttalad strävan efter att uppnå konsensus i flertalet frågor. Med en gemensam värdegrund blir arbetet mer stimulerande och kunderna mer nöjda, anser man.

Men hur mottas och fungerar dessa ideal i det lettiska arbetslivet? Om detta hade de intervjuade ledarna många synpunkter. Att använda den svenska modellen var långt ifrån problem- eller friktionsfritt. Lagstiftningen, men framför allt kulturen, ansågs försvåra tillämpningen. Den saknade helt enkelt stöd i omgivningen. Men man sökte ändå framhärda och pekade på det alternativ man försökte ersätta. Den sovjetiska modellen var extremt hierarkisk och kännetecknades av ordergivning, lågpris och diskriminering. Den var weberiansk, menade en av intervjupersonerna.

De intervjuade menade att de grundläggande värderingarna i det lettiska samhället ligger långt ifrån den svenska modellens värderingar. De lettiska medarbetarna är särskilt misstänksamma mot konsensustänkandet, som tydligen ger starka associationer till kommunistpartiets och Sovjetunionens officiella retorik. Eller som någon drastiskt uttryckte det: »till sovjetisk hjärntvätt«. Man ville inte bli inlurad i ett retoriskt samförstånd. De intervjuade betonade att

det fanns ett allmänt spritt konspiratoriskt tankemönster. Några menade att det är mycket centralt att lära sig hantera, möta och bemöta de lettiska och ryska värderingarna: »Strukturerna är oerhört hierarkiska och medarbetarna är rädda för management. Ett närmande från chefen kan uppfattas som om man är på väg att få sparken.« Tillit saknas i Baltikum, påpekade en intervjuperson. Man måste vara (över)tydlig och också visa att man gjorde det som sas – det råder en allmän skepsis mot överdriven retorik, hävdade en annan företagare. Flertalet intervjuade menade »att det sovjetiska arvet är svårt att förstå för bläögda svenskar«.

Det är uppenbart att ett svenskt ledarskap, och också för den delen ett modernt HRM-tänkande som det lärs ut på handelshögskolor och som de flesta svenska personal- och utbildningschefer talar om, får svårigheter i en kulturell omgivning med rötter i sovjetisk planhushållning. Snart 20 år av marknadsekonomi har inte satt så djupa spår. Dessa svårigheter kommer bland annat till uttryck i rädslan hos medarbetare att ta egna beslut. Man är fortfarande rädd för obehagliga repressalier. Det är ingen som förväntar sig att medarbetarna ska involveras i ledningens beslut. Detta gäller många frågor, men blir särskilt tydligt i budgetärenden. Chefer som betar sig som coacher betraktas med misstänksamhet. Man måste helt enkelt vara ärlig med vem som ytterst bestämmer, menade en av de intervjuade.

Några av de intervjuade pekade på att bristen på fackligt arbete skapade oreda. Dessutom ansåg flera av de intervjuade att mottagarkompetensen hos många anställda var mycket begränsad och att det bland dem som hade kunskap fanns en ovilja att dela med sig av den. De som hade makt ville behålla de tydliga hierarkierna, vilket i vissa fall gav utrymme för korruption. Våldsbrott var emellertid ovanliga men bestickning, mutor och dylikt ansågs vara vanligt förekommande.

Det är uppenbart att de svenska ledare som vi intervjuade trots nämnda svårigheter såg det som en klar fördel att försöka använda inslag av svenskt ledarskap. Men hur bar de sig åt? I vissa fall ordnades workshops för de anställda – vilket var helt nytt för de flesta. Dessa workshops handlade bland annat om företagets affärsidéer, värdegrunder, mål och visioner. Sammankomsterna var ett sätt att

sprida kunskap om helheten i verksamheten. Särskilt betonades att kunden skulle ha en positiv syn på företaget och att detta var helt avgörande för all serviceverksamhet. Någon av de intervjuade påpekade att man med de lettiska medarbetarna diskuterade vikten av att även ryssar skulle behandlas som fullvärdiga kunder.

Även om kurser och workshops var ett sätt att förmedla hur ledningen tänkte var beteendet i det dagliga arbetet helt avgörande för spridningen av idéerna. »Det tog tid innan medarbetarna förstod att man menade allvar« reflekterade en av de intervjuade. Någon annan menade att »de anställda vill bara prata lön«. Men flera av de intervjuade tyckte trots allt att de hade framgång med »svenskt ledarskap« även om det var mycket svårt att tillämpa i en auktoritär och konspiratorisk miljö.

SSE Riga

För drygt 15 år sedan inrättade Handelshögskolan i Stockholm en enhet i Riga för att utbilda civilekonomer. Rekryteringsområdet blev de tre baltiska länderna. Det fanns flera skäl för denna etablering. Det fanns ett personligt engagemang från dåvarande rektorn i Stockholm för de tre baltiska länderna. Svenskar med baltiskt påbrå verkade också pådrivande. Säkert var ett annat syfte att stärka de svenska banden över Östersjön med tre grannar som för de flesta svenskar bara hade utgjort en helt okänd del av det gamla Sovjetunionen. Det skulle kunna få långsiktiga konsekvenser för svenska företag som redan omedelbart efter befrielsen hade visat intresse för Baltikum. Hos några kanske etableringen sågs som ett sätt att föra ut svenskt ledarskap. Sedan 1998 är utbildningen treårig och påminner i väsentliga delar om motsvarande kurser i Stockholm.

Det skulle kunna uppfattas som naturligt om undervisningen i ledning, organisation, HR eller strategi skulle beröra den svenska ledarskapsmodellen och därmed bidra till export av svenskt ledarskap. I Riga är dessa kurser forskningsnära i den meningen att lärarna är disputerade forskare med forskningserfarenhet från de områden de undervisar inom. Några svenskar återfinns på dessa kurser och ingår i en i övrigt internationell fakultet. Men svenska ledarskapsmodeller har aldrig varit ett tema i undervisningen. Visst hämtar svenska

lärare exempel från Sverige. Att införa litteratur om svenskt ledarskap har nog aldrig diskuterats i Riga. Ett av skälen är naturligtvis att undervisningen i ringa del syftar till att ge råd och anvisningar inför framtida yrkesliv, även om några kurser baseras på handboksliknande amerikanska läroböcker med färdiga problemlösningar. Men huvudskälet är naturligtvis att ledning, organisation, HR och strategi måste anpassas efter den lokala omgivningens förutsättningar. Detta lärs ut. Den lokala anpassningen av undervisningens inriktning medför att det inte varit aktuellt att lära ut svenskt ledarskap. Däremot finns inslag i den svenska modellen som av andra skäl lämnar viktiga bidrag till undervisningen. Vi tänker då framför allt på undervisningen i Human Resource management.

Slutsatser

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att ledarskapet i svenskrelaterad verksamhet i Polen och Baltikum tycks ha ändrat karaktär under de dryga femton år som förflutit mellan våra undersökningar. Idag talar företagsledningarna om ett specifikt svenskt ledarskap – med basen i den svenska modellen för relationer mellan ledning och medarbetare – på samma sätt som svenska företagsledningar gjorde i Västeuropa under 1990-talet. Detta inslag saknades under den första transformationsperioden. Denna förändring sammanfaller dock med att ledarskap och organisation överhuvudtaget blivit mer internationell till sin karaktär. I de flesta större företagen används idag engelska som koncernspråk. Vid våra företagsbesök 15 år tidigare möttes vi av en tolk som översatte polska, ryska eller lettiska till engelska. Ingen i företagsledningen behärskade nämligen engelska. Idag möts vi av en internationell företagsledning. I ett av företagen som vi studerade finns idag en cypriotisk verkställande direktör uppvuxen i Danmark och med erfarenheter från många länder.

Den övergripande slutsatsen är att export av svenskt ledarskap kräver en lokal anpassning som i sin tur förutsätter goda kunskaper om den lokala kontexten. Det tycks också vara viktigt att man handlar som man lär, åtminstone i miljöer där man är skeptisk till överdriven retorik. Det är dessutom troligt att en svensk ledarskapsmo-

dell överhuvudtaget har lättare att göra sig gällande i internationella sammanhang idag, eftersom den allmänna HR-utbildningen som idag ges på många lärosäten till sitt innehåll är påfallande lik den svenska ledningsmodellen – och för den delen också ledarskapet ur ett maktperspektiv. När företag kräver alltmer av kunskap och kompetens blir ledaren som politiker allt viktigare. Den ökande »tjänstefieringen« verkar i samma riktning. Det innebär att åtminstone personal- och utbildningschefer ofta omfattas av dessa idéer. Delar av modellen har blivit ett slags allmängods. Samtidigt finns emellertid en stark internationell trend som leder åt ett annat håll. Utbredningen av amerikanskt företagande genom bland annat företagsköp innebär att helt andra ideal sprids.

Både de nordeuropeiska och de amerikanska varianterna av den traditionella industriella organisationsmodellen påverkas dock av att de verkar i en miljö som blir allt mer projektifierad. När projektledningsmodeller utnyttjas i allt fler växande verksamheter, som till exempel i de centrala utvecklings-, innovations-, design- och marknadsföringsaktiviteterna, utmanas det traditionella hierarkiska ledarskapet. Friktioner och konkurrens mellan detta och projektledningars handling- och resultatinriktade fokus kan lätt uppstå.¹⁹ Men man kan intressant nog notera att även där finns tydliga skillnader mellan olika modeller – de amerikanska projektledningsidealen (uttryckt i exempelvis PMBook) är mycket mer formaliserade än de europeiska.

Referenser

- Allertz, W. (2009), »Corporate Governance, Labour Management and Industrial Relations. A Theoretical paper on Structure of Corporate Governance, Management Decision-making and Actor' Dynamics«, i *Building Anticipation of Restructuring in Europe*. Moreau, M-A., (red.) Bryssel: P.I.E. Peter Lang.
- Arvidsson, N. & E. Ekstedt (2006), »The Growth of Project Organisation and its Effects on Working Conditions«, i Olofsson, J. & M. Zavisic (red.), *Routes to a More Open Labour Market, Yearbook 2006*. Stockholm: National Institute for Working Life.

19. Arvidsson & Ekstedt (2006).

- Arvidsson, N, T. Brady, E. Ekstedt, R. Lundin, C. Middler & J. Sydow (2012), *Managing and Working in Temporary Organizations* (manus).
- Banfield, P. & R. Kay (2008), *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Beckérus, Å. & A. Edström m.fl. (1988), *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- Beckérus, Å. & A. Edström (1995), *Den europeiska rockaden: Svenska företag väljer ny strategi*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- Bergquist, A.-K., K. Arnberg, L. Eriksson & J. Ottosson (2009), »Näringslivssamverkan som förutsättning för lärande och innovation? En studie av strukturfondsprojekt«, i Svensson, L. m.fl. (red.) *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Boström, A. (1991), *Arbetsorganisation och produktivitet*. Expertrapport nr 5 till Produktivitetsdelegationen. Stockholm.
- Carlzon, J. (1985), *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonnier.
- De Geer, H. (1978), *Rationaliseringsrörelsen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag.
- De Geer, H. (2007), *Från Svenska Modellen till Svenskt Näringsliv*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- De Geer, H. & E. Ekstedt (1991), »Digital Equipment« i Boström, A. *Arbetsorganisation och produktivitet*. Expertrapport nr 5 till Produktivitetsdelegationen. Stockholm.
- Ekstedt, E. (1991), »Ericsson i Östersund« i Boström, A. *Arbetsorganisation och produktivitet*. Expertrapport nr 5 till Produktivitetsdelegationen. Stockholm.
- Ekstedt, E. (2011), »Tillbaka till samtiden. Utbredning och återkomst av temporära organisationer« i Färling L., M. Larsson, T. Petersson & K. Ågren (red.) *Aktörer och marknader i omvandling. Studier i företagandets historia tillägnade Kersti Ullénhag*. Uppsala Studies in Economic History 91.
- Ekstedt, E., R. A. Lundin, A. Söderholm & H. Wardenius (1999), *Neo-industrial Organising. Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-intensive Economy*. London and New York: Routledge.
- Ekstedt, E. & R. Henning (1997), »Western Management in Poland and in the Baltic States. A Study of Practical Integration« i Owsinski, J. W. & A. Stepniak *The Nordic-Baltic Europe: Integration Risks, Barriers & Opportunities*. Warsaw: Interfaces Institute Warsaw.
- Ekstedt, E. & E. Sundin (red.) (2006), *Den nya arbetsdelningen. Arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet: Arbetsliv i omvandling 2006:11.
- Elvander, N. & A. Seim (1995), *Gränslös samverkan. Fackets svar på företagens internationalisering*. Stockholm: SNS Förlag.
- Fellman, S. (2008), »Finska företagsledare möter svensk modernitet. Modeller för arbetets organisering och ledning 1930–60« i Houlitz, A., B. Lundström, L. Mag-

- nusson, M. Morell, M. Nisser & E. Silvé (red.), *Arbete pågår – i tankens mönster och kroppens miljöer*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Henning, R. & D. Ramström (1996), »Aldaris och Saku – privatisering i Baltikum«, i Ekvall, G. (red.) *Navigatör och inspiratör. Om chefer, ledarskap och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, L. (1967), *Planhushållningsdebatten*. Uppsala: Almqvist & Wiksell.
- Redman, T. & A. Wilkinsson (2008), *Contemporary Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Vinnova (2007), *Är svenskt management konkurrenskraftigt? Trettio ledare om svenskt management, dess konkurrenskraft och framtida utveckling – resultat från en intervjuundersökning*. Stockholm: Gullers Grupp.
- Vinnova (2008), *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Diöös, M. & K. Waldenström (red.).

Konsulter

– intermediärer mellan lokal praktik och populär kunskap från USA

STAFFAN FURUSTEN

SVENSK INDUSTRI HAR länge legat långt framme i den internationella industriella utvecklingen. Innovativa entreprenörer lade vid tiden kring förra sekelskiftet grunderna för flera idag stora internationellt framgångsrika företag som SKF, Asea och Ericsson och många företag har sedan följt i deras spår. Under exempelvis 1970- och 1980-talen expanderade svenska läkemedelsföretag, som Astra och Pharmacia, till nivåer där de blev viktiga internationella aktörer. Svensk lastbilsindustri, genom Volvo och Scania har också länge tillhört de stora aktörerna i världen. Även svensk bilindustri, i form av Saab och Volvo, låg länge i täten vad gällde säkerhet och teknisk utveckling men har under senare år under amerikanskt ägarskap haft problem med lönsamheten. En utblick över det aktuella läget i det svenska näringslivet visar att det i stort sett är samma företag som dominerar och att det i stor utsträckning är samma aktörer bakom de stora företagen. Frågan är då om vi kan förlita oss på att de kommer att ha förmågan att även fortsatt leda utvecklingen i såväl sina branscher som i det svenska samhället, behålla sina positioner på världsmarknaden och gå i bräsch för den utveckling som ska leda svensk industri in i framtiden. Jag skulle kunna ange fler exempel, men den intressanta frågan är hur vi kan förstå vad det var för krafter och omständigheter som gjort att ett litet antal aktörer kunde nå sådana framskjutna positioner internationellt sett, och än mer intressant, hur svensk industri rustar sig idag för att skapa de förutsättningar som krävs för att även i framtiden stå stadigt i den internationella konkurrensen. Den internationella kapitalistiska kartan håller

på att ritas om i rask takt där riskkapitalet i allt högre utsträckning kommer från det forna Sovjetunionen och Kina. Frågan är då vart makthavare i Sverige vänder sig för att möta den aktuella utvecklingen. Var finns idéerna, innovatörerna och de riskvilliga entreprenörerna idag? Var finns kraften, modet, riskviljan och resurserna? Var finns kunskapen om hur man omvandlar en idé till långsiktigt framgångsrikt företagande? Dessa frågor kommer att belysas i detta kapitel genom att rikta fokus mot en av de viktigare kunskapsinhämtningskanalerna för beslutsfattare inom och kring svensk industri, nämligen managementkonsultbranschen och dess framväxt i Sverige från tidigt 1900-tal tills idag.

Vart riktas uppmärksamheten?

Det tidiga 1900-talets entreprenörer och industrimän sneglade på amerikanernas framfart. Man åkte på studieresor till USA för att fånga upp idéer om hur den amerikanska industrin gick till väga. Sveriges Industriförbund lät också tidigt översätta den amerikanska ingenjören Frederick Taylors bok *Scientific Management* till svenska med titeln *Rationell arbetsledning*.¹ Genom främst ingenjörers och framstående industrimäns resor till USA samt spridningen av Taylors bok importerades idéer från USA till Sverige om hur industriell verksamhet kan organiseras, men det fanns också andra infallsvinklar. Exempelvis etablerades i det tidiga 1900-talet de första högre utbildningarna med fokus på handel i Sverige (Handelshögskolan i Stockholm 1909 och Handelshögskolan i Göteborg 1923). Från början användes motsvarigheter i Tyskland som förebilder och utbildningen domineras av det som kallas handelsteknik. Med tiden avtar dock attraktionskraften i det tyska exemplet och efter andra världskriget riktas allt mer uppmärksamhet mot USA.²

Systematisk extern rådgivning till företagare började utvecklas

1. Frederick Taylors bok *Scientific Management* publicerades i USA 1911 och bara två år senare fanns den översatt till svenska (1913).

2. Engwall (1992).

i Sverige under 1920-talet.³ Detta var emellertid inte en särskilt utbredd form av verksamhet vid denna tidpunkt, och vi kan inte tala om att konsultation är en särskilt vanlig företeelse i Sverige förrän efter andra världskriget⁴. Sverige var dock tidigt ute, sett ur ett europeiskt perspektiv, med att etablera en branschförening för rådgivare till företag i och med etableringen av SOK, *Sveriges organisationskonsulter* 1948. I USA skedde motsvarande etablering redan på 1920-talet då de aktörer som var tidigt ute ville möta den ökande konkurrensen genom att upprätta regler för professionalism inom området, där bara de som uppfyllde vissa krav gavs exklusiviteten att vara medlemmar i föreningen.⁵

Konsultindustrins utveckling i Sverige

Även om begreppet managementkonsultation kan sägas vara något som etableras först under 1980-talet i Sverige fanns det rådgivning i företagslednings- och administrationsfrågor långt tidigare. Ett tidigt uttryck för detta är den verksamhet som bedrevs vid Industribyrån i Stockholm i början av 1900-talet. Ansvarig för verksamheten var Oskar Sillén, den förste svenske professorn i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, som också arbetade deltid som främst revisor men även som rådgivare i frågor av mer företagsledande karaktär vid sidan av sitt engagemang vid Handelshögskolan i Stockholm.⁶ Den verksamheten påminner om den typ av konsultation många revisorer ägnar sig åt än idag men vid denna tidpunkt var sådan verksamhet sällsynt. Idag är det vanligt att företagen har en bra relation till sin revisor och det faller sig naturligt att också konsultera denne, eller dennes kollegor, i frågor som inte direkt är av redovisnings-, revisions- eller finansiell karaktär. Sådana förhållanden är också en förklaring till att de stora så kallade big four, revisionsbyråerna Ernst & Young, Arthur Andersen, PriceCoopersLybrand samt

3. Engwall, Furusten & Wallerstedt (2002).

4. Furusten & Bäcklund (2000); Furusten (2003).

5. McKenna (2006).

6. Engwall med flera (2002).

KPMG så framgångsrikt under 1990-talet etablerat särskilda enheter som uteslutande bedrivit konsultation i managementrelaterade frågor.⁷ Denna tvåsidighet, att både vara granskare och rådgivare, har emellertid inte varit oproblematisht och den har inte heller varit helt önskvärd från myndighetshåll. Problematiken ställdes på sin spets i samband med Enron-skandalen i USA 2001 där revisionsjätten Arthur Andersen både reviderade bolaget och var viktiga rådgivare genom Andersen Consulting. En följd var att revisionsdelen gick omkull och konsultdelen ombildades under namnet Accenture.

Industrin för tjänster som mer renodlat var inriktade på rådgivning till företagsledningar började växa fram i USA under 1920-talet. I övriga världen skedde detta under efterkrigstiden. Vi kan möjligen tala om att en särskild bransch för företagsledningstjänster börjar ta form i Sverige under 1940-talet, och under 1950- och 1960-talen i länder som Storbritannien och Frankrike. 1943 grundades exempelvis i Sverige organisationskonsultfirman Ekonomisk Företagsledning (EF) och fem år senare, 1948, grundades en svensk organisation för organisationskonsulter (Svenska organisationskonsulters förening). Under 1950-talet etablerar sig också utländska konsultbolag i Sverige. Ett exempel är det holländsk-amerikanska konsultbolaget Maynard MEC, som öppnade kontor i Stockholm 1956. Det blev snart en av de större aktörerna på marknaden⁸ och behöll denna position fram till slutet av 1980-talet.

Under 1960-talet och en bit in på 1970-talet utvidgades marknaden gradvis. Två, för branschens fortsatta utveckling, viktiga etableringar skedde under 1960-talets första hälft. Båda organisationerna, och aktörer som varit knutna till dem, har spelat viktiga roller i hur branschen utvecklats där de agerat som såväl konsultbolagsbyggare, författare av läromedel och managementböcker som aktionsforskare. Det ena bolaget var Bohlin & Strömberg, som fortfarande 1998 var ett av de största svenska konsultbolagen.⁹ Bohlin & Strömberg

7. Hellman (2005).

8. Bohlin (1993).

9. De försvann från marknaden som enskild aktör under 2000 i samband med att de köptes upp av det franska bolaget Solving International.

bildades 1961, vilket också var samma år som EF förvärvades av de brittiska storkonsulterna PA Consulting Group. Den andra viktiga etableringen var SIAR 1966 (Scandinavian Institutes for Administrative Research), som inledningsvis framgångsrikt försökte kombinera forskning och konsultation. Med tiden kom emellertid konsultverksamheten att ta överhanden och bolaget anpassade sig under 1970-talet allt mer till andra etablerade aktörer på konsultmarknaden. De började därmed erbjuda mer standardiserad konsultation.¹⁰

Ännu in på 1970-talet var branschen fortfarande relativt outvecklad i bemärkelsen att det inte fanns särskilt många aktörer och de som fanns var av svenskt ursprung och de var inte heller särskilt stora. Det finns emellertid tecken på att konkurrensen en bit in på 1970-talet började hårdna. SIAR upplevde exempelvis konkurrens från amerikanska konsultföretag som McKinsey och Boston Consulting Group som då verkade i Sverige från utländska kontor.¹¹ Det dröjde dock till 1981 innan McKinsey & Co, som första amerikanska bolag etablerade ett lokalt kontor i Sverige (Stockholm). Försök hade gjorts av Boston Consulting Group några år tidigare men det fallerade i samband med att de inte lyckades särskilt väl med de projekt de utförde åt svensk industri.¹²

Även om närvaron av utländska aktörer på marknaden förekommit ända sedan 1950-talet dröjde det dock till i början av 1990-talet innan fler utländska aktörer påbörjade allvarliga etableringsförsök i Sverige. Genom sin etablering i Stockholm kom framför allt McKinsey snabbt att bli en av de stora aktörerna på den svenska marknaden under 1980-talet. Av tabell 1 nedan framgår, vilket också påpekats ovan, att så sent som 1988 var svenska konsultfirmor såväl enskilt som sammantaget de största aktörerna på marknaden. Nio år senare hade bilden förändrats dramatiskt. Då hade amerikanska konsultfirmor tagit över den rollen.

10. Se vidare Furusten (1996); (1999); Engwall med flera (2002).

11. Engwall med flera (2002); Furusten (1999).

12. Svenska Dagbladet (1978).

Tabell 1. De 20 högst rankade managementkonsultbolagen i Sverige 1988, 1997 och 2008.

	Konsultbolag 1988	Ursprung	Konsultbolag 1997	Ursprung	Konsultbolag 2008	
1	Indevo	S	McKinsey & Co	US	Accenture	US
2	Invent	S	Andersen Consulting	US	Acando	S
3	PA Consulting group	UK	Boston Consulting Group	US	Boston Con- sulting Group	US
4	McKinsey	US	ALMI	S	McKinsey & Co	US
5	SIAR	S	CARTA CA	S	PA Consulting Group	UK
6	Habberstad	N	Arthur D. Little	US	Connecta	S
7	Cicero	S	Ernst & Young	US/UK	KPMG Advisory	US
8	Maynard	US/NL	KPMG Consultants	US	Pricewater- houseCoopers Advisory	US
9	Sinova	S	Coopers & Lybrand	US/UK	BearingPoint Sweden	S
10	Bohlin & Ström- berg	S	Gemini	F/US	Deloitte Con- sulting	US
11	Cepro	S	Price & Waterhouse	US	Capgemini Consulting	F/US
12	Sevensco	S	Askus	S	Monitor indu- striutveckling	S
13	Nordic Mgmt	S	A.T Kearney	US	Booz & Com- pany	US
14	Consultus	S	SLG/Thomas inter- national	S/US	XLENT Con- sulting Group	S
15	Lagerqvist & Part- ners	S	IBM Consultants	US	Avalon Entre- prise	S
16	Semco	S	Bain & Co	US	A.T. Kearney	US
17	Ingemar Claesson	S	Bohlin & Strömberg	S	Manpower Pro- fessional Exe- cutive	S
18	SMG	S	Cepro	S	Bain & Com- pany	US
19	Trim	S	Deloitte & Touche	US	Arthur D. Littel	US
20	SRC	S	Sinova	S	Meritmind AB	S

Källa: Bearbetning av data publicerade i *Konsultguiden* (1989, 1998, 1999, 2008).

Tabellen visar på förhållanden i branschen vid tre tidpunkter. Under den tid som förflöt mellan 1989 och 1998 råde vad som närmast kan beskrivas som stor turbulens på marknaden. Perioden mellan 1998 och 2008, däremot, kan mer beskrivas som konsolidering av tidiga-

re etablerade mönster, dock med turbulens vad gäller de svenska aktörerna på marknaden. En anledning till att tabellen ser ut som den gör är att många internationella konsultfirmor ansträngde sig för att etablera sig på den svenska marknaden under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet, men flera av dem fick problem ganska snart. Ett exempel är den tyska konsultfirman Roland Berger som öppnade ett kontor i Stockholm 1989, för att redan 1992 dra sig ur marknaden. Ett annat exempel var LEK, en stor brittisk konsultfirma, som gick in på den svenska marknaden 1991 genom köpet av Nordic Management men gick i konkurs två år senare.

Det var emellertid inte bara nykomlingar på marknaden som fick problem i början på 1990-talet. Den svenska ekonomin var svag och även sedan länge etablerade företag som byggt en kapacitet baserad på de goda åren på 1980-talet fick bekymmer. Ett av dessa var den svenska grenen av PA Consulting Group som gick i konkurs 1992. Bolaget ombildades och blev åter en stor aktör några år senare men med mer utpräglad profil på *human resource management* (personalfrågor) och personalrekrytering.¹³

Ett annat företag som förklarades konkursmässigt 1994 var Maynard MEC som varit en av de stora aktörerna på den svenska marknaden ända sedan 1950-talet. Även 1980-talets gigant på den svenska marknaden, Indevo (grundat 1971 av bland andra Holger Bohlin som också var en av grundarna till Bohlin & Strömberg), fick problem. Företaget hade i slutet av decenniet strävat efter att etablera sig som inte bara ett svenskt utan även ett europeiskt alternativ till McKinsey. Som ett led i denna satsning introducerades de även på Stockholmsbörsens OTC-lista. De förväntade goda resultaten uteblev dock och hela verksamheten började skaka. Ett avtal om ett övertagande av Indevo hade träffats med amerikanska Bain & Co, men affären blev inte av och Indevo gick i konkurs 1991 och aktierna såldes på offentlig auktion. Ett annat amerikanskt företag, Alexander Proudfood, såg då en chans att etablera sig på den svenska marknaden och förvärvade Indevo 1991. Denna konstellation blev dock kortvarig. Det som gick att sälja såldes ut medan den resterande verksamheten lades ned två år senare.

13. Konsultguiden (1998).

Efter Indevos fall blev McKinsey den ledande aktören, men kom snart att få sällskap av andra amerikanska eller semiamerikanska konsultfirmor. Boston Consulting Group etablerade exempelvis ett Stockholmskontor 1989, följda året därpå av de amerikanska konsultbolagen Anderson Consulting och A.T. Kearney. Bland de ledande aktörerna återfanns nu också managementkonsultavdelningarna hos de stora brittisk-amerikanska revisionsbyråerna, som Coopers & Lybrand och Ernst & Young, men även det nederländska KPMG. Strömmen av utländska etableringar med stark Amerikaanknytning fortsatte. A.T. Kearney förvärvade exempelvis ett av de klassiska bolagen på den svenska marknaden 1992 i och med köpet av norskägda Habberstad som etablerade verksamhet i Sverige redan på 1940-talet. Året därpå öppnade den amerikanska konsultfirman Arthur D. Little, brittisk-amerikanska Price Waterhouse, fransk-amerikanska Gemini Consulting samt amerikanska IBM Consultants kontor i Stockholm. De följdes 1996 av Bain & Co, Burston Martsaller samt brittisk-amerikanska Deloitte & Touche. Gemini förvärvade sedan Svennerståhl & Partners och SIAR 1996. Ett av de senare exemplen är det amerikanska Booz, Allen & Hamiltons förvärv 1999 av ett av de största svenska företagen, Carta.¹⁴ Ett annat exempel är det amerikanska bolaget The Concours Groups förvärv av Cepro under 2000. En mottrend kan möjligen också skönjas där svenska och skandinaviska företag går samman. 1998 fusionerade exempelvis Askus (rankad tolv) och Kirstein-Walerud (rankad tjugosju) för att under 2000 fusionera med IT-konsulterna Concis. Ett annat exempel är Sinova (rankad tjugo) som våren 1999 gick samman med danska Kjaer & Kjaerulf. Sinova etablerar sig också i Norge 1998 (Sinova A/S) och planerade då även en snar expansion i Finland.¹⁵ Sinova är dock inte enbart ett exempel på en mottrend i och med att de under 2000 förvärvades av det amerikanska Right Management Consultants. Bohlin & Strömberg däremot har gått i en annan riktning i och med att det franskbaserade Solving International under 2000 trädde in som majoritetsägare.

14. Dagens industri 9 april 1999.

15. Dagens industri 1 juni 1999.

Den utveckling som beskrivits ovan innebär, förutom att marknaden har vuxit särskilt mycket under det senaste decenniet, att allt fler aktiviteter på marknaden idag är koncentrerade till några få stora globala aktörer av amerikanskt eller semiamerikanskt ursprung. Samma iakttagelser kan även göras på många andra nationella marknader.¹⁶ Det verkar också som om de stora amerikanska och semiamerikanska revisionsbyråernas managementkonsultavdelningar följs åt i och med att de etablerade sig ungefär samtidigt på den svenska marknaden, alltså runt 1990 (Andersen, Coopers & Lybrand, KPMG, Ernst & Young). Undantaget är Deloitte & Touche samt Price Waterhouse som kom in på Konsultguidens lista först 1997.

Det går givetvis att dela in marknads aktörer på olika sätt. Här görs detta genom att kombinera variabler som nationellt ursprung och storlek eftersom det är två dimensioner som verkar skilja ut kategorier av aktörer som uppvisar stora likheter. Utifrån ovanstående data kan tre tydliga kategorier av konsultbolag identifieras: (1) amerikanska (exempelvis McKinsey, BCG, Arthur D. Little, Andersen Consulting, Bain & Co och Booz, Allen & Hamilton), (2) semiamerikanska (europeisk-amerikanska bolag som Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte & Touche och Gemini med från ca fyrtio anställda upp till runt femhundra, samt (3) svenska bolag (stora och medelstora bolag med trettio och fler anställda som 1988 representeras av Askus, SMG, Sinova, Bohlin & Strömberg, Consul-tus, Cepro samt en mängd mindre bolag med färre än tjugo anställda som Inter Pares, Lagerqvist & partner, Ingmar Claesson konsult, Bruzelius & Skärvad International med flera).

Branschens utveckling mellan 1998 och 2008

Om vi tar klivet fram till 2008 upprepar sig i det närmaste det övergripande mönstret från 1998 när det gäller fördelning mellan aktörer med svenskt respektive amerikanskt ursprung. Åtta av de tjugo största bolagen (sju 1998) hade svenskt ursprung medan elva (tretton 1998) hade amerikanskt. Intressant att notera är att PA Consulting

16. Jämför Kipping med flera (2003); Kipping & Armbrüster (1999).

Group med brittiskt ursprung återetablerat sig på marknaden (låg trea 1988 men där den svenska verksamheten gick i konkurs 1992 men återetablerades med tydligare HRM-profil 1992). När det gäller de amerikanska bolagen är det i princip samma aktörer vi ser. Störst är nu Accenture medan McKinsey halkat ned från första till fjärde plats. I övrigt återfinns Boston Consulting Group, Arthur D. Little, PricewaterhouseCoopers (även om de representerades av två bolag 1998, Coopers & Lybrand och Price Waterhouse), A. T. Kearney, Bain & Co, CapGemini (som köpte upp Ernst & Youngs konsultdel 1999) samt Deloitte på listorna för båda åren. Nio av tjugo bolag är alltså i princip de samma. Intressant att notera är också att KPMG consultants, ett bolag med huvudkontor i Nederländerna, omvandlades till det USA-baserade BearingPoint 2002 och att Deloitte tar över större delen av BearingPoints verksamhet i USA under 2009, men att KPMG advisors dyker upp som en ny aktör på den svenska marknaden 2007. Därutöver har två enskilda aktörer på 1998-listan gått samman och bildat PWC (Price Waterhouse and Coopers & Lybrand). Den sammanslagningen skedde 1998–1999 och huvudkontoret ligger i London.

Ännu en sammanslagning var det amerikanska bolaget Booz, Allen & Hamiltons uppköp av det svenska bolaget Carta som skedde 1999. Den verksamhet Carta representerade finns alltså kvar på marknaden i ungefär samma omfattning som 1998, men under namnet Booz, Allen & Hamilton. När det gäller flertalet andra svenska bolag som fanns på listan 1998 så är det några som fortsatt sin verksamhet i egen regi, som exempelvis Consultus, Askus, SLG och Connecta där alla dalat i listan utom Connecta som utvecklats i den andra riktningen.

Cepro har haft en annan utveckling då de förvärvades av det amerikanska bolaget Concours 1999, för att redan 2001 uppträda under namnet TCG Cepro. Den nya organisationsformen gick emellertid i konkurs 2003 och Cepro återuppstod som självständigt bolag (Cepro Management Consultants) 2004 men med reducerad kapacitet jämfört med 1998 då bolaget var ett av de tjugo största bolagen i Sverige. 2004 gick det in på plats femtiosju, en ungefärlig position det behöll 2008 då det noterades på en sextiosjunde plats.

Solving Efeso, som låg på elfte plats 1998 backade successivt till en trettioförsta plats 2008. Särskilt intressant med detta bolag är att det bildades genom en sammanslagning mellan ett av de första större svenska konsultbolagen, Bohlin & Strömberg och det franska Efeso under 1998 eller 1999. En liknande utveckling genomgick det andra klassiska svenska exemplet, SIAR, som gick samman med franska Bossard 1991, för att 1996 uppgå i CapGemini, som sedan tidigare hade ägarkopplingar till Bossard. Så även det som en gång var SIAR finns kvar, men nu i egenskap av fransk-amerikanska konsultbolaget CapGemini. I och med att Gemini consulting flyttade huvudkontoret till Maine i USA fick företaget en alltmer amerikansk prägel.

I övrigt kan noteras att GFO konsult, som återfanns på plats nitton 1998 halkade till plats trettiosju året efter för att sedan inte noteras alls i Konsultguidens lista över de sjuttio-åttio största managementkonsultbolagen.

Två svenska bolag höll dock en stadig position på marknaden under i princip hela perioden. Det ena var Connecta som återfanns på plats sexton 1998 men avancerade till en sjätteplats 2008. Det andra var Acando som bildades 1999 och gick direkt in på en niondeplats för att sedan stadigt ligga på en topp tio-placering och från 2006 låg i den absoluta toppen med en andra plats varje år. Alla svenska bolag som fanns på topp tjugo-listan 1998 fanns alltså fortfarande representerade i någon form tio år senare, men några under annat namn på grund av sammanslagningar och att de blivit uppköpta, och andra driver verksamhet i mindre skala. Den amerikanska och semi-amerikanska representationen är emellertid mer stabil.

En utveckling mot att fler tar råd från konsulter med ursprung i USA!

En slutsats av genomgången av konsultindustrins utveckling i Sverige är att ett mindre antal (tio) bolag med amerikanskt eller semiamerikanskt ursprung mellan 1988 och 1998 hade en stabil utveckling på marknaden till en sådan grad att de 1998 dominerade bland de tjugo största bolagen i Sverige. Under det följande decenniet befäste de den positionen. Några tillkom och några hade slagits samman, men

i princip var det samma bolag som höll en stabil och dominerande position på marknaden. De representerar därmed ett stabilt strukturellt inslag på den svenska marknaden, medan en påtaglig dynamik förekommer när det gäller bolagen med lokalt nationellt ursprung. Detta tyder på att det finns en stabil efterfrågan på marknaden efter det som de amerikanska bolagen representerar medan en större tveksamhet över tid finns gentemot de svenska bolagen.

En förklaring är de amerikanska bolagens storlek och etablering på många nationella marknader världen över. Att köpa in konsulttjänster kan av många upplevas som svårt. Vilket bolag ska man vända sig till och vilket behov har man egentligen? Motsvaras det behov man har av den kostnad det för med sig att låta ett visst konsultbolag leverera tjänster som ska svara mot detta behov?¹⁷ Att välja leverantör mot bakgrund av stabilitet på marknaden kan därför kännas tryggt. En aktör som levererar tjänster år ut och år in till nivåer som gör att de håller sin position på marknaden är ofta lättare att välja än en ny aktör. Eller en som helt plötsligt uppträder under annat namn. Dessutom finns en tydlig dimension hos de etablerade amerikanska bolagen av att de var och en representerar något enhetligt. De bedriver verksamheter på många marknader, och de gör det med en gemensam kunskapsbank och gemensamma arbetsmetoder som utgångspunkt.¹⁸ De genomför exempelvis interna utbildningar i syfte att lära de anställda hur de ska uppträda i egenskap av anställda på just deras bolag. Dessa utbildningar sker ofta centraliserat, dvs. att anställda i exempelvis Sverige skickas på utbildning tillsammans med anställda från andra länder. Utöver detta kan även särskilda program som standardiserats centralt inom bolaget användas lokalt för att följa upp den centraliserade utbildningen.

Sett ur perspektivet av konsultbolagens ursprung har alltså inflytandet från amerikanska konsultbolag ökat och befästs under de senaste tjugo åren. Detta är emellertid inte med automatik detsamma som att amerikanisering av det samlade konsultutbudet skett. I vissa fall är det ju dessutom frågan om mer eller mindre rena förvärv av

17. Furusten & Werr (2005); (2009).

18. Furusten (2003); Armbrüster & Glückler (2003).

lokala bolag som en strategi för de utländska bolagen att snabbt etablera bolaget på en lokal nationell marknad. Det är emellertid tveklöst så att konsultköparna i Sverige utsätts för ett starkare tryck att välja att köpa tjänster från bolag med amerikanskt ursprung, eftersom det helt enkelt finns fler av dem och att de dessutom bedriver verksamhet i stor skala. Den verksamhet som sedan praktiseras av konsulterna när det gäller att analysera, definiera problem och föreslå lösningar behöver emellertid inte nödvändigtvis vara amerikaniserad bara för att bolaget har sitt huvudkontor i USA. Likväl kan det konstateras att de som bedriver affärsverksamhet eller offentlig verksamhet i Sverige idag i större utsträckning än i slutet av 1980-talet tar råd från experter som är direkt knutna till konsultbolag med hemvist i USA. Detta är i sig anmärkningsvärt, men än mer anmärkningsvärt blir det om vi gör en utblick till parallella trender under samma tid i kunskapsutbudet om företagande och dess villkor.

Parallell utveckling inom högre utbildning och populära böcker

Den kunskap som dagens makthavare och företagare inhämtar när de förbereder sig för framtida utmaningar kommer givetvis inte bara från ett håll, konsulterna, den letar sig fram genom olika kanaler. En ökad transnationalisering när det gäller utbyten inom affärer, myndighetsutövning, politik, reglering, standardisering och intressen bidrar exempelvis direkt till att dagens organisationer upparbetar egen kunskap om vad som pågår och är på gång att hända. Det finns emellertid några skeenden som är mer explicita när det gäller att förmedla kunskap till dagens och framtida beslutsfattare, som verkar parallellt med konsultindustrin, nämligen den högre akademiska utbildningen och böcker som uppnår stor popularitet världen över.

Ser vi till utbudet av böcker som innehåller idéer om styrning, organisering och ledning av organisation är trenden mot ett omfattande inspel från amerikanska författare påtaglig. Även om Frederick Taylors bok *Scientific Management* fick internationell spridning redan på 1910-talet så är det framför allt från och med 1980-talet som vi ser ett utbud av böcker i större skala som också letar sig fram till

beslutsfattare i organisationer. Delvis hänger denna utveckling samman med konsultbranschens utveckling eftersom det är ett tydligt mönster att böcker som skrivs i syfte att nå stor spridning är författade av personer med koppling till särskilda konsultbolag. Att publicera böcker med en potential att bli populära är en metod att även sälja konsultuppdrag.¹⁹ Så när konsultbranschen växer och konkurrensen hårdnar har bokskrivande blivit allt vanligare.

Delvis hänger detta även samman med den högre utbildningens expansion från 1970-talet och framåt. Antalet utbildningsplatser byggdes ut och utbildningar i företagsekonomi introducerades på allt fler håll. En konsekvens av detta var att allt fler personer i ledande positioner under 1980-talet hade grundutbildning i företagsekonomi. De intresserade sig nu för att gå vidare, och ville uppdatera sig på den senaste kunskapen. Att konsumera praktikertillvänd litteratur är då inte ett särskilt stort steg. Mönstret i denna litteratur är att ju mer inriktad mot i praktiken verksamma ledare den är, desto större är andelen böcker skrivna av amerikanska författare.²⁰ Ett exempel är det utbud av böcker som distribuerades via särskilda managementbokklubbar där strax över hälften av böckerna hade USA som ursprungsland. Ett liknande mönster ser vi i bästsäljarlistor från den här tiden. Totalt sett ökar utbudet av böcker från och med mitten på 1980-talet, vilket även ökar utbudet av författare med svenskt ursprung. Men idéflödet från USA är tydligt även bland svenska författare då det de skriver om bygger på välkänd amerikansk litteratur, men med svenska exempel.

Även när det gäller utvecklingen inom den högre utbildningen ser vi att blickarna i allt högre utsträckning vänds mot USA när det gäller hur kurser och utbildningsprogram utformas och vilken kurslitteratur som väljs. Även om mottrender kan ses i form av »Bologna-liseringen« av det europeiska högre utbildningssystemet, så har den parallella utvecklingen där rankingslistor av lärosäten och utbildningsprogram publicerade i exempelvis *Financial Times* kommit att få en avgörande betydelse för hur dagens högre utbildning utformas.

19. Furusten (1996); (1999).

20. Furusten (1996); (1999).

Det finns en rad olika mätningssystem. Men om ett lärosäte exempelvis vill finnas på listan för *Business Schools* och vill få en framskjutna placering där, då gäller det att inrätta en verksamhet som kan mätas enligt de kriterier som ger höga poäng på listan, det vill säga att bli granskningsbar. Exempelvis kan det då vara viktigt att ha ett full-time-MBA-program eftersom det är en viktig komponent i just den rankningen. Vidare så är det viktigt att visa upp var de som genomgått programmen får arbete efter avslutad utbildning, och vilka positioner och lönenivåer de hamnar på. Det finns en rad olika kriterier som lärosäten och utbildningsprogram ska svara mot, och de betygsätts efter hur väl de uppfyller dessa. I vissa fall, som när det gäller certifieringar av typen Equis, så ges också ett certifikat på att lärosätet uppfyller vad som krävs om utvärderingen faller väl ut. I annat fall ges inget certifikat, eller det ges för en kortare tidsperiod än normalt. I stor utsträckning är det typiska amerikanska *Business Schools* som står som rollmodell i dessa rankningar och certifieringar.

Att gå mot öst med blicken vänd mot väst – vägen framåt för svensk industri?

De trender när det gäller strukturer på konsultmarknaden, utbudet av populär litteratur och utvecklingen av den högre utbildningen som diskuterats ovan är tydliga, men de är också anmärkningsvärda i en tid då riskkapitalet i allt högre grad kommer från Ryssland och Kina och i allt mindre utsträckning från USA eller från inhemska investerare. Den svenska bilindustrin, en gång ansedd som svensk industris flaggskepp, är ett tydligt exempel på detta. Ägandet av Volvo övergår från först svenska ägare till amerikanska Ford 1999 och sedan till kinesiska Geely 2010. Parallellt (2010) avyttrar amerikanska General Motors sitt ägande i Saab till förmån för nederländska Spyker Cars, vilka har nära förbindelser med ryska riskkapitalister, där bland andra den kritiserade ryske finansmannen Antonov köper Saabs fastigheter i Sverige. 2011 var ett turbulent år med flera försök att få in olika kinesiska ägare, men där General Motors, som fortfarande ägde tekniken bakom Saabs aktuella bilprogram sade nej till

alla lösningar på grund av att de såg en konkurrensrisk för sitt eget bilmodellprogram på den kinesiska marknaden. Slutligen, efter närmare två decennier av amerikanskt ägande, blev en konkurs för Saab oundviklig i december 2011. På sensommaren 2012 ser det ut som om ett svenskt elbilsconsortium, National Electric Vehicle Sweden (Nevs), med kinesiska huvudägare, köper Saabs konkursbo.

Det är tydligt varifrån riskkapitalet kommer idag, men också varifrån vi influeras. Kapitalet från öst och kunskapen och expertis från väst. Frågan är då om det är en rimlig väg att gå för svensk industri när de rustar sig inför framtiden, det vill säga att gå mot öster med blicken vänd mot väst? Detta kapitel har inte svaren, men innan förhastade slutsatser dras om relationen mellan kunskapsflödets riktning och hur svensk industri rustas för framtida utmaningar är det viktigt att ställa de slutsatser som dragits här i relation till slutsatser från forskningen om idéspredning. Det har nämligen påvisats att det är en sak när det gäller substansen i den expertis eller den kunskap som förmedlas av exempelvis en konsult, i en bok eller i utbildning, och en annan när det gäller vilka handlingar de som »tar emot« detta sedan utför.²¹ Ett mönster är att det inte är ovanligt att särkoppling mellan »prat« och handling sker, det vill säga att det är lätt att presentera verksamheter i termer av vad som exempelvis står i en populär bok, medan det kan vara mycket svårare att förändra sättet handlingar utförs på.²² Vidare så har studier också visat att det är vanligt att idéer översätts under sin resa från exempelvis en bok till handlingar i enskilda organisationer.²³ Det betyder att de får en annan innebörd i det nya sammanhang de hamnar i än de hade i det sammanhang där de kommer ifrån. Man brukar säga att de »översätts« till något som upplevs som meningsfullt i det lokala sammanhanget.²⁴

Om detta stämmer på ett allmänt plan kan det innebära att den amerikanisering vi påvisat ovan inte behöver ha så stor betydelse för

21. Furusten (1999); Røvik (2000).

22. Jämför Brunsson (1989).

23. Czarniawska & Joerges (1996); Røvik (2000).

24. Latour (1987); Furusten (1996); (1999).

vad som sker i praktiken hos de som tar del av den kunskap som förmedlas, i varje fall inte den betydelse som vi vanligtvis ser framför oss – att standardisering sker av arbetsformer, organisation och ledarskap i svenska organisationer med amerikanska förebilder som utgångspunkt. Det kan istället vara så att den amerikanisering vi ser mer är på ytan, och att den tjänar som en inledande osäkerhetsreducering och legitimitetsskapare i och med att den representerar de mönster som är etablerade just nu, men att vad vi gör med den expertis, den kunskap och den utbildning som levereras är vår egen sak.

Men, det kan också vara så att den amerikanisering vi visat på här också får konsekvenser för hur vi förbereder oss för framtiden. Det skulle betyda att de ideal som låg till grund för hur svensk industri under det förra seklet nådde framskjutna positioner på världsmarknaden allt mer trängs undan till förmån för ideal som ligger bakom hur amerikansk industri formats. Frågan är om ett industriellt system som uppenbarligen haft stora problem att möta konkurrensen från främst Japan och Kina bör vara ledstjärnan för svensk industri när vi tänker framåt, särskilt när riskkapitalet i ökande utsträckning kommer från andra håll än Nordamerika. Ett klokt första steg kan vara att inte ägna alltför mycket tid åt att förtränga vad som en gång gjorde svensk industri konkurrenskraftig i världen. Ett andra steg bör vara att inte tro för mycket på att historien kommer att upprepa sig. Med detta som grund kan man låta sig inspireras av olika slags kunskap om hur man bäst rustar sig för framtiden. Det är viktigt att tänka på att det inte med automatik finns ett samband mellan riskvilligt kapital och den bästa kunskapen för framtiden!

Referenser

- Armbrüster, T. & J. Glückler (2003), »Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation«, *Organization Studies* February, vol. 24 no. 2, s. 269–297.
- Bohlin, H. (1993), »Managementflugor och växande kompetens«, i Bohlin, H., O. Granstrand & G.-L. Johansson (red.). *Så leder vi*. Malmö: Liber ekonomi.
- Brunsson, N. (1989), *The Organization of Hypocrisy, Talk Decision and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley & Sons.
- Czarniawska, B. & B. Joerges (1996), »Travels of Ideas«, i Czarniawska, B. & G.

- Sevón, *Translating Organizational Change*. New York: Walter de Gruyter.
- Dagens industri, 1 april och 1 juni 1999.
- Engwall, L. (1992), *Mercury Meets Minerva*. London: Pergamon Press.
- Engwall, L, S. Furusten & E. Wallerstedt (2002), »Professors as Management Consultants«, i Kipping, M. & L. Engwall (red.), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Furusten, S. (1996), *Den populära managementkulturen*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Furusten, S. (1999), *Popular Management Books – how they are made and what they mean for organisations*. London: Routledge.
- Furusten, S. (2003), *God managementkonsultation – reglerad expertis eller improviserat artisteri?* Lund: Studentlitteratur.
- Furusten, S. & J. Bäcklund (2000), »Koncentration och differentiering på den svenska marknaden för managementkonsultation«. *Nordiske Organisasjons Studier*, 2(1), s. 61–85.
- Furusten, S. & A. Werr (red.) (2005), *Dealing with Confidence: the construction of need and trust in management advisory services*. Copenhagen: CBS Press.
- Furusten, S. & A. Werr (2009), »The Need for Management Advisory Services: A Consequence of Institutionalization, Organization, and Trust«, i Bouno A. F. & F. Poulfelt (red.) *Client –consultant collaboration – coping with complexity and change*. Charlotte: Information age publishing.
- Kipping, M. & T. Armbrüster (1999), *The Consultancy Field in Western Europe*. CEMP Report 6. Uppsala: Department of Business Studies.
- Kipping, M., S. Furusten & H. Gammelsaeter (2003), »Converging Towards American Dominance? Developments and Structures of the Consultancy Fields in Western Europe«, *Entreprise et Histoire*, No 33, s. 25–40.
- Konsultguiden, 1989; 1998; 1999; 2008. Stockholm: Affärsvärlden.
- Latour, B. (1987), *Science in Action*. Bristol: Open University Press.
- Hellman, N. (2005), »Needs and Interaction – how auditing firm services are purchased«, i Furusten, S. & W. Andreas (red.) *Dealing with Confidence*. Copenhagen: CBS Press.
- McKenna, C. (2006), *The Worlds Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. New York: Cambridge University Press.
- Røvik, K.-A. (2000), *Moderna Organisationer*. Lund: Liber.
- »Svenska näringspolitiken är alltför kortsynt och defensiv«, *Svenska Dagbladet*, 6 oktober 1978.
- Taylor, F. W. (1913), *Rationell arbetsledning*. Stockholm: Sveriges Industriförbund.

Bolagsstyrning i den svenska mediesektorn

MATS LARSSON

I DETTA KAPITEL diskuteras hur statsmakten och den svenska modellen påverkat verksamhetsstyrningen i medieföretagen och om styrningen mot effektivitet förändrats till följd av de senaste decenniernas globalisering, ekonomiska och politiska förskjutningar. Har de styrmekanismer som etablerades under 1940- och 50-talen haft tillräcklig överlevnadsförmåga för att finnas kvar i det 21:a århundradet, eller har synen på effektivitet förändrats? Detta ansluter till en av huvudfrågeställningarna för denna bok, nämligen hur styrning av svenska bolag utvecklats efter andra världskriget och vilka erfarenheter och organisatoriska traditioner som haft långsiktig överlevnadsförmåga. Har samhällets avreglering och omvandling samt politiska förskjutningar bidragit till att nya styrformer och ideal upprättats? Detta kapitel visar på vikten av att analysera branscher utanför industrin för att förstå omvandlingen från fordistiskt inspirerade produktionssystem till individuellt anpassade varu- och tjänsteleverantörer i den svenska modellen.

Sverige är ett samhälle med starka mediala traditioner. Grundlagsskyddet för press- och yttrandefrihet kom 1766 och både läskunnighet och tidningsläsande var utbrett redan under 1800-talet. Det mediala system som utvecklades i Skandinavien och delar av övriga Nord- och Centraleuropa under slutet av 1800-talet och början av 1900-talet kan beskrivas som ett demokratiskt och korporativistiskt system som nära kopplades till den protestantiska kyrkan. Detta mediala system präglades bland annat av att:

- pressen användes för att driva politiska och sociala intressen

- journalistiken professionaliserades och fick ett starkt allmänintresse
- dagstidningarna var medialt banbrytande och fick en masscirkulation.¹

Genom att medier i allmänhet och dagstidningar i synnerhet tidigt fick en stark betydelse för samhällets utveckling kom flera intressegrupper (*stakeholders*) tidigt att engageras i mediesamhällets förändring och medieföretagens organisering. Tidningsägare och journalister (enskilt och fackligt organiserade) har naturligt haft en avgörande betydelse för hur mediala företag organiserats och hur ledarskapet utvecklats. Men bakom dessa har det även funnits starka intressegrupper som drivit mediefrågor på olika nivåer vilket påverkat verksamhet och organisation såväl som ägarutövning.

Politikers och statsmaktens intressen intar en särställning bland intressegrupperna. Radio och tv var länge förbehållet statsmakterna, med krav på politiskt oberoende. Etermedier kom därigenom att inta en speciell position i svensk opinionsbildning. Med staten som ägare fanns fasta gränser för verksamheten, vilka ledningen hade att följa. Men staten var också en viktig intressent inom övriga medieformer vilka både direkt och indirekt kom att påverkas av den förda politiken. Detta blev särskilt tydligt efter andra världskriget då det mediala utbudet växte och breddades samtidigt som den starka staten utvecklades.

Mediebranschen har vuxit kraftigt under de senaste decennierna, framför allt på grund av informationsteknologin. Medieverksamhet är därför inte densamma idag som för 25 år sedan och gränsdragningarna är ibland problematiska. I mediernas gränstrakter finns inte samma starka traditioner som i den traditionella kärnverksamheten. Detta gäller även frågor som har med bolagsstyrning att göra. Analysen kommer därför att inriktas på delar av mediesamhället –

1. Hallin & Mancini (2004), s. 146–151, Hadenius & Weibull (1999) s. 135. De nordiska länderna intar fortfarande tätpositioner som tidningsläsande nationer. År 2000 innehades tätplatsen av Norge med 720 dagstidningar per tusen invånare, därefter följde Finland med 545 och Sverige med 541 tidningar per tusen invånare. Se World Association of Newspapers, World Press trends.

framför allt tidnings- och tidskriftsutgivning – vilkas traditioner grundades under den tidiga efterkrigstiden.

Familjerna och ägandet

Det svenska mediesamhället har sedan utvecklingen tog fart mot slutet av 1800-talet dominerats av familjeföretag. Jämfört med industrin som under den andra industriella revolutionen kring sekelskiftet 1900 genomgick en centralisering och företagstillväxt, var medieföretagen i början av förra århundradet huvudsakligen lokala eller regionala. Några nationella exempel fanns, som till exempel Bonnier med DN-koncernen samt Åhlén & Åkerlunds förlag (Å&Å) med en marknadsandel om 60 procent av tidskriftsutgivning, men även dessa företag var familjekontrollerade. Genom strukturella förändringar, uppköp – framför allt förvärvet av Å&Å – och nyetablering kom släkten Bonnier från mitten av 1930-talet att bli dominerande på den sammanlagda svenska mediemarknaden. Om man ser på dagstidningsutgivningen för sig styrdes den däremot av lokala och regionala bolag och där var Bonniers utgivning koncentrerad till riksorienterade Stockholmstidningar.²

Bilden av en relativt centraliserad mediemarknad mot slutet av 1940-talet och början av 1950-talet förstärks också av att filmindustrin dominerades av tre bolag vad gällde såväl produktion som distribution, Svensk Filmindustri, Europa Film och Sandrews, där särskilt det sista bolaget präglades av ett starkt familjeäggande.

Det omfattande familjeföretagandet inom mediesektorn förklaras delvis av att kapitalkostnaderna för etablering inom branschen är relativt begränsade. Detta har lockat privata ägarintressen till marknaden, men också attraherat politiska aktörer att ge sig in på tidningsmarknaden. Långsiktigheten i det starka familjeäggandet inom branschen är nära kopplat till tradition och spårbundenhet. En etablerad publicist har således – genom sitt rykte – relativt lätt att försvara sin marknadsposition. Läsekretsens konservatism och motvilja till stora förändringar förstärker också de etablerade aktörernas

2. Larsson (2003), s. 20–27; Albinsson (1962).

position. Spårbundenhet återfinns således både hos utgivare och läsekrets och detta har naturligtvis också betydelse för de utomstående intressen som kan vilja påverka företagets utveckling.

Trots att familjeägandet varit en viktig del av den svenska pressens historia har de senaste 50 åren präglats av en koncentration kring färre ägare såväl på den lokala och regionala som nationella nivån. Särskilt tydligt har detta varit på Stockholmsmarknaden där både ägare och tidningar slogs ut redan under 1950-talet. Den tilltagande konkurrensen på den globala nyhetsmarknaden och de tekniska förändringarna inom trycktekniken har sedan dess bidragit till att det blivit allt viktigare att utnyttja samordningsfördelar. De strukturella förändringar som genomförts under de senaste decennierna har ofta skett med detta som syfte och mellan olika familjegrupper.

Även i början av 2000-talet återfanns de traditionellt stora familjeägarna i toppen på mediepyramiden. Men Aller, Bonnier, Hjärne och Stenbeck hade fått sällskap av utländska medieaktörer som Schibsted, Egmont Richter och Wolters Kluwer.³ Detta var ett bland många tecken på att den nationellt avgränsade marknad som utvecklats under 1950- och 60-talen fyrtio år senare påtagligt förändrats, med de effekter detta kunde ha på bolagens styrning.

Ägarna, staten och dagstidningsmarknaden

Dagstidningsmarknaden har en speciell tradition i Sverige. Den utbredda läskunnigheten redan på 1800-talet och tidningarnas tidiga betydelse som opinionsbildare bidrog till att skapa en professionell journalistik. Enligt den liberala pressideologiska traditionen förväntades ägare/vd för företagen överlämna det journalistiska arbetet vid redaktionen till chefredaktören. Ägaren skulle inte ingripa i det redaktionella arbetet. Det förekom även att kontrakt upprättades mellan ägare, vd och chefredaktör för att reglera relationerna mellan dessa. Detta har inneburit att ägare/styrelse formulerat övergripande mål för tidningen samt policy avseende bland annat investeringar, fi-

3. Sundin (2003).

nansiering, vinstanvändning och långsiktiga strategier. Den dagliga ledningen av verksamheten har i den liberala pressideologin delats mellan vd och chefredaktör.⁴ Även om man därigenom dragit upp skiljelinjerna framför allt mellan ägare och tidningarnas dagliga ledning kunde tidningarnas ledningsgrupp direkt beröras av styrelsens beslut, bland annat genom att denna ofta tillsatte och avskedade personer på ledande poster vid tidningsredaktionen.

Vid *Dagens Nyheter* hanterades chefredaktörens självständiga ställning genom att Karl-Otto Bonnier efter att Bonniers ökat sitt ägande i tidningen vid sekelskiftet 1900, lovat huvudredaktören Otto von Zweigbergk att inte blanda sig i redigeringen av tidningen utan inskränka sig till att utse de ledande personerna för politik och kultur.⁵ Genom detta ställningstagande anslöt Bonniers sig till den liberala traditionen och vid flera tillfällen under de följande decennierna fick släkten tillfälle att återupprepa detta löfte.

Hos ett stort antal tidningar fanns således en inarbetad arbetsfördelning mellan ägare och företagsledning å ena sidan och redaktörer och journalister å den andra. Även om denna arbetsfördelning kanske inte anammades vid alla tidningar var den en viktig del av traditionen för att leda den svenska tidningsmarknaden. Man kan med fog tala om en svensk modell för styrning av dagstidningar. Den bidrog till en professionalisering av tidningarna och gav en stark roll åt framför allt redaktörer och journalister – grafikerna berördes däremot inte i någon större utsträckning.

För Bonniers var det viktigt att den liberala politiska traditionen lyftes fram hos *Dagens Nyheter*. Genom att utse redaktörer som stod för dessa värderingar hoppades man kunna påverka tidningens innehåll i önskad riktning. Inte sällan förekom också kontakter mellan företrädare för ägarsläkten och tidningens redaktörer. I början av 1950-talet genomfördes en organisatorisk förändring av familjen Bonniers ägande i tidningskoncernen, vilken framför allt motiverades av att en släktgren (Kaj-grenen) önskade bli utköpt ur huvuddelen av Bonnierkoncernens verksamhet. Kaj Bonnier ville emellertid

4. Sundin (2002), s. 5. Strömstedt (1994), s. 395–396.

5. Sundin (1996), s. 177–179.

kvarstå som delägare i DN-gruppen och för att tillmötesgå detta inrättades ett särskilt förvaltningsbolag, Deni (*Dagens Nyheter* Intressenter), för att samordna släktens ägarintressen, hantera DN:s finansiering och förbereda styrelsemötena i DN. Detta innebar framför allt att Deni säkrade Bonniers långsiktiga ägande i tidningskoncernen, men också att den finansiella kontrollen stärktes. Inom Deni utformades också de kontrakt som reglerade relationen mellan ägarna och chefredaktören.⁶

Erfarenheterna från Bonniers visar att det även med löfte om att inte ingripa i det redaktionella arbetet, fanns goda möjligheter att styra tidningens politiska ställningstagande i alla fall under 1950- och 60-talen. Under 1970-talet framfördes emellertid en stark kritik från Albert Bonnier jr mot DN:s politiska radikalisering. Hans åsikter var ingen hemlighet för tidningens ledning, men verkar inte ha fått särskilt stora effekter.

Ett annat exempel på hur ägarintressen påverkat tidningarnas utformning kan man få från Hall-pressen där bland annat *Jönköpings-Posten* ingår. Genom att ägarna intog rollerna som både vd och styrelseordförande fick dessa en stark position både för den långsiktiga planeringen och dagliga verksamheten. Genom att tillsätta en administrativ huvudredaktör för samtliga tidningar i koncernen centraliserades också det redaktionella arbetet.⁷

Statsmakternas intresse för dagstidningsmarknaden blev alltmer tydligt under 1950-talet. Men intresset riktades inte mot hur verksamheten förvaltades utan syftade till att säkerställa den svenska dagspressens mångfald. Dagstidningsmarknaden kom under 1950- och 60-talen allt mer att domineras av ägargrupper med en liberal eller konservativ grundinställning medan socialdemokratiska och centerpartistiska intressen tappade mark. Detta ledde till att man från politiskt håll inledde en diskussion om dagstidningarnas roll i det demokratiska samhället. Socialdemokraterna och Centerpartiet förordade i denna debatt inrättandet av ett särskilt presstöd. Detta system infördes 1971 och innebar att andra och tredje dagstidningar

6. Nyberg (2002); Larsson & Nyberg (2008), s. 212–214.

7. Sandberg (2010), s. 202–203.

på regionala och lokala marknader kunde beviljas ekonomiskt stöd för fortsatt utgivning.⁸

Presstödet var en tydlig markering av vilka statliga prioriteringar som gällde och att en fortsatt ägarkoncentration inom dagspressen var oönskad. Det statliga ingripandet bidrog inte bara till att göra det möjligt för vissa tidningar att överleva, utan innebar också att det tidningssystem som utvecklats med bland annat politiska partier och särintressen som delägare kunde fortbestå.

Om subventionssystemet fick avsedd effekt eller inte är dock osäkert. I Norge och Sverige – som långsiktigt haft ett subventionssystem för dagstidningar – har koncentrationen på dagstidningsmarknaden inte varit lika snabb som i flera andra länder, särskilt under presstödet första årtionde. Men i ett längre perspektiv verkar presstödet ha missat sitt mål, särskilt som huvuddelen av bidragen gått till storstadstidningar, när syftet varit att stärka andra och tredje tidningar på de lokala och regionala tidningsmarknaderna.⁹

Från Bonniers sida uppfattade man redan under 1950-talets politiska debatt att det fanns en risk med att utveckla den egna dagspressen ytterligare. År 1944 hade Bonniers startat kvällstidningen *Expressen* vilken hade vuxit till den största svenska dagstidningen. Denna, tillsammans med *DN*, innebar att Bonniers dominerade såväl Stockholmsmarknaden som marknaden för rikstidningar. Denna starka position kritiserades av andra tidningsutgivare. Men också från politiskt håll framfördes kritik – inte minst från det då regeringsbärande partiet Socialdemokraterna. Detta ledde hos släkten Bonnier till en självpåtagen begränsning av verksamheten på dagstidningsmarknaden. Det fanns nämligen en utbredd rädsla för att ett aktivt arbete för att stärka positionen på dagstidningsmarknaden kunde leda till en Lex Bonnier – det vill säga en lag som begränsade enskilda ägares position på marknaden. Redan planhushållnings- och socialiseringsdebatten efter andra världskriget hade gjort släk-

8. Larsson (2008), s. 163–165.

9. Cavellin (2002), s. 53–54. Konkurrens och samarbete inom medier. Konkurrensverkets rapportserie 2003:2. Presstödet har sannolikt haft en hämmande effekt för tillkomsten av nya dagstidningar. Sedan stödet infördes 1971 har bara en ny traditionell dagstidning skapats – *Dagens industri*.

ten Bonnier försiktig. Albert Bonnier jr, som var släktens överhuvud från mitten av 1950-talet, gick till och med så långt så han betraktade dagstidningsmarknaden som mer eller mindre stängd.¹⁰ Istället valde Bonniers att satsa på en allmän industriell verksamhet inom en rad olika branscher, vilket uppfattades som betydligt mindre kontroversiellt.

Ett tydligt exempel på denna begränsande inställning var starten av *Dagens industri*. Tillkomsten av en daglig affärstidning hade diskuterats inom släkten Bonnier redan i slutet av 1960-talet då bolaget inträtt som delägare i den danska tidningen *Børsen*. Albert Bonnier jr hade emellertid motsatt sig brodern Lukas Bonniers försök att skapa en liknande svensk dagstidning. Kontakter togs 1973 med den socialdemokratiska statsministern Olof Palme som personligen såg skapandet av en daglig affärstidning som positiv ur opinionsbildningssynpunkt. Men Palme kunde inte ge några utfästelser för hur partiets verkställande utskott skulle se på frågan. För Albert Bonnier jr var detta återigen tillräckligt för att bromsa tillkomsten av den nya dagstidningen. Det var först genom beslutet att slå samman åtta specialiserade facktidsskrifter 1975 som bröderna Bonnier kunde enas om en ny tidning (*Dagens industri*), som i början gavs ut två dagar i veckan.¹¹

Enbart ryktet om att Bonniers skulle ge ut en ny dagstidning ledde till kritik från såväl konkurrenter som den sittande massmediakoncentrationsutredningen. *Svenska Dagbladets* chefredaktör hörde till de hårdaste kritikerna och menade att en affärstidning skulle vara ett direkt hot mot den egna tidningens fortbestånd. Argumentationen kunde närmast betraktas som en uppmuntran till statsmakterna att ingripa för att skydda *Svenska Dagbladet* och pressfriheten. Tidningen fick stöd från *Aftonbladet* där medieforskaren Stig Hadenius menade att det fanns risk för att Bonniers skaffade sig ett pressmo-

10. Larsson (2001), s. 73.

11. Larsson (2003), s 251–257. Beslutet om att starta utgivningen av *Dagens industri* togs efter 1973 års riksdagsval då det borgerliga blocket och det socialistiska blocket fått vardera 175 mandat. I frågor då de politiska blocken ställdes mot varandra avgjordes riksdagsbeslutet genom lottdragning. Detta kan ha påverkat Albert Bonnier jr:s inställning till förslaget om *Dagens industri*.

nopol. Detta tillbakavisades emellertid från Bonniers, som menade att det var en klar överdrift. Man fick ett indirekt stöd från statsminister Palme och statsrådet Carl Lidbom vid handelsdepartementet som menade att man inte hade någon tanke på att ingripa mot *Dagens industri*.¹²

Utvecklingen under 1960- och 70-talen bekräftar att statens påverkan på dagstidningsmarknaden var påtaglig, men inte genom direkta ingripanden utan mer genom aktörernas förväntningar på vad statsmakterna kunde tänkas göra. Det enda direkta politiska ingripandet under denna tid var införandet av presstödet, men tillsammans med en allmän bild av en ökad statlig styrning i samhället och tidningsutgivarnas traditioner är detta tillräckligt för att få en bild av en förhållandevis odynamisk marknad. De befintliga tidningsägarna försvarade sina intressen och flertalet var med all sannolikhet motståndare till en mer utvecklad konkurrens med risk för att slås ut från marknaden. Detta gjorde det svårt att utnyttja stordriftsfördelar och i många fall även samordningsfördelar, eftersom gränserna mellan olika ägargrupper var påtaglig.

Normer och regler på tidskriftsmarknaden

Traditioner och stigberoende var viktiga för aktörerna på dagstidningsmarknaden. Detta skiljde den påtagligt från veckotidnings- och tidskriftsmarknaden. Tidskrifter hade funnits redan under 1800-talet, men det var framför allt under det tidiga 1900-talet som nya specialiserade tidskriftsförlag började etableras. Det mest känd av dessa var Åhlén & Åkerlunds (Å&Å) förlag med entreprenören Erik Åkerlund som drivande kraft. Under 1920-talet ökade utgivningen av dam- och familjetidningar och flera utgivare lockades in på marknaden. Bonniers gjorde vissa försök men utan större framgång. Men när möjligheten att köpa Å&Å öppnades 1929, tog släkten Bonnier chansen att etablera sig som ledande på den expansiva veckotidningsmarknaden.¹³

12. Larsson (2003), s. 257–258.

13. Larsson (2003), s. 9–18. Sundin (2002), s. 284–288.

Under 1930- och 40-talen konsolideras Å&Å:s verksamhet genom såväl en utökad läsekrets för de redan befintliga tidskrifterna som etablering av nya. Den drivande personen bakom Å&Å:s framgångar vid denna tid var Albert Bonnier jr. Genom sin roll som ägare och chef för Å&Å var han starkt engagerad i tidskriftsförlagets hela utgivning. I stort sett varje vecka träffade han chefredaktörer och journalister vid de olika tidskrifterna. Tillsammans med dessa gick han igenom kommande nummer – artikelinnehåll, disposition och design. Skillnaden mot den frånvarande ägaren inom dagspressen kunde inte vara större. Albert Bonnier jr var veckotidningskung och hans sätt att styra utgivningen ifrågasattes ytterst sällan. Tidskriftstyrningen antog närmast patriarkala former. Särskilt tydligt blev detta då någon av tidskrifterna fick upplageproblem. Albert Bonnier jr gick då många gånger själv, eller tillsammans med någon förtroenden redaktör, in för att på egen hand göra om tidskriften. Den aktiva ägarstyrningen innebar också att anställningsförhållandena var föränderliga. Chefredaktörer kunde snabbt flyttas från sina ansvarsområden över till andra tidskrifter. Journalisterna hade däremot en något mer stabil anställningssituation. Framgångsrika chefredaktörer kunde behålla sin plats i decennier, medan man på andra tidskrifter bytte chefredaktör vart och vartannat år. Rekordet innehade herrtidningarna *Se* och *Fib-aktuell* som bägge under två år bytte chefredaktör sex gånger.¹⁴

Det finns få exempel på hur verksamheten organiserades, vilka intressegrupper som var delaktiga i verksamheten och hur ägandet utövades på tidskriftsmarknaden. Erfarenheterna från Bonniers är starkt beroende av hur en enskild person – Albert Bonnier jr – agerade, och detta ger sannolikt inte någon helt rättvisande bild av hur det fungerade vid andra tidskriftsförlag. Å andra sidan var Å&Å med en marknadsandel på över 60 procent av tidskriftsmarknaden dominant inom alla typer av tidskrifter – veckotidningar, serietidningar och specialtidskrifter – och som marknadsledare kan man mycket väl ha påverkat branschens traditioner.

För Albert Bonnier jr var veckotidningarna skötebarnet. Friheten

14. Diskussionen bygger på Larsson (2003).

för redaktörerna inom specialtidsskrifter och serietidningar var betydligt större. Detta var framför allt en konsekvens av att de utvecklats under Lukas Bonniers ledarskap och även om Albert Bonnier i egenskap av styrelseordförande hade möjlighet att gripa in i även dessa tidskrifter undvek han det ofta. Vid Å&Å utvecklas från slutet av 1960-talet en tudelad företagskultur, där Albert Bonnier jr stod för ett auktoritärt styrelsesätt där han krävde och fick respekt av sina medarbetare. Lukas Bonniers ledarstrategi utgick däremot från en önskan att vara en i ett team och att verksamheten skulle bygga på kollegialt samarbete. Denna skillnad i synen på ledarskapet retade Albert Bonnier jr som bland annat i ett brev till Lukas Bonnier 1980 konstaterade:

Det är riktigt att vi på vissa grundläggande punkter har olika uppfattningar om hur Å&Å bör skötas.

Jag tror att man kan säga att skillnaderna grundar sig på olika uppfattningar om ledarskapets innebörd vad gäller ett förlag. Du vill i princip delegera och jag tror på ledning i samarbete.

Säkert vore det till fördel för Å&Å om vi kunde hitta en kompromiss. Bl.a. därför att min tid i Å&Å är begränsad och min inställning är att Du ska ta över. Men för att komma dit tror jag det är nödvändigt att vi kan finna en kompromiss.¹⁵

Skillnaderna i ledarstrategi har delvis sin förklaring i Alberts och Lukas Bonniers olika personlighet, men kan också kopplas till den situation de båda delägarna befann sig i. När Albert Bonnier jr tillträdde som vd för Å&Å 1940 var förlaget homogent. Varken diversifiering över olika typer av tidskrifter eller internationaliseringen hade startat. Men då den 15 år yngre Lukas Bonnier tillträdde som vd 1957 var situationen en annan. Nya typer av tidskrifter introducerades och de första internationella kontakterna etablerades. Som förlaget utvecklades från 1960-talet var det varken legitimt eller möjligt

15. Brev från Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier 13 november 1980.

att styra koncernen med en alltför auktoritär vd-stil. Lukas Bonnier arbetade nära sina medarbetare och gav dem mer möjlighet att utvecklas efter eget huvud. Organisationsstrukturen var tydligare med personer som ansvarade för olika delområden, samtidigt som Lukas Bonnier hade nära kontakter med de fackliga organisationerna. Till skillnad från sin bror verkar han mer ha sett till medbestämmandelagens intention än till att uppfylla dess lägsta krav. Som vd representerade Lukas Bonnier mer av en svensk modell för bolagsstyrning.

Mediemarknadens förändring

Idealen för bolags verksamhet och organisation är idag påtagligt anorlunda än för 35 år sedan. Då var diversifiering och riskspridning kodord, medan dagens utveckling präglas av koncentration till verksamheter där företagen har komparativa fördelar. Avregleringen av styråtgärder för samhällsekonomin var en förutsättning för att denna förändring skulle kunna ske fullt ut.

Mediemarknaden har också berörts av dessa förändrade ideal. Framför allt har detta visats i att Bonniers allmänna industriverksamhet sålts eller avvecklats. Koncernen har istället koncentrerats till medierörelsen. Detta har inneburit såväl en utveckling av gamla medieformer som inträdet i nya typer av medieutbud, framför allt etermedier, men också medieformer kopplade till informationsteknologin. En förutsättning för denna förändring var att det statliga monopolet för radio och tv avskaffades, men också att statsmakternas indirekta styrande roll för mediesektorn förändrades. Denna omvandling inleddes under senare delen av 1980-talet.

Statsmakternas styråtgärder för mediemarknaden var begränsade till direkta ingrepp i mediernas organisation och struktur, som bland annat beslut om monopol (radio och tv) eller utdelandet av presstöd. Statsmakterna har också kunnat påverka mediemarknaden genom en direkt eller indirekt utveckling av normer och regler.¹⁶

16. Hadenius och Weibull anger tre principiella vägar för mediepolitiken: 1) direkta ingrepp i struktur och organisation, 2) styrning via normer och regler samt 3) låta marknaden fungera som styrinstrument. Se: Hadenius & Weibull (1999), s. 33–34.

Kravet på opartiskhet i etermedier har varit en sådan åtgärd, men här återfinns även diskussion om kvalitet och innehåll i medieutbudet som initierats från politiskt håll samt kontinuerliga utredningar om mediekoncentration. Dessa åtgärder har varit ett sätt för statsmakterna att »hålla marknadens aktörer på tå«, men har också utgjort grunden för mediemarknadens självreglering.

På båda dessa punkter har den statliga politiken förändrats under de senaste decennierna. Mot slutet av 1980-talet började satellitkanalerna vidga tv-utbudet och några år senare startade TV4 sin verksamhet, slutligen började den privata lokalradion utvecklas från 1993.¹⁷ Kombinationen av teknisk utveckling och etermediernas internationalisering hade gjort det omöjligt att behålla den svenska monopolregleringen och efter dessa initiala förändringar har den svenska etermediepolitiken gradvis anpassats till andra europeiska länder.

Dessa institutionella förändringar bekräftade den omvandling som redan inletts i mediasamhället och som alltmer ifrågasatte statsmakternas roll. För dagspressen skedde stora förändringar i samband med den konjunkturella nedgången i början på 1990-talet. Tidningsarnas ekonomi försämrades som en konsekvens av både förändrade läsvanor (minskat tidningsläsande) och fallande annonsintäkter. För att bryta den negativa trenden var det nödvändigt att utnyttja såväl stordrifts- som samordningsfördelar.

En konsekvens av denna utveckling var att synen på sammanslagningar och uppköp av dagstidningar förändrades och när väl de första företagsaffärerna skett uppfattades det som fritt fram för ägarbyten och strukturella förändringar på dagstidningsmarknaden. Efter Albert Bonnier jr:s död 1989 var detta en möjlighet även för Bonniers, som genom förvärv framför allt stärkte sin position i Göteborgs- och Malmöområdena.

På det trycktekniska området inledde Bonniers 1990 samarbete med Esselte, Sörmlands Grafiska AB och Tiba-koncernen vid tryckeriet i Kungens Kurva.¹⁸ Egna tryckpressar var inte som tidigare ett

17. Hadenius & Weibull (1999), s. 433–434.

18. Larsson (2001), s. 236.

medel i konkurrensen, som kunde göra det möjligt att snabbt från en central anläggning sprida den färdiga tidningen eller tidskriften. Publikationer trycktes istället vid storskaliga specialiserade tryckerier med ny teknik eller hos lokala aktörer. Möjligheterna att finna fördelaktiga grafiska lösningar hade därigenom ökat avsevärt och inte sällan förekom det att konkurrenter tryckte sina publikationer på samma ställe.

Marknaden för dagstidningar förändrades som en följd av detta. De rikstäckande tidningarna fick allt svårare att hävda sig och som en konsekvens av detta blev de fyra stora Stockholmsstidningarna (*DN*, *Expressen*, *Aftonbladet* och *Svenska Dagbladet*) allt mer huvudstadsorienterade. De som önskade globala nyheter kunde lätt få tillgång till detta via etermedier och det digitala nätet. De lokala nyheterna täcktes däremot bäst genom tryckta publikationer. Därför var det viktigt för Bonniers att etablera sig med särskilda tidningar för Göteborg och Malmö. Dessa lokalt anpassade publikationer kunde uppväga marknadsförluster för *DN* och *Expressen* samtidigt som det var möjligt att utnyttja interna samordningsfördelar för nyhetshantering mellan de olika tidningarna.

Den tekniska utvecklingen var viktig för att bryta den stelade struktur som utvecklats både på dagstidnings- och tidskriftsmarknaden. Genom datorsättning och ny tryckteknik blev det möjligt för såväl etablerade företag som nya aktörer att testa tidskriftsidéer utan förberedande marknadsanalyser och kundtester. När tidskriften *Veckans Affärer* introducerades 1965 hade den föregåtts av ett förberedande arbete under ett och ett halvt år med bland annat marknadsundersökningar och kontakter med tänkbara läsare, annonsörer och medierepresentanter. När man i början av 2000-talet ville testa en ny publikation släppte man snabbt testnummer på marknaden för att efter 5–6 nummer utvärdera marknadspotentialen. Tidskrifter startades inte längre för att vara långsiktiga överlevare, tvärtom etablerades från slutet av 1990-talet ett in- och utflöde av tidskrifter på marknaden som öppnade för nya aktörer och specialisering på olika typer av tidskrifter.¹⁹

19. Larsson (2003), s. 232–235, 311–312.

Samtidigt som den tekniska utvecklingen minskat kostnaderna för etablering och öppnat för mindre aktörer att ta sig in på mediemarknaden, har omvandlingen bidragit till att stärka de stora mediekoncernernas konkurrensfördel. Framför allt ligger dessa företags fördel i att de genom att agera på flera marknader vunnit samordningsfördelar samtidigt som de öppnat för gränsöverskridande utbud mellan olika medieformer. Det har lett till att informationsteknologin blivit en integrerad del av mediesektorn.

Nya former för styrningen av medieföretag

Den tekniska förändringen och det vidgade utbudet av medieprodukter har under de senaste decennierna genomgripande förändrat mediemarknaden och kontrollen av medieföretagen. Denna förändring är möjlig att följa såväl i den ekonomiska styrningen av verksamheten som i organiseringen av arbetskraften.

Samordningsfördelar på dagstidningsmarknaden och nya metoder att introducera och utveckla tidskrifter har bidragit till att storleken på de fasta redaktionerna minskat påtagligt. Istället utförs alltmer av det journalistiska arbetet av frilansande skribenter, med mer eller mindre stabila relationer till olika tidningar och tidskrifter – en förändring som ligger i linje med samhället i övrigt. Tydligast var dessa förändringar på tidskriftsmarknaden. En veckotidningsredaktion kunde på 1950- och 60-talen sysselsätta 25–30 personer, medan man under 2000-talets början hade 10–15 anställda. Redaktionen på en månadstidning kunde samtidigt uppgå till cirka 5 personer.²⁰

Vid Bonnier Tidskrifter/Å&Å genomfördes denna omläggning gradvis under 1990-talet. Chefen för Bonniers danska tidskriftsrörelse, Erik Skipper Larsen, fick då ansvaret för att omstrukturera den svenska tidskriftsverksamheten och höja vinstnivån. Neddragningen av personal innebar en förändring av företagets hela managementkultur, eftersom en anställning vid Å&Å tidigare uppfattats som stabil. Erfarenheterna från det danska dotterbolaget som Skipper Larsen tidigare varit vd för, visade emellertid att detta varit en

20. Intervju med Jonas Bonnier den 8 maj 2003.

framkomlig väg för att öka effektiviteten.²¹

Parallellt med den nya anställningspolitiken förändrades också rutinerna för förlagets ekonomiska styrning och uppföljning – delvis också efter danskt mönster. Det traditionella arbetssättet för att utvärdera veckotidningarnas framgångar var att se på upplageförändringar. Under 1950- och 60-talen följde ägare och redaktioner vecka för vecka försäljningen av lösnummer för att vid nedgångar stå beredda med parerande åtgärder. Det var under denna tid som Albert Bonnier jr med energi grep sig an veckotidningar med negativ upplageutveckling. Introduktionen av specialtidsskrifter – som *Vi Föräldrar*, *Allt om Mat* och *Veckans Affärer* – öppnade emellertid för ett nytt synsätt. Upplagan var inte det som enbart avgjorde det ekonomiska utfallet, tvärtom växte annonsmarknaden fram som en avgörande indikator för tidskriftens utveckling. Det var förmågan att attrahera annonsörer som gjorde det möjligt att sänka tidskrifternas upplagor till 40 000–50 000 exemplar. Annonsmarknaden blev gradvis viktig även för traditionella veckotidningar samtidigt som den alltmer påverkade dagstidningsmarknaden.

Den förändrade managementkulturen på Bonniers tidskriftsrörelse innefattade även nya ekonomiska styrsystem. Chefredaktörerna hade traditionellt varit ansvariga för tidskriftens utformning men tog från 1990-talet i betydande utsträckning även över det ekonomiska ansvaret. Med en kraftigt reducerad redaktion var det nödvändigt att chefredaktören hade det ekonomiska ansvaret och möjligheten att engagera de personer som ansågs viktiga. Istället för att en ägare eller vd varje vecka följde upp tidskrifternas verksamhet ålades chefredaktören att visa en viss vinstnivå.²² Förlaget gick i och med detta från att vara påtagligt centralstyrt till att vara divisionaliserat med ett decentraliserat ansvar – en anpassning som i stort redan genomförts inom industrin.

21. Larsson (2003), s. 309–311.

22. Larsson (2003), s. 310.

Slutsatser

Denna genomgång har visat att det är viktigt att skilja på olika typer av mediemarknader. Intressegruppers, liksom statsmaktens – betydelse och bolagsstyrningens utformning har skiljt sig påtagligt mellan dagstidnings- och tidskriftsmarknaden. Medan dagstidningar var viktiga för opinionsbildningen i samhället och för det politiska etablissemangen, var tidskriftsmarknaden på sin höjd intressant ur kvalitativ synvinkel.

Frihetsgraderna var som en följd av detta begränsade på dagstidningsmarknaden. Avtal mellan ägare och chefredaktör, där de förra frikopplades från opinionsbildning och redaktionellt arbete, var viktiga för att professionalisera journalistkåren och stärka tidningarnas integritet. Detta var heller inget som statsmakterna försökte ingripa i, utan deras intresse låg främst i en önskan att bevara den politiska mångfalden på de lokala och regionala marknaderna. Detta försökte man åstadkomma genom det riktade presstödet. Denna politik bidrog för en tid till att cementera den svenska dagstidningsmarknaden. Men mot bakgrund av försämrade konjunkturen och samhällets avreglering kom både presstödet intention och den självpåtagna begränsningen av uppköp av konkurrenter som marknadens aktörer påtagit sig att stjälpas över ända. De senaste decennierna har präglats av en aktiv omstrukturering av den svenska dagspressen.

Även tidskriftsmarknaden genomgick under 1990-talet en omvandlingsprocess som gjorde tidskriftsutgivning enklare och ur styrningsperspektiv mer lik annan industriell verksamhet. Samhälls- och arbetsmarknadsförändringarna under de senaste decennierna har gjort humankapitalet till en resurs som handlas på den öppna marknaden och som är föremål för fri prisbildning. För tidnings- och tidskriftsförlagen har detta inneburit att behovet av fast anställd personal minskat och att man istället i större utsträckning kunnat förlita sig på frilansskribenter.

I inledningen av detta kapitel ställdes frågan om styrningen av bolagen inom mediesektorn förändrats efter andra världskriget och om synen på bolagens ledning utvecklats över tid. Slutsatsen måste bli att mycket förändrats både i mediemarknadens förutsättningar och

synen på mediernas roll i samhället. Som en följd av detta har både organisation och styrning av medierörelserna omvandlats i grunden. Den normering som verkar ha störst överlevnadsförmåga är arbetsdelningen inom dagspressen mellan ägare, ledning och chefredaktör – en tradition som utvecklats inom ett flertal medieföretag för över hundra år sedan. Men sådana traditionella managementstrategier överlever bara så länge som enskilda personer slår vakt om dem.

Referenser

Intervju

Jonas Bonnier, dåvarande chef för Bonnier tidskrifter. 8 maj 2003.

Otryckt källa

Brev från Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier 13 november 1980. Lukas Bonniers arkiv, Centrum för näringslivshistoria, Bromma.

Litteratur

- Albinsson, G. (1962), *Svensk populärpress 1931–61*. Stockholm.
- Cavellin, J. (2002), *Medier, mångfald, stat, kapital. Delrapport 2001 från mediestrukturprojektet*. Forskningsrapport från Institutionen för tematisk undervisning och forskning nr 1/2002, Linköping.
- Hadenius, S. & L. Weibull (1999), *Massmedier. En bok om press. Radio och TV*. Stockholm.
- Hallin, D. & P. Mancini (2004), *Comparing Media Systems. Three Models of Media and Politics*. New York.
- Konkurrens och samarbete inom medier*. Konkurrensverkets rapportserie 2003:2
- Larsson, M. (2001), *Förlag, konglomerat och mediekoncern 1953-1990. Bonniers – en mediefamilj*. Stockholm.
- Larsson, M. (2003), *Å&Å – drömfabriken. Från fiction till fakta 1906–1990. Bonniers – en mediefamilj*. Stockholm.
- Larsson, M. & D. Nyberg (2008), *Long-term ownership and Ownership Strategies in Family Firms: The Case of Bonniers, 1950-1990*. Helsingfors.
- Nyberg, D. (2002), *Marknad, företag, ägare: familjen Bonniers ägarstyrning i Dagens Nyheter 1953–1988*. Stockholm.
- Sandberg, P. (2010), *Ett tidningshus i Jönköping. Ursprung, tillkomst, framväxt 1861-2008*. Göteborg.
- Strömstedt, B. (1994), *Löpsedeln och insidan – En bok om tidningen och livet*. Stockholm.

- Sundin, S. (1996), *Från bokförlag till mediekoncern. Huset Bonnier 1909–1929*. Göteborg.
- Sundin, S. (2002), *Konsolidering och expansion 1930–1954. Bonniers – en mediefamilj*. Stockholm.
- Sundin, S. (2003), *Den svenska mediemarknaden 2003*. Göteborg.
- World Association of Newspapers, World Press Trends.

Management i samverkan

– en kraftfull svensk modell?

FREDRIK TELL

DEN SVENSKA MODELLEN har rönt stort internationellt intresse som en ekonomisk-politisk välfärdsmodell. En av modellens hörnstenar är samverkan mellan arbetsmarknadens olika parter och statlig inblandning i en öppen marknadsekonomi, exempelvis genom regleringar och offentligt ägande.¹ Sådana analyser av den svenska modellen rör sig företrädesvis på ett makroplan. I detta kapitel argumenterar jag dock för att diskussionen om den svenska modellen med fördel också kan föras på mesonivå, där interaktionen mellan privat företagande och stat står i fokus.² Speciellt intressant är utvecklingen av professionell företagsledning i Sverige under den svenska modellens uppväxtår i mellankrigstiden³ och framför allt relationen mellan företagsledare och företrädare för statsmakten. Jag kommer här att analysera relationen mellan professionella företagsledare (snarare än ägare) och företrädare för statliga verk (snarare än politiker). Utifrån studier av Asea och Vattenfall⁴ samt Ericsson och Televerket⁵ visar jag på hur utveckling av kritiska komponenter och delsystem i stora tekniska system, som elkraftsystemet och telekommunikationssystem, skett i samarbete mellan dessa dominerande företrädare för privata och statliga intressen. Svenskt mana-

1. Se till exempel Magnusson (1996), (2006); Schön (2000); Myhrman (2003); Sjögren (2008).

2. Se till exempel Larsson (1998); Fridlund (1999); Tell (2008).

3. Jämför Matti (2006); Nordlund (2005).

4. Fridlund (2007); Tell (2008).

5. Fridlund (1998a); Meurling & Jeans (1995); Vedin (1992).

gement utvecklades i sådana kapitalintensiva sektorer⁶ således inte enbart inom svenska företag, utan också i samverkan med andra organisationer i deras omgivning. Det var inte heller en fråga om planmässig samhällsplanering från en statlig aktör, utan kan ses som ett uttryck för den svenska modellen.

Teknikhistorikern Mats Fridlund⁷ har karakteriserat sådana parvisa relationer i teknikutveckling för »utvecklingspar«, analogt med ekonomihistorikern Erik Dahmén's teori om utvecklingsblock som drivande i den ekonomiska utvecklingen.⁸ Betydelsen av sådana köpar-säljarrelationer har på senare tid uppmärksamats i flera analyser av det svenska innovationssystemet och förslag till framtida industripolitik.⁹ Andra framgångsrika exempel på utvecklingspar som brukar tas upp är Asea-SJ¹⁰ och FMV-Saab.¹¹ Även om jag i detta kapitel kommer att fokusera på två framgångsrika exempel så är det viktigt att påpeka att inte allt skett friktionsfritt. I två exempel där Asea varit inblandat – när den svenska kärnkraften byggdes upp och när flygmotorer för det svenska flygvapnet utvecklades, så har det gnisslat betänkligt i relationerna och utfallet har inte alltid blivit det man hoppats på.

Syftet med detta kapitel är dock att försöka förstå denna del av den svenska modellen som ett uttryck på mesonivå – mellan den makroekonomiska politiken och den företagsinterna ledningen. Mer specifikt analyserar jag utvecklingsparen Asea-Vattenfall och Ericsson-Televerket och deras roll för utvecklingen av nya tekniker som haft stor betydelse för svensk infrastruktur och välfärd direkt, men som också bidragit med stora exportinkomster genom sin stora innovationshöjd.

6. Jämför Hobday (1998); Acha med flera (2004).

7. Fridlund (1999).

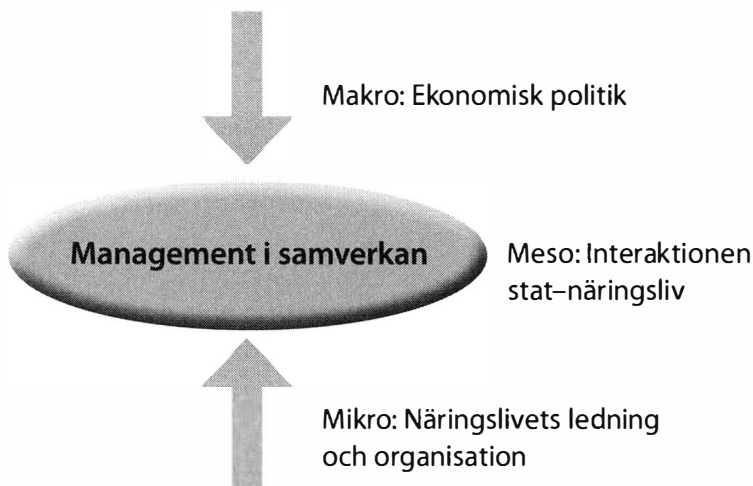
8. Dahmén (1950).

9. Se till exempel Benner, Deiacio & Edquist (2007); Fogelberg (2004); Miljöstyrningsrådet (2008).

10. Fridlund (1999).

11. Strandqvist (2008).

Figur 1. Kapitlets fokus på samverkansmodellen.



Den svenska modellen: några olika utgångspunkter

Epitetet den svenska modellen har använts på olika aspekter av den svenska ekonomin. Jag kommer här att fokusera på den mellanorganisatoriska nivån i det svenska ekonomisk-industriella systemet. Som visas i figur 1 så ligger detta fokus på en analysnivå mellan den »traditionella« ekonomisk-politiska svenska modellen och den mikroorienterade svenska managementmodellen. Jag argumenterar bland annat för att denna »mesomodell« har varit av stor vikt för den svenska industriella och ekonomiska utvecklingen och att detta också delvis avspeglas i svensk forskning kring företagande.

Den svenska ekonomisk-politiska modellen

Enligt nationalekonomen Andreas Bergh brukar man vanligen avse något eller alla av fyra nedanstående fenomen i modern svensk ekonomi.¹²

12. Bergh (2008).

Blandekonomin

Den svenska ekonomin har speciellt under perioden efter andra världskriget fram till 1990-talet karakteriserats av att vara en marknadsekonomi med starka inslag av regleringar, utan att för den skull vara en planekonomi. Exempel på marknader som varit starkt reglerade är kapital- och valutamarknaderna, jordbruksmarknaden, energimarknaden, kommunikationsmarknaderna och hyresmarknaden för bostäder. Medan jordbruks- och bostadshyresmarknaderna fortsatt vara reglerade, har stora av- och omregleringar skett på områden som exempelvis valuta- och kapitalflöden, banksektorn, energiproduktion och distribution, telekommunikationer och fysiska kommunikationer.

Korporativismen

Nationalekonomen Assar Lindbeck anger den svenska korporativismen som ett av kännetecknen för »experimentet« med den svenska modellen och den förknippas ofta med det så kallade Saltsjöbadsavtalet från 1938.¹³ Uppmuntrade av statsmakterna har därefter arbetsmarknadens parter tagit ett stort ansvar för lönebildning och också fått stort inflytande på beredningar av politiska beslut. Organisationer som företräder arbetstagare och arbetsgivare har således kommit att bli inkorporerade till viss del i funktioner som i många länder ombesörjs av statsapparaten. Också när det gäller korporativismen har denna kommit att minska något under senare år, då lagstiftning kommit att reglera tidigare avtalsstyrda områden. Också nedmonteringen av löntagarfonderna kan ses som ett exempel på minskat inflytande från arbetsmarknadens parter på viktiga ekonomisk-politiska beslut.

Rehn-Meidner-modellen

Kopplat till korporativismen är den svenska arbetsmarknadspolitik som kommit att präglas av den så kallade Rehn-Meidner-modellen, där det korporativistiska inslaget inte minst ligger i den solidariska lönepolitiken som drevs av arbetstagarorganisationerna

13. Lindbeck (1997), se också Rothstein (1998).

för att minska lönespridningen och öka utslagningen av mindre effektiva företag till förmån för mer effektiva sådana. Den så kallade EFO-modellen, som avsåg att prioritera den konkurrensutsatta sektorn som löneledande, kom senare att komplettera den ursprungliga Rehn-Meidner-modellen.¹⁴ I tillägg till lönepolitiken kom en aktiv arbetsmarknadspolitik och politik, som innebar sysselsättningsstöd, att spela en stor roll i implementeringen av denna modell.

Den generella välfärdspolitiken

Den svenska ekonomin har karakteriserats av ett stort offentligt ansvar för att organisera och genomföra välfärd i form av exempelvis sjukvård, utbildning och barnomsorg. Detta har inneburit dels ett högt skattetryck, dels en omfattande socialförsäkring samt offentliga organisationer på statlig, landstingskommunal och kommunal nivå. En stor andel av befolkningen i Sverige har varit skattefinansierad. Assar Lindbeck uppskattade förhållandet mellan skattefinansierade (offentliganställda och personer omfattade av olika offentliga försäkringar som exempelvis sjukpenning, förtidspensionering och föräldraledigheter) och privat finansierade individer (anställda i marknadsutsatta sektorer och egenföretagare) till 1,83 för år 1995 (det vill säga att antalet skattefinansierade individer var nästan dubbelt så stort som privat finansierade detta år).¹⁵

Dessa fyra delar av den svenska ekonomisk-politiska modellen fungerar som en viktig bas för förståelsen av de samverkansrelationer mellan stat och näringsliv som utvecklade sig under 1900-talet i Sverige. Som exempelvis Mats Fridlund visar så spelade den nationalistiska teknikandan och viljan av att verka för »AB Sverige« en roll i dessa relationer.¹⁶ Den svenska ekonomiska politiken har också bedrivits med fokus på storföretagen. Detta kapitel berör dock inte främst den ekonomiska politiken utan handlar om hur ledarskapet utövades i samband med teknikutvecklingen i gränslandet mellan stat och företagande.

14. Myhrman (2003).

15. Lindbeck (1997).

16. Fridlund (1999).

Den svenska managementmodellen

En del forskare och praktiker har under åren hävdats att det finns en specifikt svensk lednings- eller managementstil.¹⁷ En sådan svensk managementmodell skulle således också kunna göra anspråk på epitetet den svenska modellen. Utgångspunkterna för resonemang kring denna svenska modell skiljer sig åt, framför allt när det gäller fokus och analysnivå, men framträdande drag i den svenska managementmodellen sägs ofta vara likhet med den svenska samhällskulturen i övrigt, i termer av exempelvis dess relationsorientering, dess konsensusorientering, låg maktdistans och hög osäkerhetstolerans.

Ett sätt att ta sig an den svenska managementmodellen är att utgå ifrån den föregående diskussionen om ägande och ägarstyrning. Svenskt management kan ses som influerat av specifika institutionella förhållanden. Man skulle kunna hävda att det svenska ledarskapet står för ett specifikt svenskt institutionellt uttryck, delvis i linje med den amerikanske företagshistorikern Alfred D. Chandlers analys av brittiskt, tyskt och amerikanskt management.¹⁸ Företagsekonomen Sten Jönsson diskuterar på så sätt den svenska managementmodellen i sin analys av ett antal svenska storföretags framväxt och intervjuer med framträdande »koncernledare«, där svenskt management handlar mycket om former för organisering och utförande av ägar- nas intressen.¹⁹ En liknande diskussion förs i studier som, mer mikroorienterat, försöker analysera vad svenska ledares och chefers ledarskap innebär för deras medarbetare.²⁰

Även om inte rent ledarskapsorienterade frågeställningar står i fokus i detta kapitel så är de naturligtvis viktiga när man diskuterar hur ledarskap i och mellan dessa stora organisationer har utövats.²¹

17. Se till exempel Jönsson (1995); Vinnova (2007).

18. Chandler (1977).

19. Jönsson (1995).

20. Se till exempel Beckérus & Edström (1988); Källström (1995); Döös & Waldenström (2008).

21. Se till exempel Matti (2006); Nordlund (2005).

Den svenska samverkansmodellen

I fokus i detta kapitel står industriella relationer mellan storföretag och statliga verk. Framför allt utreds hur dessa samverkansrelationer sammanfaller med industriell dynamik. I så måtto bygger diskussionen på den skandinaviska forskningstradition inom såväl ekonomisk historia²² och företagsekonomi²³ som berört interorganisatoriska relationer, och hur såväl komplementariteter som frånvaron av komplementariteter fungerar som krafter i förändringsprocesser under industriell utveckling. Komplementariteter uppstår när till exempel efterfrågan på en vara sammanfaller med efterfrågan på en annan vara som exempelvis hamburgare och hamburgerbröd. Dessa två varor kan då ses som komplementära. I exempelvis Dahmén's analys så visar han hur hela utvecklingsblock av komplementära tekniker och institutioner sammanföll för att driva den tekniska och ekonomiska utvecklingen framåt i Sverige under mellankrigstiden. Baserat på en mängd fallstudier av industriella köpar-säljarrelationer i svenskt näringsliv analyserar de företagsekonomiska forskarna Håkan Håkansson och Ivan Snehota de nätverk som uppstår, bland annat dyad-relationen mellan två organisationer i termer av aktivitetslänkar, resurskopplingar och aktörsband. De menar att när dessa tre faktorer samvarierar i en affärsrelation mellan två organisationer uppstår en kvasiorganisation. Det vill säga på grund av de synergier som uppstår mellan aktivitetslänkarna, resurskopplingarna och aktörsbanden så uppstår effekter som är större än vad organisationerna hade klarat av att prestera på egen hand. Denna tankegång, som erhållit stort internationellt genomslag i forskningen i industriell marknadsföring, har stora beröringspunkter med den analys av industriell dynamik som presenteras i Erik Dahmén's analys av den svenska industriella utvecklingen under mellankrigstidens Sverige.²⁴ Han pekar på den kritiska roll som komplementariteter mellan resurser, organisationer och innovationer spelar för industriell utveckling. Komplementariteter uppstår på grund av beroendeförhållanden

22. Se till exempel Dahmén (1950).

23. Se till exempel Håkansson & Snehota (1995).

24. Dahmén (1950).

mellan resurser, kompetenser eller kunskap som gör att resurserna inte är enkelt utbytbara mot substitut. Dessa beroendeförhållanden visar att gemensam användning av vissa resurser och kunskap (till exempel teknik) ger upphov till effekter som inte är nåbara vid isolerad användning av desamma. Därför tenderar vissa resurser, teknologier och organisationer att sammanvändas under långa tidsperioder, vilket ger upphov till trögheter i teknisk-ekonomisk utveckling. Tekniska, institutionella och organisatoriska landvinningar kan naturligtvis förändra dessa beroenden och en språngvis utveckling ske.²⁵

På grund av komplementariteter kommer dock sällan en innovation ensam, då den är beroende av förändringar i andra delar av systemet. I en samhällsekonomi med specialiserade organisationer med olika kompetenser och funktioner så knyts på så sätt dessa samman i olika komplementära beroenden. Innovation av stora tekniska system kan därför kräva att dessa organisationer samverkar. I den följande beskrivningen av två utvecklingspar (Asea-Vattenfall och Ericsson-Televerket) så kommer fokus just att ligga på denna samverkansmodell för ledning av teknikutveckling och innovation. Presentationen centreras kring de företagsledare och ingenjörer som medverkade. Relationerna och nätverken mellan de deltagande organisationernas huvudmän berörs inte.²⁶

Samverkan i ledning av förtruppernas projekt

Jag kommer nu att diskutera den mesoekonomiska aspekten av den svenska modellen och teknikutvecklingen i stora tekniska system. Sådana system utvecklas och levereras företrädesvis i stora projekt. I centrum för presentationen står därför ett antal stora teknikutvecklings- och leveransprojekt av eltekniska och teletekniska system, relativt avgränsade i tid och rum, men med den gemensamma nämnaren att där finns en hög grad av samverkan mellan statliga verk (företrädesvis i rollen som köpare) och kapitalistiska företag (i rollen som leverantör). Management utgörs således i detta fall av sys-

25. Henderson & Clark (1990).

26. Jämför Glete (1994).

temledning genom företagsledning, politisk ledning, verksledning, jurister och ingenjörer.²⁷ Jag inriktar mig främst på företagsledning, verksledning och ingenjörer. När det gäller graden av teknisk utveckling i dessa projekt så rör det sig i hela spektrumet från teknikadoption av existerande tekniker, teknikanpassning och egenutvecklade tekniksprång.

Utvecklingsparet Asea-Vattenfall

Ett av paradexemplen på den form av samverkan som jag diskuterar återfinns i relationen mellan Kungliga Vattenfallsstyrelsen (Vattenfall) och Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget (Asea). I stort följer beskrivningen av denna relation den som återges av Fridlund²⁸ och som visar hur genomförandet av de stora elkraftöverföringsprojekten i Sverige medförde en utvecklad ledningsrelation mellan ett statligt verk (Vattenfall) och en nationell leverantör (Asea) som inbegrep gemensamt utvecklingsarbete och personliga kontakter som överskred normala köpar-säljarrelationer. Skildringen av hur denna relation utvecklats sker genom att först redogöra för dess initiala skeden i en prolog, där utvecklingen av strömbrytare och transformatorer för att bygga det elektriska kraftsystemet i Sverige beskrivs. Denna följs av höjdpunkten (crescendot) i genomförandet av den högspända likströmsöverföringen mellan Gotland och fastlandet 1954. Avslutningsvis beskrivs efterspelet då utvecklade produkter och system blev exportframgångar, och relationen mellan Vattenfall och Asea institutionaliserades.²⁹

Förspel: insatser för att komma ifatt den internationella konkurrensen

Relationen mellan Kungliga Vattenfallsstyrelsen (Vattenfall) och Asea går ända tillbaka till före verkets bildande 1909. Dess förste

27. Högselius & Kaijser (2007).

28. Fridlund (1999).

29. Genomgående används Fridlund (1998b; 1999) som huvudsaklig källa om inget annat anges.

chef, och sedermera generaldirektör, Fredrik Vilhelm Hansen (1862–1929) var verksam inom Vattenfall 1908–1928 och Aseas verkställande direktör J. Sigfrid Edström (1870–1964), var verksam som vd 1903–1933 och som styrelseordförande 1933–1949. Edström rekryterades av Marcus Wallenberg till ny vd för Asea i samband med en rekonstruktion av bolaget 1902–1903. Han var då chef för Göteborgs Spårvägar och hade under 1890-talet arbetat utomlands, hos Asea:s konkurrent Westinghouse i USA och vid spårvägarna i Zürich.³⁰ Edström kom att bli en viktig kraft inte bara för Aseas utveckling utan också för svenskt samhälls- och näringsliv i stort, inte minst i sina roller som ordförande i bland annat Sveriges Industriförbund, Sveriges Allmänna Exportförening, Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF), Internationella Handelskammaren och som grundare av Riksidrottsförbundet och president i Internationella olympiska kommittén. Hansen hade en examen från KTH:s väg- och vattenbyggaravdelning 1882 och hade sedan 1898 bland annat varit vd för Nya Trollhätte Kanalbolag, som köptes av staten 1904 och ombildades till Kungliga Trollhätte Kanal- och Vattenverk 1905. Det var detta ämbetsverk som utgjorde ryggmärgen i det av staten bildade Kungliga Vattenfallsstyrelsen 1909, där Hansen blev dess första chef.

Det första stora nationella projektet för Vattenfall (då fortfarande som Kungliga Trollhätte Kanal- och Vattenverk) var att uppföra en kraftstation med tillhörande kraftöverföring i Trollhättan. Anläggningen invigdes 1910. Anbud för instrumentering av anläggningen gick ut under 1907. Vid denna tidpunkt släpade de svenska tillverkarna långt efter den internationella konkurrensen, bland annat vad gällde apparater för att kontrollera och bryta strömmen, till exempel strömbrytare. Framför allt var det problemen med att kontrollera de höga spänningarna och stora effekter som nu infördes som gäckade konstruktörerna. Trollhättan innebar europeiskt rekord för sin tid avseende överföringsspänning (50 kilovolt, kV) och generatoreffekt (11 megavoltampere, MVA), med stora mekaniska påfrestningar för den utrustning som skulle klara av att bryta strömmen. Asea hade vid detta tillfälle inte erforderlig kompetens på brytarom-

30. Glete (1983); Nordlund (2005).

rådet och Vattenfall ansåg att dess konstruktion inte var likvärdig konkurrenternas. Men Asea erbjöds uppskov då man sköt upp beslutet om inköp av brytare till 1908. Under tiden hann Asea rekrytera svenska ingenjörer som varit verksamma hos företagets amerikanska konkurrenter som kunde bidra med viktig kunskap och ledning i konstruktionsarbetet. Detta innebar att Aseas konstruktioner kom att likna de amerikanska konkurrenternas. Vattenfall valde att lägga beställningen av strömbrytare hos Asea 1909, under förutsättning att bolaget underkastade sig ett genomgående provprogram upprättat av Vattenfall med syfte att förbättra konstruktionerna. Detta kan ses som startskottet för ett långtgående utvecklingssamarbete mellan Vattenfall och Asea.

Relationen mellan Hansen och Edström spelade en viktig roll vid detta beslut då Edström försökt påverka Hansen att fatta ett för Asea positivt beslut genom att påpeka hur livsnödvändig denna order var för företagets fortsatta apparatutveckling. I beslutet noterades också det nationella intresset i frågan. Ytterligare en person som kom att spela en viktig roll i detta beslut och i det fortsatta samarbetet i det som Fridlund kallar utvecklingsparet Asea-Vattenfall var Waldemar Borgquist (1882–1970). Borgquist anställdes som elektroteknisk assistent vid Trollhättans kraftverk 1908. Han var elektroingenjör från KTH (examen 1903) och hade tidigare bland annat praktiserat i Tyskland på Siemens samt på AEG:s svenska dotterbolag och hade således god kännedom om de tyska tillverkarnas konstruktioner. Borgquist var ansvarig för den tekniska granskningen av instrumenteringsanbudet 1908. Han avancerade sedan snabbt till överingenjör, konstruktionschef och förste byrådirektör inom Vattenfall 1920. Han verkade som gd för Vattenfall 1938–1947. Dessutom var Borgquist styrelseordförande i LM Ericsson 1933–1953.

Waldemar Borgquist kom att bli djupt involverad i leveransproven av generatorer och strömbrytare från Asea i samband med uppförandet av anläggningen i Trollhättan. Vid de första proverna av utrustningen på Aseas verkstäder i Västerås visade det sig att konstruktionerna fortfarande var bristfälliga och inte klarade att bryta strömmar upp till 11 kV. Detta föranledde Borgquist att genomföra en grundläggande utredning av strömbrytares verkningsätt. Efter

en genomgång av bland annat de internationella konkurrenternas, AEG, Brown Boveri, Siemens och Westinghouse, konstruktioner rekommenderade Borgquist genomgripande konstruktionsförändringar, vilka innebar att fjädrar kom att användas för att snabba på brytningsprocessen. Dessutom startade ett program över en experimentserie för att prova ut de nya konstruktionerna, vilket skulle göras i Västerås. Ett antal kortslutningsprover genomfördes den 9 januari 1910 vilket bidrog till att Asea kunde leverera modifierade och fungerande brytare till Trollhättans kraftstation. Asea och Vattenfall fortsatte sedan de närmaste åren, fram till mitten av 1910-talet, sitt samarbete kring utveckling av brytare.

Sigfrid Edström försökte rekrytera Waldemar Borgquist till Asea 1917 men denne avböjde efter en tids tvekan. I sin roll som chef på Vattenfall fick Borgquist dock mycket att göra med Edström i början av 1920-talet. När den elektrifierade järnvägen västra stambanan var nära att tas i drift vintern 1920–1921, inträffade ett transformatorhaveri den 10 december 1921. Händelsen fick Borgquist att kraftigt ifrågasätta Aseas kompetens på området. Han påpekade brevledes till Edström de problem med leverans och kvalitet som Aseas transformatorer åsamkat Vattenfall de senaste åren. Transformatorerna hade råkat ut för en kärnbrand som förstörde transformatorkärnorna. Borgquists brev blev inledningen på en intensiv brevväxling mellan honom och Edström. Borgquist kritiserade inte Asea offentligt men i brevväxlingen med Edström framkom vad Vattenfall, deras största kund ansåg vara Aseas främsta problem när det gällde att konstruera och tillverka transformatorer för allt högre spänningar och effekter. Resultatet av diskussionerna blev att utvecklingsinsatserna intensifierades och Vattenfalls ingenjörer bidrog nu aktivt i utvecklingsarbetet. Detta ledde i sin tur till omkonstruktion av transformatorerna och att de kunde tas i drift i slutet av 1922.

Dessa två exempel visar på hur relationerna mellan såväl ledning som ingenjörer på Vattenfall och Asea kom att utvecklas. Vattenfall framförde inte bara kritik angående Aseas produkter. Man var också aktiv i att delta i förbättring och vidareutveckling av kritiska apparater för kraftöverföringssystem. Detta bidrog till att Asea från en relativt svag position inom vissa teknikområden kunde utvecklas till

ett nationellt företag med kompetens att konkurrera internationellt med sina produkter inom högspänningsområdet. Utvecklingssamarbetets höjdpunkt kom när Asea gick från att åtnjuta relationens fördelar för att komma ikapp konkurrensen till att använda den för att utveckla världsledande teknik inom högspänningsområdet.

Crescendo: HVAC- och HVDC-rekord

I samband med andra världskrigets slut fördjupades samarbetet mellan Asea och Vattenfall ytterligare. Två rekordprojekt påbörjades: det första var världens första 380 kV växelströmsöverföring mellan Harpsrånget och Hallsberg 1952, det andra var världens första högspända likströmskraftöverföring mellan Gotland och fastlandet 1954. De tekniska landvinningarna, samt behovet att utnyttja vattenkraftresurser lokaliserade på långa avstånd från stora befolknings- eller industriella centrum, drev fram en internationell utveckling mot ökad elkraftöverföringskapacitet.³¹ Det var framför allt två lösningar som stod till buds: antingen att öka spänningen i växelströmsöverföringar (så kallad *High Voltage Alternating Current*, HVAC) eller att utnyttja möjligheten att föra över elektricitet med högspänd likström (så kallad *High Voltage Direct Current*, HVDC). På båda områdena kom Asea att leda utvecklingen, dock tillsammans med sin »parhäst« Vattenfall. I arbetet med båda dessa alternativ spelade relationen mellan de båda parterna och deras representanter (som exempelvis Waldemar Borgquist, Uno Lamm, Åke Rusck och Åke Vretthem) en avgörande roll. Dessutom kom relationen parterna emellan att institutionaliseras, speciellt i fallet med högspänd likströmsutveckling.

När andra världskriget upphörde 1945 hade utvecklingen av starkströmsöverföring gått så långt att de högsta spänningarna låg på 287 kV. I Sverige hade diskussionerna under kriget handlat mycket om hur de norrländska älvarna skulle kunna byggas ut och elkraften föras över till södra Sverige. För att effektivt kunna överföra kraften vore det önskvärt att endera höja spänningarna och använda växelströmsteknik eller utveckla likströmstekniken. Likströmstekniken

31. Tell (2000).

hade initialt använts vid elkraftsöverföring, bland annat i Thomas Alva Edisons första system i slutet av 1800-talet. I och med uppfinningen av transformatorn som tillät att spänningen kunde växlas upp och ned i växelströmsanläggningar (och på så sätt minska förlusterna vid överföring över stora avstånd) kom dock växelströmstekniken att ganska snabbt bli den internationellt dominerande.³² För att höja spänningen ytterligare, krävdes dock att man kunde hantera den korona (en lysande läckström som sker runt högspänningsledningar) som bildas kring kraftledningen och orsakar störningar samt kraftförluster. Dessutom var det naturligtvis nödvändigt att kunna utveckla transformatorer och brytare för så höga spänningar.

Den socialdemokratiska regeringen som tillträdde 1945 gav Vattenfall ensamt (och inte dess privata konkurrenter Krångede och Sydkraft) ansvar för att utreda och genomföra en ny storkraftsöverföring. Waldemar Borgquist hade nu blivit gd för Vattenfall och tillsammans med överingenjören Åke Vrethem (1912–1984) och andra kollegor på Vattenfall samverkade han nu med Asea för att utreda båda alternativen: högspänd likström (framför allt med den tekniske doktorn Uno Lamm) och växelström. Den första bedömningen, att den internationella konjunkturen skulle avmattas efter andra världskriget – analogt med utvecklingen efter första världskriget – kom på skam. Istället visade det sig att den svenska industrin, som var oförstörd av kriget, kunde försörja den europeiska marknaden som var i skriande behov av produkter. Sverige behövde därför snabbt utöka sin energikapacitet. Därför behövde beslutet om vilken teknik som skulle användas fattas redan 1946 men då argumenterade dock Asea, med Uno Lamm (1904–1989) i spetsen, för att likströmsalternativet (som var det man trodde var bäst rent tekniskt) inte var moget för en så snabb exploatering. Efter konsultationer med Asea föreslog således Åke Vrethem att överföringen Harsprånget–Midskog–Hallsberg skulle byggas med växelströmsteknik och driftspänningen 380 kV. Detta förslag godkändes.

Strax efter detta beslut kom ett antal förändringar att ske bland personalen på både Asea och Vattenfall, vilket kom att ytterligare

32. Tell (2000).

stärka relationen dem emellan. 1948 slutade Åke Vrethem på Vattenfall för att bli direktörsassistent på Asea och redan 1949 tillträdde han som ny vd för Asea. Waldemar Borgquist gick i pension 1948 och efterträddes av Åke Rusck (1912–1978). Såväl Rusck som Vrethem hade börjat på KTH:s elektrosektion 1930 och hade arbetat tillsammans under studietiden i Elektrosektionens styrelse och andra studentföreningar. Dessutom hade de båda varit verksamma inom Vattenfall sedan sin examen 1934. Således fanns goda förutsättningar för fortsatt utvecklingssamarbete i samband med storkraftsöverföringen.

Några av de svårigheter som Asea och Vattenfall löste genom ett gemensamt utvecklingssamarbete gällde koronan, isolation, transformation och brytning. Ansvarig på Vattenfall var överingenjören Bo Rathsmann (1915–1970), som tagit över efter Vrethem, och hans medarbetare. Hos Asea höll Ivar Herlitz (1894–1966) med medarbetare i projektet. Mycket utvecklings- och laborativt arbete genomförde de två grupperna tillsammans.

När det gäller brytarutvecklingen hade Vattenfall legat på Asea under en tid för att ersätta de så kallade oljebrytarna med tryckluftsbrytare, i likhet med deras tyska konkurrenter. 1944 levererade Asea sin första tryckluftsbrytare och under 1948 gjorde Asea och Vattenfall experimentprov på Vattenfalls ledningar för att vidareutveckla konstruktionen. Trots stora gemensamma ansträngningar återstod fortfarande vissa problem när storkraftledningen skulle tas i drift 1952, dock inte så stora att de hotade invigningen. Ett lyckat samarbete var också framtagandet av seriekondensatorer som kunde användas för att stabilisera överföringen och som skulle bidra med att öka linjens överföringsförmåga med cirka en fjärdedel.

Framgången med de höjda spänningarna på Harsprånget-Hallsbergsöverföringen innebar dock inte slutet på Asea och Vattenfalls arbete med högspänd likström. En av fördelarna med växelströmsöverföringen var att man kunde »grena av« ledningar till andra delar av nätet utan krångliga omföringsstationer. Däremot var det svårt att lägga långa växelströmskablar under jord eller i vatten på grund av reaktiv effekt. Asea ägde vid denna tid kraftbolaget Skandinaviska Elverk som bland annat drev ett ångkraftverk på Gotland. Fle-

ra gånger hade därför Aseas ingenjörer och ledning undersökt möjligheten att anlägga en kraftöverföring med högspänd likström. Det rätta tillfället att prova detta inföll 1947 då ännu en riksdagsman väckte frågan om att överföra vattenkraft till Gotland. Regeringens kommunikationsministerium uppdrog därför åt Vattenfall att utreda frågan. Utifrån tidigare erfarenheter gjorda i Aseas laboratorier i Ludvika och en försöksanläggning i Trollhättan, kom man fram till att en sådan överföring vore möjlig att genomföra. Den kritiska tekniken för att lyckas ansågs nu vara tillräckligt utvecklad. Strömriktarna, eller likriktarna, hade som uppgift att omforma växelström till likström, vilket tidigare gjorts på mekanisk väg via roterande omformare. Asea hade under Uno Lamms ledning sedan 1930-talet arbetat med att utveckla kvicksilverlikriktare – också kallade jonventiler. Detta var ett mycket mödosamt arbete som innefattade en hel del experimenterande, då de fysikaliska principerna bakom dessa apparater inte var kända. Vattenfall hade under hela denna period stöttat utvecklingsarbetet. Förutom Aseas eget strömriktarlaboratorium, som invigdes 1933, så byggde Vattenfall och Asea en gemensam försöksanläggning i Trollhättan 1945 samt lät utföra prover på ett antal kraftledningssträckningar.

Det stora tekniska problemet med jonventilerna var de baktändningar som uppstod i apparaten, speciellt vid de höga spänningar och effekter som krävdes vid elkraftöverföring. Liknande konstruktioner hade utvecklats för lägre spänningar och effekter, till exempelvis tågmotorer och valsverksmotorer, men det visade sig vara mycket svårare för elkraftsöverföring. Under perioden 1950–1953 genomförde Asea och Vattenfall ett antal gemensamma konferenser och de byggde ett nytt jonventillaboratorium i Trollhättan 1951. När det väl var dags för att bestämma sig för vilken konstruktion av jonventil som skulle användas i Gotlandsöverföringen så hade man testat mer än 140 varianter och utvecklingsarbetet hade pågått i mer än fyrtio år. Trots detta kvarstod vissa problem och Lamm och hans medarbetare valde att hantera baktändningarna med hjälp av en förbikopplingsventil. Anläggningen började monteras 1952 för att överföra likström med 100 kV i likströmskabeln. Den lyckosamma igångkörningen av delar av anläggningen ägde rum den 7 mars 1954, och i slutet av året

var anläggningen komplett. Världens första fullskaliga högspända likströmsöverföring var ett faktum och det långa samarbetet mellan Asea och Vattenfall bar återigen frukt.

*Efterspel: Utvecklingsparets institutionalisering och
avmattande dynamik*

På grund av de starka nätverkseffekter och stigberoende (*path dependence*) som finns inom val av standard för ett elkraftssystem så är högspänd växelström än idag den dominerande tekniken för elkraftsöverföring.³³ I jämförelse kom därför Asea-Vattenfalls framgångar inom växelströmstekniken att ge ett större avtryck i orderböckerna hos Asea än motsvarande framsteg inom högspänd likström. Inte desto mindre innebar HVDC-utvecklingen närmast ett monopol under ett antal år på en prestigeteknologi som kunde levereras globalt i applikationer där växelströmsteknik inte var gångbar. Dessutom kom utvecklingen inom likriktning att gå rasande fort i och med elektronikens intåg också på kraftelens område, först som thyristorer och senare som transistorer. Utvecklingen inom dessa områden kom också växelströmstekniken till gagn, inte minst inom Aseas starka kompetensområde: kondensatorer och reaktiv effektkompensering. Man har också gått vidare mot U-(Ultra) HVAC och HVDC.

Ytterligare en konsekvens av relationen mellan Asea och Vattenfall inom kraftöverföringsområdet var att utvecklingssamarbetet institutionaliserats. Först genom att ett gemensamt avtal för utvecklingssamarbete upprättades 1969, och vidare genom att Swedish Transmission Research Institute AB (STRI) bildades 1989. STRI kom efter att Vattenfall bolagiserades 1992 att ägas till hälften av ABB, som bildades genom att Asea och Brown Boveri gick samman 1988. Den andra hälften kom att ägas av Vattenfall AB och Svenska Kraftnät, 25 procent vardera. Svenska Kraftnät bildades 1992 som ett statligt affärsverk inför avregleringen av elmarknaden och systemansvariga för det svenska stamnätet.³⁴

I och med att den svenska elmarknaden avreglerades och att Vat-

33. Tell (2000).

34. Tell (1997); Fridlund (2007).

tenfall gick in i en ny roll som statligt ägt aktiebolag, kom ganska snabbt relationen mellan ABB och Vattenfall att bli ganska olik den mellan Asea och Vattenfall. Som påpekas av teknikhistorikerna Per Högselius och Arne Kaijser så slutade det svenska elkraftssystemet att växa, vilket innebar att Vattenfall blev mer en renodlad producent och inte så mycket kravställare på och utvecklare av nya system.³⁵ Dessutom drev aktiebolagsformen mot en mer renodlad vinststyrning och sedermera internationalisering av Vattenfall. Mot denna relief är det inte så konstigt att Vattenfalls utvecklingsingenjörer försvann i snabb takt under 1990-talet. Parallellt med detta utvecklades ABB till ett världsföretag där den svenska marknaden blev mindre betydelsefull, och där tillväxtpotentialen stod att finna utanför Sverige.

Utvecklingsparet Ericsson–Televerket

Ett annat av Sveriges mest berömda utvecklingspar utgörs av Allmänna Telefonaktiebolaget LM Ericsson (Ericsson) och Kungliga Telegrafverket (Televerket).³⁶ Också denna utvecklingsrelation har ett väldigt långt förlopp och liksom i relationen mellan Asea och Vattenfall finns här en tydlig höjdpunkt i och med utvecklingen av AXE-växeln, som är en av Sveriges största exportframgångar någonsin.

Förspel: ifatt och förbi konkurrenterna med automatiska väljare

Liksom i fallet med Asea och Vattenfall så fanns kopplingar mellan högt uppsatta ledningspersoner på Ericsson och Televerket, och sådana personer var ingalunda fast i den ena eller andra organisationen. Ett exempel är Helge Ericson (1890–1953). Han inledde sin karriär efter examen från KTH 1912 som ingenjör på Televerket men började 1928 på Ericsson. Endast två år senare återkom han som verkstadsdirektör hos Televerket och blev 1939 generaldirektör för

35. Högselius & Kaijser (2007).

36. Beskrivningen följer i stort den struktur och det innehåll som återfinns i Fridlund (1998a) och Vedin (1992) om inte annat anges.

verket. 1942 återgick han dock till Ericsson för att bli dess vd, vilket han var till 1953.³⁷

Också på teknisk nivå, i framtagandet av produkter och i det konkreta ingenjörskapet knöts relativt snart starka band mellan Ericsson och Televerket. Efter den amerikanske ingenjören Almon Strowgers (1839–1902) upptäckt av en fungerande princip för automatisk växling i början på 1890-talet utvecklades en automatisk växelteknik i USA. Också på Televerket gjordes utvecklingsförsök av Gotthilf Ansgarius Betulander (1872–1940) och Herman Olsson (1872–1934) på automatiska väljarkonstruktioner i slutet av seklet. Därför begav sig två Televerksdirektörer – nyss nämnde Olsson tillsammans med Axel Hultman (1858–1932) – till USA 1910 för att studera den framväxande tekniken som skulle komma att ersätta de manuella växlar med »parsnören« och senare multipelbord som hade varit den dominerande tekniken allt sedan telefonins födelse under 1880-talet.

Efter intensivt utvecklingsarbete lyckades Hultman och Olsson driva utvecklingen så pass mycket framåt att Ericsson valde att satsa på automatiska växlar och den teknik som tagits fram.³⁸ Ett samarbetsavtal skrevs mellan Hultman som privatperson och Ericsson för framtagandet av en 10 000-linjersväljare. Nu kom Hultman att samarbeta med bland andra Martin Löfgren (1880–1926) på Ericsson. Sedan tidigare arbetade också Gotthilf Ansgarius Betulander tillsammans med ingenjören Nils Palmgren (1888–1975) i utvecklingsbolaget AB Autotelefon Betulander på att utarbeta ett reläbaserat länksystem. Såväl Hultmans som Betulanders system kom att uppgå i Ericssons verksamhet och Hultmans system låg till grund för Knut Kåells (1887–1962) vidareutveckling till den så kallade 500-väljaren, som blev ett av Ericssons slagskepp och först installerades 1923. I samband med att Ericsson förvärvade aktierna i AB Autotelefon Betulander så återvände Betulander till Televerket 1920 medan Palmgren fick tjänst hos Ericsson. I utvecklingsarbetet som låg bakom 500-väljaren var också David Lienzén, ansvarig för den mekaniska konstruktionen. Lienzén är speciellt intressant i detta sammanhang då

37. Helgesson (1999).

38. Jacobaeus (1976).

han arbetade på Televerkets verkstad fram till 1913 för att sedan arbeta en kort period på Ericsson, därefter återvände han till Televerket, för att återigen bli anställd som utvecklingsingenjör på Ericsson 1917. Ett bevis som något på den täta relationen mellan de två organisationerna. Redan 1920, då 500-väljarens konstruktion fortfarande var på skisstadiet, lade Televerket beställningar. Inom kort sålde man också 500-väljare till stationer i Rotterdam och i de norska städerna Hamar och Kristiansund.

Även om inte det Betulanderska och Palmgrenska länkkopplings-systemet kom att användas i 500-systemet direkt då det introducerades på 1920-talet så hade deras landvinningar en avgörande betydelse för den fortsatta utvecklingen av koordinatväljare från mitten av 1930-talet och drygt tio år framåt. Televerket fortsatte att utveckla ett automatsystem med impulsstyrda koordinatväljare i enlighet med Strowgers principer och levererade sådana från 1926 och framåt. Genom att använda koordinatväljare underlättade man för en mer flexibel uppbyggnad av registren, vilket medgav utökade siffror och mer komplicerade omräkningar. Runt 1940 kom Televerket till Ericsson med idén att utnyttja koordinatväljare i 500-väljarsystemet. Televerket hade ingen ledig kapacitet för tillverkning av dessa väljare. Ericsson nappade på idén dels med egen tillverkning, dels med fortsatt utveckling. Televerket tog aktiv del i det fortsatta arbetet.³⁹ Denna utveckling kom att ledas av Eric A Ericsson (1901–1962) som tidigare varit installationschef då 500-väljaren skulle installeras i Rotterdam. Under slutet av andra världskriget samverkade Televerket och Ericsson i utvecklingen av två nya koordinatväljartyper (en 10-linjers för leverans till Televerket samt en 20-linjers för export) som Ericsson framgångsrikt kom att tillverka. 1975 överskred man 500 000 väljare i årsproduktion.

Crescendo: Ellemtel och AXE-utvecklingen

Nästa steg i utvecklingen av telefonväxlar kom med de elektroniska AXE-växlarna. Denna utveckling organiserades i det samägda utvecklingsbolaget Ellemtel. Initiativet kom från Televerket där Ber-

39. Jacobaeus (1976).

til Bjurel (1911–2004), var chef för Televerkets utvecklingsavdelning. Han skrev ett brev till gd Håkan Sterky (1900–1992) om behovet av att samarbeta med Ericsson när det gällde att utveckla arbetet med att utnyttja transistorteknologin för att ta fram nya växlar.

Håkan Sterky inbjöd till överläggningar med Ericssons vd Sven-Ture Åberg (1903–1974) samt tekniske chefen Christian Jacobaeus (1911–1988) och ett par direktörer. 1956 startades Elektroniknämnden, trots viss skepsis från Ericssons sida, som skulle fungera som en arena för samarbete inom elektronisk kopplingsteknik. Såväl Ericsson som Televerket hade vid denna tidpunkt påbörjat sina satsningar på elektroniska växlar. 1958 höll man ett gemensamt seminarium om utvecklingen. Bjurel blev chef för Televerkets tekniska avdelning 1961 och överdirektör 1963. Han behöll sitt arbete i Elektroniknämnden, som bestämde att Televerket skulle utveckla elektroniska telefonanläggningar (storstäder) medan Ericsson utvecklade centralstationer med elektroniskt styrda kodväljare (landsorten).

Till skillnad från relationen mellan Asea och Vattenfall, som var en ren kund–leverantör-relation, så utvecklade och tillverkade både Ericsson och Televerket telefonväxlar. När det gällde att införa elektronik i telefonväxlar arbetade man i parallella utvecklingsspår. I de testversioner som utvecklades av Ericsson arbetade man till exempel först med att ha instruktionerna och systemlogiken i de elektroniska kretsarna (det som brukar kallas hårdvara) enligt principen SLIK, systemlogik i kretsar. Televerket gick på en annan linje och utvecklade minnen som gick att programmera med instruktioner (det som brukar kallas mjukvara) enligt principen SLIM, systemlogik i minnen.

En annan skiljelinje var att Ericsson började arbeta med tidsuppdelade system, medan Televerket höll kvar vid de mer traditionella rumsuppdelade systemen. För Ericssons del innebar det att när man utvecklade en telefonstation till USA:s flygvapen (412-L), arbetade man med en tidsuppdelad SLIK-design. Så fortgick det under 1960-talet. Genom samarbetet i Elektroniknämnden kom de två organisationerna att ta del av varandras utveckling och inspireras och förändra sina konstruktioner. Bland annat besökte en av Ericssons ingenjörer, Kurt Katzeff, Televerket för att ta del av deras resultat och

erfarenheter. Prototyper på elektroniska växlar stod färdiga i slutet på 1960-talet (Ericssons AKE 12 1968 och Televerkets A210 1969).

Redan i början på 1960-talet hade en av Televerkets ingenjörer, Bengt-Gunnar Magnusson (1925–1995), föreslagit att Televerkets och Ericssons utvecklingsavdelningar skulle slås samman. Detta föll inte i god jord vid denna tidpunkt, samordningen skulle ske genom Elektroniknämnden. Problemen med denna samordning fick Magnusson att lämna Televerket för Ericsson 1968. Bertil Bjurel hade dock 1966 blivit generaldirektör för Televerket och förde 1968–69 diskussioner med Ericssons vd Björn Lundvall om utökat samarbete. Lundvall var oroad över marknadsläget och teknikutvecklingshastigheten, och i september 1969 bjöds han in på lunch hos Marcus Wallenberg för överläggningar. Trots viss vända från Ericssonorganisationens sida valde man att gå vidare och sondera terrängen hos regeringen och internt i de två organisationerna för att skapa en gemensam utvecklingsorganisation. Departement och ledningar kunde komma överens. Man fick med förslaget i vårpropositionen, vilket innebar att verksamheten i det som kom att kallas Ellemtel kunde startas 1 augusti 1970.

Ellemtels huvuduppgift var att utveckla nästa generations elektronikbaserade telefonväxlar. Huvudansvaret för denna utveckling låg på avdelning X (lokalstationer). Chef för denna avdelning blev Bengt-Gunnar Magnusson, vilken fick återse många av sina gamla televerksmedarbetare. Tillsammans med den förre televerksingenjören Sten Zälle (1932–2011) från avdelningen för mekanisk konstruktion (M), som skulle ansvara för dokumentation, kom Magnusson att leda utvecklingen av den nya växeln (lokalstationen) som i sin slutversion kom att kallas AXE.

Ellemtel var tvungen att dels använda sina olika erfarenheter av tidigare utvecklingsprojekt, dels bedöma vilken väg som skulle vara den mest framkomliga för den nya växeln. 1972 publicerades en kravspecifikation med sjutton kapitel, där det bland annat fastslogs att systemet skulle vara datorstyrt, modulärt, passa olika typer av telenät, tillåta integrering av framtida tjänster, produktions- och underhållsvänligt, och ha en kapacitet på upp till 40 000 abonnenter. Projektplanen löpte till 1977 då den nya växeln skulle stå färdig. Det-

ta skapade viss vanda hos Ericssonledningen huruvida man skulle satsa på detta helt nya projekt eller vidareutveckla något av de äldre system som fanns. Ericsson ställde då kravet att AXE skulle vara färdigt 1 april 1976 då företaget fyllde 100 år.

En rad utvecklingsproblem infann sig, bland annat blev man tvungen att utveckla en ny processor som kom att kallas APZ210, vilken tillät programmering av högnivåspråk vilket gjorde att man kunde exploatera den modulära strukturen på AXE till fullo. Ett nytt programmeringsspråk, PLEX, togs också fram för denna uppgift. 1973 beslutade man att den första AXE-stationen skulle installeras i Södertälje 1 april 1976. Detta datum sköts fram under projektets gång men man lyckades göra en presentation av systemet med hjälp av en prototyp i samband med Ericssons 100-årsjubileum. Den 1 mars 1977 sattes den första AXE-växeln i full drift.

*Efterspel: AXE-framgångar inom såväl fast som mobil telefoni,
Ellemtels avveckling*

Till skillnad från utvecklingen av revolutionerande högspända kraftöverföringssystem i utvecklingsparet Asea–Vattenfall, skedde utvecklingen av AXE i en mer institutionaliserad form, genom utvecklingsbolaget Ellemtel. AXE blev relativt snabbt en exportframgång, inte minst beroende på dess starkt flexibla uppbyggnad. Det visar sig också att den valda designen lämpar sig väl för digitala växlar. Ericsson fick därigenom ett försteg när allt fler operatörer efterfrågade digitaliserade system. Detta blir inte minst tydligt i den fortsatta utvecklingen mot mobiltelefoni, där AXE också kan anpassas. Vid inträdet av den andra generationens mobiltelefoni (till exempel GSM) så övergick man till digital teknik.

Trots framgångarna med AXE-utvecklingen övertogs lejonparten av Ellemtels verksamhet 1995 av Ericsson och de sista delarna avvecklades 1999. Denna utveckling hade föregåtts av att Ericsson köpte Televerkets (som då hade ombildats till aktiebolaget Telia AB) televerkstad Teli 1993 i samband med avregleringen av telemarknaden där Televerkets myndighetsutövande roll övertogs av Post- och Telestyrelsen (PTS). Liksom i fallet med Asea–Vattenfall innebar avregleringen en slutpunkt i denna relation i och med att den accen-

tuerade utvecklingen mot en global leverantör (Ericsson). För leverantören blev den svenska marknaden allt mer marginell. Dessutom förändrades köparen från statlig verksmonopolist till konkurrensutsatt aktiebolag som relativt snabbt genom uppköp blev allt mer internationellt orienterad. Avregleringen innebar också i detta fall att all parallell tillverkande verksamhet mellan Televerket och Ericsson försvann.

Samverkansmodellens (av-)institutionalisering – några reflektioner

In sin doktorsavhandling ställer sig Mats Fridlund frågan om de svenska utvecklingsparen var resultaten av en »specifik svensk virtuoskonst».⁴⁰ Ett enkelt svar på den frågan är nej; relationer av liknande typ finns och har funnits också i andra länder. Däremot verkar det som den relativa närheten i Sverige och det faktum att många ledare och ingenjörer verksamma i dessa stora utvecklingsprojekt hade en gemensam bakgrund, bidragit till ett större fokus och högre intensitet än som varit fallet i större länder där utbildningsgivarna och konkurrerande företag varit fler, samt företagen större.

För att tala med nätverkssynsättets begreppsapparat⁴¹ så fanns i Sverige goda förutsättningar för starka aktivitetslänkar i termer av gemensamma utvecklingsinsatser genom de starka band som ingenjörer och ledning genom det identitetsbyggande som gemensam utbildning, rotation mellan arbete för såväl köpare som säljare, och den nationella samförståndsandan gav. De resurskopplingar och beroenden som fanns till exempel vad gäller delsystem och komponenter, erfarenheter från apparater och gemensamt utnyttjade utvecklingsanläggningar, gav upphov till starka komplementariteter mellan ny teknik och organisatorisk kompetens som bidrog till att ge utvecklingen hävstång. Inte minst bidrog dessa komplementariteter till att identifiera motståndsfickor, det vill säga teknikområden som släpade efter utvecklingen inom andra teknikområden som var centrala

40. Fridlund (1999).

41. Håkansson & Snehota (1995).

för ett tekniskt systems utveckling, för fortsatt utveckling dit resurser kunde föras.⁴² Modellens relativa öppenhet för influenser utifrån, det vill säga viljan och förmågan att ta till sig det bästa av den internationella utvecklingen, i syfte att förfinas, anpassa och avsevärt förbättra bör också poängteras. Samverkansmodellens utvecklingspar var inte slutna system.

I så måtto är det befogat att ställa frågan om den svenska samverkansmodellen som här exemplifierats genom två utvecklingspar var barn av sin tid eller om liknande svenska modeller är tillämpbara också idag. Svar på frågan kan kanske delvis erhållas genom en mer ingående analys av dels makro- och mikrosocioekonomiska förhållanden och den naturligt ingående osäkerhet som finns i denna verksamhet. Dessutom behöver graden av formalisering och institutionalisering av relationerna och de rester av relationer som kan fungera som embryon för nya utvecklingspar och samverkansmodeller analyseras.

Vad gäller den socioekonomiska kontexten på makroplan så har de västerländska ekonomiernas relativa mognad, globaliseringen och avregleringar gemensamt förändrat det landskap inom vilka utvecklingsparens köpare som säljare verkar. Vad som är hönan respektive ägget i denna utveckling är inte lätt att utröna, men mättade behov av elkraft och fast telefoni i Sverige bidrog till såväl statsmakternas intresse av en förskjutning från utveckling mot effektivisering som leverantörernas sökande efter nya avsättningsmarknader för att öka sina produktionsvolymerna. Detta har också inneburit att leverantörernas relationer med utländska kunder (trots att de sedan länge sålt på internationella marknader) stärkts, till detta har också bidragit att det även internationellt rör sig om en fåtalsmarknad (oligopol) där relativt få stora leverantörer erbjuder produkter och tjänster till olika kunder. De krav som ställs av kunder på framför allt tillväxtmarknader kan här skilja sig en hel del från förutsättningarna på en mer mogen hemmaplan. Det är möjligt att några framtida utvecklingspar skulle kunna komma att utvecklas mellan svenska globala leverantörer och nya kunder (starka band finns självfallet sedan länge). Eftersom också kunder som Vattenfall och Televerket numera

42. Hughes (1983); Rosenberg (1976).

är internationella aktörer kanske de kommer att mötas igen.

Några begränsningar i denna utveckling kan stå att finna dels i de nya former som framför allt köparsidans verksamhet bedrivs, dels i de mer mikroorienterade aspekterna av (svenskt) management. Att såväl Vattenfall som Telia nu bedrivs som aktiebolag begränsar den politiska styrbarheten av direkta utvecklingsinsatser som var möjlig med riksdags-, regerings- och departementsstyrda ämbetsverk. Trots utvecklingen av internationellt företagande finns det skäl att ställa en del frågor kring huruvida de relationskriterier som ställs upp av bland andra Håkan Håkansson och Ivan Snehota⁴³ är uppfyllda till en sådan grad att utvecklingspar kommer att uppstå också i den tilltagande globaliseringen. Ofta saknas en gemensam utbildnings- och identitetsbakgrund, som är fallet exempelvis med en gemensam ingenjörskultur. En utveckling mot en ytterligare marknadsorienterad modell med färre inslag av långsiktiga gemensamma satsningar är således ett inte helt otroligt alternativt scenario.

All teknisk utvecklingsverksamhet är behäftad med osäkerhet och risk. Många utvecklingsprojekt slutar i relativa misslyckanden. I de samverkansrelationer som diskuterats i detta kapitel fanns en tydlig gemensamhet i att man i utvecklingspar som Asea-Vattenfall och Ericsson-Televerket delar sådana osäkerheter och risker. Trots utvecklingsparens stora betydelse för innovationskraften inom elkraft och telekommunikation och den formalisering och institutionalisering av de båda här diskuterade relationerna som kom som följd av deras framgång, så är det påtagligt att relativt få rester återstår idag. I båda fallen är det tydligt att de rester i termer av organisationer (till exempel STRI) som fortfarande finns kvar (Ellemtel har ju sedan länge gått i graven) så återfinns de framför allt på säljarsidan. Det är ABB:s och Ericssons utvecklingsbudgetar som ska stå för den fortsatta tekniska utvecklingen. Offentliga medel för satsningar på utveckling av nya tekniska lösningar kanaliseras endera genom generella verk och myndigheter, som till exempel Vinnova, eller genom högskolesystemet. Huruvida detta utgör en god grogrund för utveckling av framtida svenska samverkansmodeller återstår att se.

43. Håkansson & Snehota (1995).

Referenser

- Acha, V., A. Davies, M. Hobday & A. Salter (2004), »Exploring the capital goods economy: Complex Product Systems in the UK«, *Industrial and Corporate Change*, 13(3), s. 505–529.
- Beckérus, Å. & A. Edström (1988), *Doktrinskiftet – Nya ideal i svenskt ledarskap*, Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- Benner, M., E. Deiaco & O. Edqvist (2007), *Forskning, innovation och samhälle – Ett sammanflätat system i snabb omvandling*. Stockholm: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).
- Bergh, A. (2008), *Den kapitalistiska välfärdsstaten*. Stockholm: Norstedts.
- Chandler, A. D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Dahmén, E. (1950), *Svensk industriell företagarverksamhet. Kausalanalys av den industriella utvecklingen 1919–1939*. Del I–II. Stockholm: IUI.
- Döös, M. & K. Waldenström (2008), *Chefskapets former och resultat: Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. VINNOVA Rapport VR 2008: 15, Stockholm: VINNOVA.
- Fogelberg, H. (2004), *Innovationspolitik för ITS*. VINNOVA Rapport VR 2004:06, Stockholm: VINNOVA.
- Fridlund, M. (1998a), *Switching Relations: The Government Development Procurement of a Swedish Computerized Electronic Telephone Switching Technology*, arbetsnotat Nr 191, Tema-T, Linköpings universitet.
- Fridlund, M. (1998b), *Shaping the Tools of Competitive Power: Government Technology Procurement in the Making of the HVDC Technology*, arbetsnotat Nr 192, Tema-T, Linköpings universitet.
- Fridlund, M. (1999), *Den gemensamma utvecklingen: Staten. Storföretaget och samarbetet kring den svenska elkrafttekniken*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag, Symposion.
- Fridlund, M. (2007), »Innovatörernas reträtt«, i Högselius, P. & A. Kaijser (red.), *När folkhemselen blev internationell: Avregleringen i historiskt perspektiv*. Stockholm: SNS Förlag.
- Glete, J. (1983), *ASEA under hundra år: En studie i ett storföretags organisatoriska, tekniska och ekonomiska utveckling*. Stockholm: Stenströms Bokförlag/Interpublishing AB.
- Glete, J. (1994), *Nätverk i näringslivet – Ägande och industriell omvandling i det mogna industrisamhället 1920–1990*. Stockholm: SNS Förlag.
- Helgesson, C.-F. (1999), *Making a Natural Monopoly: The Configuration of a Techno-Economic Order in Swedish Telecommunications*. Doktorsavhandling, EFI/Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Henderson, R. M. & K. B. Clark (1990), »Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms«, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), s. 9–30.

- Hobday, M. (1998), »Product complexity, innovation and industrial organization«, *Research Policy*, 26, s. 689–710.
- Hughes, T. P. (1983), *Networks of Power: Electrification in Western Society 1880–1930*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Håkansson, H. & I. Snehota (red.) (1995), *Developing relations in business networks*. London: Routledge.
- Högselius, P. & Kaijser, A. (2007), *När folkhemselen blev internationell: Elavregleringen i historiskt perspektiv*. Stockholm: SNS Förlag.
- Jacobaeus, C. (1976), *Teletekniskt skapande: 1876–1976, LM Ericsson 100 år*; band III. Stockholm: LM Ericsson.
- Jönsson, S. (1995), *Goda utsikter: Svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Källström, A. (1995), *I spetsen för sin flock – Normer för svenskt management*. Göteborg: GRI/Förlags AB Industrilitteratur.
- Larsson, M. (1998), *Staten och kapitalet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Lindbeck, A. (1997), *The Swedish Experiment*. Stockholm: SNS Förlag.
- Magnusson, L. (1996), *Sveriges ekonomiska historia*. Tiden/Rabén, Stockholm.
- Magnusson, L. (2006), *Håller den svenska modellen? Arbete och välfärd i en globaliserad värld*. Stockholm: Norstedts.
- Matti, T. (2006), *Professionella patriarker. Svenska storföretagares ideal, praktik och professionaliseringsprocess 1910–1945*, ACTA Universitatis Uppsaliensis, Uppsala Studies in Economic History 75, Uppsala: Uppsala University.
- Meurling, J. & R. Jeans (1995), *A switch in time: AXE – creating a foundation for the information age*. Ericsson Telecom AB.
- Miljöstyvningsrådet (2008), *Teknikupphandling – Verktyg för att främja innovatöner och ny miljöteknik*, Miljöstyvningsrådet Rapport 2008: 13, Stockholm: Miljöstyvningsrådet.
- Myhrman, J. (2003), *Hur Sverige blev rikt*. 2:a upplagan, Stockholm: SNS Förlag.
- Nordlund, T. (2005), *Att leda storföretag: En studie av social kompetens och entreprenörskap i näringslivet med fokus på Axel Ax:son Johnson och J. Sigfrid Edström, 1900–1950*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Rosenberg, N. (1976), *Perspectives on Technology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rothstein, B. (1998), »Den svenska modellens uppgång och fall – en essä«, *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 101(1), s. 41–49.
- Schön, L. (2000), *En modern svensk ekonomisk historia*. Stockholm: SNS Förlag.
- Sjögren, H. (2008), »Welfare Capitalism. Swedish Economy 1850–2005«, i Fellman, S. M., M. J. Iversen, H. Sjögren & L. Thue (red.), *Creating Nordic Capitalism: The Business History of a Competitive Periphery*. Basingstoke: Palgrave/Macmillan.
- Strandqvist, K. (2008), *Kritiska år – formativa moment för den svenska flygplansindustrin 1944–1951*. Doktorsavhandling, EFI/Stockholm School of Economics, Stockholm.

- Tell, F. (1997), *Knowledge and Justification – Exploring the Knowledge Based Firm*. Licentiatavhandling, Linköpings universitet.
- Tell, F. (2000), *Organizational Capabilities – A Study of Electrical Power Transmission Equipment Manufacturers, 1878–1990*. Doktorsavhandling, Linköpings universitet.
- Tell, F. (2008), ASEA – Managing Big Business the Swedish Way, i Fellman, S., M. J. Iversen, H. Sjögren & L. Thue (red.), *Creating Nordic Capitalism: The Business History of a Competitive Periphery*. Basingstoke: Palgrave/Macmillan.
- Vedin, B.-A. (1992), *Teknisk revolt: Det svenska AXE-systemets brokiga framgångshistoria*. Stockholm: Atlantis.
- VINNOVA (2007), *Är svenskt management konkurrenskraftigt?* VINNOVA Rapport VR 2007: 13, Stockholm: VINNOVA.

Författarna

LENA ANDERSSON-SKOG är professor i ekonomisk historia vid Umeå universitet. I sin forskning intresserar hon sig bland annat för ekonomisk politik och välfärdsstatens institutionella förändringar, samt relationerna mellan stat, marknad, företagande och försörjning under 1900-talet.

GÖRAN BRULIN är kvalificerad analytiker vid Tillväxtverket och ansvarig för följeforskningen i de regionala strukturfondsprogrammen samt adjungerad professor i lokala och regionala innovationer vid Linköpings universitet. Han har gett ut flera böcker om lokal och regional utveckling, interaktiv forskning och arbetsorganisation.

Professor HANS DE GEER har som historiker särskilt ägnat sig åt företagandet och arbetsmarknadens organisationer. Han är Senior Advisor vid Centrum för Näringslivshistoria. Han är också företagsetiker, Senior Advisor vid konsultbolaget Hallvarsson & Halvarsson och inriktad på CSR- frågor, företagsetik och korruptionsbekämpning.

ESKIL EKSTEDT är professor i företagsekonomi och docent i ekonomisk historia. Han har forskat om strukturomvandling, regional utveckling och kunskapsbildning i organisationer. Under senare tid har intresset i första hand varit inriktat på att studera temporära organisationer och projekt och hur de förhåller sig till permanenta organisationer.

PER-ERIK ELLSTRÖM är professor i pedagogik vid Linköpings universitet. Han är också biträdande föreståndare och en av forskningsledarna vid det tvärvetenskapliga HELIX Centre of Excellence vid samma universitet (www.liu.se/helix). Hans forskning har under lång tid haft en inriktning mot frågor om kompetensutveckling och lärande i arbetslivet, förändrings- och utvecklingsprocesser i organisationer samt chefers arbete och ledarskap.

STAFFAN FURUSTEN är föreståndare för Score (Stockholm Centre for Organizational Research) och docent vid Handelshögskolan i Stockholm. Han har publicerat en rad böcker, bokkapitel och artiklar om produktion och spridning av managementidéer och managementkonsultation. Andra forskningsintressen är nya regleringsformer (standarder), värdekonflikter i offentlig organisation och marknaders organisation.

ROGER HENNING (1947–2011) var docent i statskunskap och verksam vid Handelshögskolan i Stockholm samt Stockholm School of Economics in Riga. Hans forskning handlade om näringspolitik och regionalpolitik. Han har forskat och undervisat om utvecklingen av såväl offentliga som privata organisationer.

MATHS ISACSON är professor i ekonomisk historia vid Uppsala universitet med inriktning bland annat mot industrisamhällets historia och arbetsliv. Industriella transitioner, det som försvinner, lever kvar och tar nya former är ett tema han har ägnat sig åt i en regional kontext. Han forskar även om jordbruket och dess grad av ekologisk hållbarhet i olika tider.

MATS LARSSON är professor i ekonomisk historia vid Uppsala universitet och chef för det tvärvetenskapliga forskningscentret Uppsala Centre for Business History (UCBH). Han har bland annat bedrivit forskning rörande relationen mellan stat och marknad. Han har även forskat om den svenska mediemarknaden och bland annat skrivit två monografier om Bonniers.

JAN LÖWSTEDT är professor i företagsekonomi, särskilt management, organisation och strategi vid Stockholms universitet. I sin forskning intresserar han sig bland annat för företags innovativa förmåga, integrationsprocesser vid företagssammanslagningar och hur tekniska förändringar och nya sociala medier förändrar organisationer.

LARS MAGNUSSON är professor i ekonomisk historia vid Uppsala universitet. Han har publicerat verk på flera språk allmänt kring ekonomisk och social utveckling samt ekonomisk doktrinhistoria. Har bland annat utgivit *Sveriges ekonomiska historia* (4:e upplagan 2010) samt *Håller den svenska modellen?* (2007).

SOFIA MURHEM är docent i ekonomisk historia vid Uppsala universitet. Hennes forskning är främst inriktad på svenska och europeiska arbetsmarknadsrelationer.

JAN OTTOSSON är professor vid Ekonomisk-historiska institutionen, Uppsala universitet och var tidigare verksam vid Arbetslivsinstitutet. Hans forskning har inriktats mot modern ekonomisk historia och behandlar aspekter på politisk ekonomi och regleringar ur ett historiskt perspektiv, arbetslivsfrågor liksom företags- och finanshistoria.

TOM PETERSSON är docent i ekonomisk historia vid Uppsala universitet och forskare vid Uppsala Centre for Business History, UCBH. Han forskar om det svenska finansiella systemets långsiktiga utveckling och betydelsen av nätverk, entreprenörskap och innovation inom svenskt näringsliv.

SVANTE SCHRIBER är forskare i företagsekonomi med inriktning mot strategi, management och organisation vid Handelshögskolan i Stockholm samt Stockholms universitet. Hans forskning har riktats mot hur företag skapar konkurrensfördelar genom företagsförvärv, hur integrationsprocesser därefter leds, samt hur företag vinner marknadsfördelar genom innovation.

LENNART SVENSSON är professor i sociologi och forskningsledare vid APeL. Han har under lång tid forskat om utvecklingsarbete och projekt i olika former. Fokus har varit på hur utvecklingsarbetet kan leda till långsiktiga effekter i en verksamhet eller region.

FREDRIK TELL är professor i företagsekonomi vid Linköpings universitet. Hans forskning behandlar innovation och kunskapsintegration. I sin forskning har han bland annat studerat framväxten av teknikstrategier och organisatoriska förmågor i stora ingenjörsföretag, projektbaserade organisationsformer och utmaningar förenade med sådana, samt kunskapsintegration i öppna och distribuerade innovationsprocesser.

Register

- AB Autotelefon Betulander 263
ABB 10, 36, 39, 76–77, 192–193, 196–200, 261–262, 270
ABB Zwus Signal 197
Acando 218
Accenture 211, 217
AEG 255–256
Aftonbladet 233, 239
AGA 32, 50
Ahlstrom 36, 40
Alexander Proudfood 214
Alfa Laval 35–37, 40–42, 126
Aller 229
Allt om Mat 241
Alonte 35
Amnesty 102
Andersen Consulting 211, 216
Anderson Consulting 215
Andritz 36, 40
Antonov, Vladimir 222
Arbetsdomstolen 94
Arbetslivsinstitutet 74
Arbetsmarknadsstyrelsen 94
Arbetskyddsstyrelsen 94
Arkwright, Richard 157
Arthur Andersen 210–211
Arthur D. Little 215–217
Asea 32, 76–77, 126, 208, 245–246, 252–262, 265, 267, 270
Askus 215–217
Assa Abloy 56
Astra 32, 126, 208
A.T. Kearney 215, 217
Bain & Co 214–217
Baltikum 21, 187–188, 196, 198–204
Barnevik, Percy 77, 189
BearingPoint 217
Beckérus, Åke 189
Bergh, Andreas 247
Berlin 63
Betulander, Gotthilf Ansgarius 263–264
Biddeford 35
Bjurel, Bertil 265–266
bländekonomi 248
Boeri, Tito 81
Bohlin, Holger 214
Bohlin & Strömberg 211, 214–216, 218
Bondeförbundet 96
Bonnier 228–241
Bonnier, Albert jr 231, 233, 235–236, 238, 241
Bonnier, Kaj 230
Bonnier, Karl-Otto 230
Bonnier, Lukas 233, 236–237
Booz, Allen & Hamilton 215–217
Borgquist, Waldemar 255–259
Bossard 218
Boston Consulting Group (BCG) 212, 215–217
Brown Boveri 76, 256, 261
Bruzelius & Skärvad International 216
Burston Martsaller 215
Børsen 233
CapGemini 217–218
Carlzon, Jan 189

- Carta 215, 217
 Centerpartiet 231
 Cepro 215–217
 Chalmers 147
 Chandler, Alfred D. 33, 250
 Chicago 62
 Childs, Marquis 14, 93
 Concis 215
 Concours Group, The 215, 217
 Connecta 217–218
 Consultus 216–217
 Cooke, Philip 79
 Coopers & Lybrand 215–217
corporate governance 102
corporate social responsibility (CSR) 19–20, 93, 97, 99–112

Dagens industri 233–234
Dagens Nyheter (DN) 228, 230–232, 239
 Dahmén, Erik 31, 138, 246, 251
 DaimlerChrysler 77
 Deloitte & Touche 215–217
Den europeiska rockaden 189
 Deni (*Dagens Nyheter* Intressenter) 231
 Descartes, René 107
 Detroit 161
 Digital Equipment 192–193
Doktrinskiftet 189
 Dürr 36

 Edison, Thomas Alva 258
 Edström, Anders 189
 Edström, J. Sigfrid 254–256
 Efeso 218
 EFO-modellen 14, 249
 Egmont Richter 229
 Einstein, Albert 107
 Ekonomisk Företagsledning (EF) 211–212
 Ekonomisk information 129
 Electrolux 101, 126
 Elektroniknämnden 265–266

 Ellemtel 264, 266–267, 270
 Elvander, Nils 94
employer branding 103
En modern svensk ekonomisk historia 31
 Enron 211
 Equis 22, 222
 Ericson, Helge 262
 Ericsson 56, 65, 101, 126, 192–193, 208, 245–246, 252, 262–268, 270
 Ericsson, Eric A 264
 Ernst & Young 210, 215–217
 Esselte 238
 EU 12, 19, 40, 70, 81–82, 87, 99–100, 119, 171
 Europa 2020 83
 Europa Film 228
Expressen 232, 239

 Facit 32
 Fellman, Susanna 16
Fib-aktuellt 235
Financial Times 221
 Finland 16, 21, 47, 70, 187, 215
 Florida, Richard 142
 Flygt 192
 Fläkt Industri AB 36
 Fläkt Woods 36, 39–40
 FMV 246
 FN 103
Forbes 63
 Ford 47, 222
 Ford, Henry 161
 Frankrike 35, 211
 Fridlund, Mats 246, 249, 253, 255, 268
 Friedman, Milton 104–105
 Företagarna 121

 Geely 222
 Gemini Consulting 215–216, 218
 General Motors (GM) 47, 222
 GFO konsult 218
 Ghentsystemet 116–117

- Giertz, Eric 14–15
global reporting initiative (GRI) 104
 Globaliseringsrådet 23, 28
 Gorizia 34
 Gotland 253, 257, 259–260
 Greenpeace 102, 110
 Gyllenhammar, PG 189
 Göteborg 50, 60, 238–239
 Göteborgs Spårvägar 254
- Habberstad 215
 Hadenius, Stig 233
 Hallsberg 257–259
 Hamar 264
 Handelsbanken 62
 Handelshögskolan i Göteborg 209
 Handelshögskolan i Stockholm 16, 203, 209–210
 Hansen, Fredrik Vilhelm 254–255
Har den svenska modellen överlevt krisen? 74
 Harrisburg 98
 Harsprånget 257–259
 Hartvall 196, 198
 Harvard Business School 32
 Helix 84–87
 Helsingborg 60, 63
 Helsingfors 63
 Hemmets forskningsinstitut 156
 Henderson, David 105
 Herlitz, Ivar 259
 Hjörne 229
 H&M 126
 Hultman, Axel 263
 Håkansson, Håkan 251, 270
 hållbarhet 99
 Högselius, Per 262
- IBM Consultants 215
 ICA 135
 ICC 103
 IF Metall 74–75, 85–86
- Ikea 126
 ILO 103
 Indevo 214–215
 Indien 27, 53
 Industriavtalet 114–116
 Industribolaget 36, 40–42
 Industribyrån 210
 Ingenjörsvetenskapsakademien 147
 Ingmar Claesson konsult 216
 Internationella Handelskammaren 254
 Internationella olympiska kommittén 254
 InterPares 216
 Italien 34–35
- Jacobaeus, Christian 265
 Japan 224
Jönköpings-Posten 231
 Jönsson, Sten 250
- Kaijser, Arne 262
 Karlstad 34–35, 41
 Karlstads Mekaniska Werkstad (KMW) 34, 36
 Karlstads universitet 40
 Katowice 196
 Katzeff, Kurt 265
 Kay, John 157
 Kooperativa Förbundet (KF) 135, 156
 Kina 27, 41, 53, 209, 222–224
 Kirstein-Walerud 215
 Kjaer & Kjaerulf 215
 KK-stiftelsen 76
 Kockums 32
 Kommunal 85, 87
 korporativism 248
 KPMG advisors 217
 KPMG consultants 211, 215–217
 Kristiansund 264
 Krångede 258
 KTH 147, 196, 254–255, 259, 262
 Kulturhistoriska museet 149

- Kungliga Trollhätte Kanal- och Vatten-
verk 254
- Kåell, Knut 263
- Köpenhamn 63
- Lagerholm, Magnus 45
- Lagerqvist & partner 216
- Lamm, Uno 257–258, 260
- LAS 114, 116, 121
- lean production* 12, 74–76, 85, 171
- LEK 214
- Lettland 188, 200–203
- license to operate* 101, 103, 112
- Lidbom, Carl 234
- Lienzén, David 263
- Lindbeck, Assar 15, 248–249
- Linköpings universitet 84–85
- Linnéprojektet 75
- Lissabonagendan 83
- LKAB 56, 126
- LM Ericsson 153, 196, 255, 262
- LO 70–72, 94, 98, 109, 117–118, 127–128,
132, 166, 190
- London 62, 66
- Ludvika 260
- Luleå 56
- Lund 35, 41
- Lunds tekniska högskola 41
- Lundvall, Björn 266
- Löfgren, Martin 263
- löneglidning 98
- Madrid 62
- Magnusson, Bengt-Gunnar 266
- Malmberg, Anders 45
- Malmö 50, 60, 63, 238–239
- MAN 77
- Markusen, Ann 78, 80
- Maslow, Abraham 191
- Maynard MEC 211, 214
- McKinsey & Co 212, 214–217
- medbestämmandelagen (MBL) 114, 116,
121, 178, 237
- Medlingsinstitutet 115
- Meidner, Rudolf 14, 69, 71, 128, 190,
248–249
- MERA 75
- Metall 10, 167
- Metallindustriarbetareförbundet 168,
177
- Metso 34, 36–38
- Metso Paper i Karlstad (MPK) 34, 39–42
- Midskog 258
- Milano 63
- MTM-avtalet, MTM-metoden 14, 18,
72, 163
- München 63
- National Electric Vehicle Sweden
(Nevs) 223
- Nederländerna 217
- Nelson, Richard 31
- New York 62, 66
- Newton, Isaac 107
- Nobel 50
- Nordea 62
- Nordic Management 214
- Norge 47, 232
- Nutek 50, 76
- Nya Trollhätte Kanalbolag 254
- OECD 103, 105, 108
- Olsson, Herman 263
- Oslo 63
- PA Consulting Group 212, 214, 216
- Palme, Olof 108, 233–234
- Palmgren, Nils 263–264
- Paper Province, the 40
- Paris 62
- Pettersen, Jostein 74
- Pharmacia 32, 208
- Polen 187–188, 196–200, 204
- Porter, Michael 32, 44, 78

- Post- och Telestyrelsen (PTS) 267
 Price Waterhouse 215–217
 Price Waterhouse and Coopers & Lybrand 217
 PriceCoopersLybrand 210
 PricewaterhouseCoopers 216–217
 Pripps 196, 198
 Prodesign 75
 Produktion för konkurrenskraft 75
 Produktionslyftet 74–76
 Produktivitätsdelegationen 192
 ProEngineer 35

 Rathsmann, Bo 259
Rationell arbetsledning 209
 Rehn, Gösta 14, 69, 71, 128, 190, 248–249
 Reich, Robert 141
 Right Management Consultants 215
 Riksidrottsförbundet 254
 Riodeklarationen 104
Riv pyramiderna 189
 Roland Berger 214
Role of Unions in the Twenty-first Century, The 81
 Rotterdam 264
 Rusck, Åke 257, 259
 Ryssland 222
 Rädda Barnen 102
 Röda korset 101–102

 Saab 47, 74, 84, 126, 161, 168–169, 192, 208, 222–223, 246
 Saco 71, 94, 117
 Saltsjöbadsavtalet 13, 166, 248
 samförståndsanda 114
 Sandrews 228
 Sandvik 56
 Sandviken 56
 Sankt Petersburg 196
 SAS 189
 SCA 192
 Scandinavian Institutes for Administrative Research (SIAR) 212, 215, 218
 Scania 74, 77, 101, 169, 208
 Schibsted 229
 Schumpeter, Joseph 30
 Schön, Lennart 31
Scientific Management 209, 220
Se 235
 SEB 62
 Sennett, Richard 168
 Separator 50
 Siemens 255–256
 Siemens Turbomachinery AB 84
 Sillén, Oskar 210
 Sinova 215–216
 SJ 246
 Skandinaviska Elverk 259
 Skanska 56, 192
 SKF 126, 208
 Skipper Larsen, Erik 240
 SKL 87
 SLG 217
 SMG 216
 Småföretagarnas Riksorganisation 121
 Snehota, Ivan 251, 270
 Socialdemokraterna 96, 156, 231–232, 258
 Socialfonden 86
 Solving Efeso 218
 Solving International 215
 Spyker Cars 222
 Stenbeck 229
 Sterky, Håkan 265
stickiness 17
 stigberoende 11, 17, 23, 44, 234, 261
 Stockholm 18, 50–51, 57–67
 Stockholm School of Economics in Riga 188, 203–204
 Storbritannien 211
 Storper, Michael 80
 Strowger, Almon 263–264
 Swedbank 62
Sweden: the Middle Way 14

- Swedish Transmission Research Institute AB (STRI) 261
 Svennerstål & Partners 215
 Svensk Filmindustri 228
 Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) 10, 70, 72, 94, 114, 128, 132, 169, 254
Svenska Dagbladet 233, 239
 Svenska Fläktfabriken 36
 Svenska Kraftnät 261
 Svenska organisationskonsulters förening 211
 Svenskt Näringsliv 70, 106, 119–121, 123
 Sveriges Allmänna Exportförening 254
 Sveriges Industriförbund 147, 209, 254
 Sveriges Ingenjörer 74
 Sveriges organisationskonsulter (SOK) 210
 Sydkraft 258
 System 3R 192
 Södertälje 169, 267
 Sörmlands Grafiska AB 238
- Taylor, Frederick W. 12, 160, 209, 220
 taylorism, taylorisering 19, 69–73, 147, 160–161, 168–169, 172
 TCG Cepro 217
 TCO 71, 94, 98, 117
 Technopolis 83
 Teknikföretagen 74–76, 115–116
 Televerket 245–246, 252, 262–270
 Teli 267
 Telia 83, 267, 270
 Tetra Pak 41
 Tiba 238
 Tillväxtverket 76, 82, 133
 Tokyo 62, 66
 Toyota 171
 Toyota/BT AB 85
Translating Lean Production 74
 Trollhättan 254–256, 260
 TV4 238
 Tyskland 209
- Uddevalla 10
 Unionen 74, 85, 87
 USA 16, 35, 147, 171, 178, 209–211, 218–224, 263, 265
 utvecklingsblock 31–32
- Wallenberg, Marcus 254, 266
 Wal-Mart 178
 Valmet 34
 Watt, James 157
 Vattenfall 245–246, 252–262, 265, 267, 269–270
Veckans Affärer 239, 241
 Verkstadsföreningen 147
 Westinghouse 254, 256
Vi Föräldrar 241
 Vingresor 189
 Vinnova 33, 76, 84–85, 133, 193, 270
 Winter, Sidney 31
 Wirdenius, Hans 196
 Wolters Kluwer 229
 Volvo 47, 74, 83, 126, 161, 168, 208, 222
 Volvo Kalmar 10, 169
 Vrethem, Åke 257–259
 Västerås 255–256
 Växjö 36, 41–42
 von Zweigbergk, Otto 230
- Zwus Signal 196, 200
 Zürich 254
 Zälle, Sten 266
- Åberg, Sven-Ture 265
 Åhlén & Åkerlunds förlag (Å&Å) 228, 234–236, 240
 Åkerlund, Erik 234
- Öresundsinstitutet 63–64

Den svenska modellen lever – trots stora omvälvningar, kriser och strukturomvandlingar. Här skildras hur arbetsorganisation, effektivitet i svensk industri och olika innovationssystem har utvecklats inom ramen för en övergripande svensk modell under efterkrigstidens alltmer globaliserade värld.

Genom att belysa historiens roll lyfts centrala framtidsfrågor fram, som vilken roll bland annat management och kringliggande institutionella faktorer kan spela för innovationspotentialen i svenskt näringsliv framöver. Den svenska modellen – i en vidare tolkning – har uppvisat en stor överlevnadsförmåga, men frågan om innovationer förblir central för dess framtid.

Författarna, samtliga forskare inom ekonomisk historia och företagsekonomi, vidgar perspektivet på den svenska modellen till att omfatta fler aspekter av samhällsomvandlingen och förklarar därigenom modellens framgångssaga.



ISBN 978-91-86949-18-1



9 789186 949181