

## TEMA-ARTIKEL

**Management är nästa krisbransch**

Mats Benner

*Management började blomstra när globaliseringen och avregleringen tog fart på 1980-talet. När de nationella aktörerna och deras samförståndslösningar försvann fick företagsledningarna större spelrum. I dag har managementsektorn blivit alltför viktig för alltför många för att tillåtas falla. Men den undergrävs både inifrån och utifrån. Inifrån genom att forskningen anses stampa och utbildningarna vara tömda på kraft, utifrån därför att det återuppväckta intresset för gränser och hinder kommer att begränsa företagsledningarnas betydelse och därför att digitaliseringen håller på att förändra bilden av vad ett företag egentligen är.*

**Det har blivit** en folksport att attackera nationalekonomin för dess mekanistiska världsbild, för den finansiella matematikens vurm för algoritmer och för den skeva och minimalistiska synen på stat och politik. Men nationalekonomin lever trots allt och står åter med strålande panna. Den försöker på sitt eget ingenjörsmässiga sätt finna en ny roll i den framväxande ekonomiska ordningen av nollränta och massiva inflöden av kapital, där inflation och budgetunderskott inte längre är anatema utan tvärtom ses som drivkrafter för tillväxt. I dag sysslar nationalekonomerna alltmer med krishanteringens olika facetter och behandlar då helt centrala frågor som rationalitetens gränser, ojämlikhetens drivkrafter och penningpolitikens framtid. Kort sagt: nationalekonomin ömsar skinn för att hitta bättre sätt att förstå det nya ekonomiska landskapet bortom finanskrisen.

En annan del av det ekonomiska problemkomplexet har märkligt

nog klarat sig undan alltför hård kritik och granskning. Det handlar om det bredare området "management", eller på svenska företagsekonomi. Nationalekonomin har förvisso en betydande träffyta i samhället, eftersom den formar policymakare på olika nivåer och finanssektorns hela krets, men företagsekonomi har ett ännu större och bredare genomslag. I dess namn utbildas den kader av ledare och administratörer som präglar det vardagliga arbetet i företag och förvaltning. Där nationalekonomin är smal och teknisk, är företagsekonomi bred och tillgänglig: en flod av managementlitteratur hämtar sin näring från dess värld och ger enkla och rättframma recept för hur affärer ska göras och hur slipstenar ska dras i ledarskapets vardag. Och över hela detta komplex av tankar, texter och praktiker svävar handelshögskolorna – *Business Schools* – som sväljer enorma volymer studenter med ledarjobb i sikte, vallade av akademiska lärare med företagandet och företagsvärlden som sitt studieobjekt och födkrok.

**Men vad är** då management för något? Religion? Vetenskap? Sunt förnuft? Litet av allt detta, kanske man kan säga. Precis som nationalekonomin har många olika facetter – neoklassisk analys och nyliberal politik är långtifrån identiska, även om det finns beröringspunkter – är management inte ett och samma. Det är en praktik och en ideologi, där ledning, redovisning, marknadsföring och organisering ses som grundbultarna för socialt och ekonomiskt framsteg. Denna praktik tar sig många olika uttryck: den syns i den offentliga sektorns *New Public Management*, med kundtänkande och resultatmätt som signum. Vi finner den också i hela synen på företagande, ledning och ekonomisk framgång: bonusar, sammanslagningar, in- och outsourcing, belöningsmodeller – allt detta är en del av managementområdets grundmodell för hur värden skapas och hur de kan prissättas.

Denna managementpraktik korresponderar med flera andra krafter. Management är inte bara en praktik eller ett lukrativt hörn av bokbranschen utan också en utbildningsindustri av betydande mått. Vid tusentals handelshögskolor världen över – enbart Sverige håller sig med ett trettiotal lärosäten med ekonomutbildning – tränas en uppsättning förhållningssätt upp, där en tämligen teknisk och klinisk syn på företagande och organisation förmedlas. Utbildningen fungerar också som en social sorteringsmekanism. Management ger en mängd sociala kontaktytor, språk och stilar som efterhand kan nyttjas på arbetsmarknaden.

Management är också en stor akademisk bransch, med en omfattande apparat av tidskrifter, konferenser och professionella sammanslutningar där analysobjektet är management, men där teorier och metoder är de främsta motiven och drivkrafterna. Här byggs akademisk respektabilitet och renommé, inte främst genom att vara nyttig eller att tjäna studenterna, utan genom att utveckla begreppsapparater och datamaterial om management, gärna grundat i *Big Data* och komplexa förklaringsmodeller över ledarskapsbeteenden.

Hur hamnade vi här? Utbredningen av management är ett ganska nytt fenomen. Under den långa efterkrigstiden var business och management hänvisat till utkanterna av samhällsutvecklingen och samhällsdebatten i stort. De stora samhällsliga slagen stod kring relationen mellan arbete och kapital och hur den kanaliserades i staten och på arbetsmarknaden. Sociologi, statsvetenskap och nationalekonomi gav de viktigaste nycklarna till förståelsen av samhällets och ekonomins dynamik. De stora problemkomplexen låg i att sätta de stora krafterna i rörelse: att få igång mobiliteten på arbetsmarknaden, att stabilisera lönebildningen och hålla priserna i schack. Denna samhällsmodell lämnade bara litet utrymme för management, som främst kom in senare och på en mer marginell nivå som köpmännens och disponenternas förlängda arm och tankeapparat kring saker som distribution, kostnader och intäkter. Men som en underström växte en ökad komplexitet i företagandet fram, som i sin tur drev fram idéer om ledarskapet som värdeskapande i sig, snarare än som en praktisk hjälpgumma. Managementgurun Peter Drucker var här en av pionjärerna som uppmärksammade hur ledarskapet kunde skapa värden redan på 1940-talet; på svensk basis kom Eric Rhenman några decennier senare att bli en storhet i frågor om bland annat företagsdemokrati och intressebalansering.

**Det stora skiftet** kom emellertid ytterligare litet senare, ungefär 1980, när tillväxtmodellen lades om på allvar – när finansmarknader avreglerades och den samhällskorporativa modellen med förhandlingar mellan fack och arbetsgivare diskrediterades, tillsammans med att informationsteknologin på allvar började slå igenom i produktion och kommunikation. När världsmarknaderna sedan på allvar öppnades mot slutet av 1980-talet fullbordades en helt ny spelplan för ekonomin. Ut försvann de stora nationella aktörerna och deras samförståndslösningar, in kom entreprenörer och

företagsmatadorer som stuvade och strukturerade om branscher och företag. När ägandet ändrade karaktär och gick från relativ långsiktighet till fluktuation och spekulation, växte också betydelsen av företagsledningarna. Vi fick våra första riktiga företagshjältar som inte alls följde Wallenbergarnas gamla dictum att ”verka utan att synas” utan som tvärtom både syntes och hördes.

I den utvecklingen fick också management ett radikalt uppsving i rent ekonomiska termer. Skillnaderna mellan en arbetarlön och en vd-lön har stigit stadigt sedan 1980-talet, och även traditionellt egalitära länder som Sverige och Danmark uppvisar en ökad polarisering mellan olika grupper. Bakgrunden till detta skifte är mångfacetterad, men en förklaring är att den gamla konfliktytan mellan arbete och kapital har tunnats ut i globaliseringens efterföljd; den typ av kontroll och utbyte som fanns tidigare existerar inte längre. Ledning har kommit att ses som det som driver och skapar värden, medan arbetet ses som utbytbart. Denna utveckling har alltså drivit på marknaden för managementlitteraturens modeller för ledarskap och ledning, för att ge nycklar till framgång och modeller för framgångsrikt ledarskap i denna påstått turbulenta, men också påstått oändligt innovativa värld. Managementlitteraturen fyller därför en både profylaktisk och terapeutisk funktion; den skapar mening och riktning, men motiverar också de rika belöningarna för ledningarna.

**En annan drivkraft** bakom managementrörelsen kommer underifrån, från efterfrågan bland studenter. I den stora expansionen av utbildning under efterkrigstiden var managementutbildningarna inte obetydliga, men ändå marginella i jämförelse med de stora utbildningsblocken teknik och samhällsvetenskap. Vägen till ledande positioner i statsförvaltningen gick via juridiken och statsvetenskapen; i det privata gällde en civilingenjörsexamen. Sedan länge är det i stället managementutbildningar som utgör basen för elitrekryteringen, medan juridik och teknik alltmer förflyttats till specialistnivåerna. Med sig har denna förskjutning dragit hela utbildningssystemet, där management blivit stapelvara och *default choice* för studentgeneration efter studentgeneration.

I dag kan man alltså läsa företagsekonomi på över 30 svenska lärosäten och managementutbildningar står för mer än en tredjedel av alla utbildningsplatser i Storbritannien. Motiven till att studenter söker sig till utbildningarna är naturligtvis många, men en är

anställningsbarheten – det finns en övertygelse om att managementutbildningar i sig för till ledande positioner. En annan handlar om nätverk. Vittnesbörden om handelshögskolornas nätverksskapande och sociala impregnering är otalig. En utbildning ger ”rätt” kontakter och ”rätt” sociala relationer, och därmed en skjuts in och upp på en osäker arbetsmarknad. En utbildningssociologisk observation är att studenter söker tidsanpassade fundament för en alltmer flexibel och osäker arbetsmarknad. Utbildningar som har prefixet ”business” (business studies, business analytics, business law etcetera) uppfattas i allmänhet som en markör för ”anställningsbarhet”. Detta syns inte bara i den inhemska efterfrågan utan än mer internationellt. I de snabbväxande asiatiska länderna söker studenterna platser i den snabbväxande ekonomins tjänst och gör det gärna på en internationell marknad och allra helst om ordet ”business” finns någonstans på examensbeviset, gärna från något ledande anglosaxiskt universitet. Rankingar läses med stor noggrannhet av de potentiella studenterna/kunderna.

Här finns dock en tydlig spänning mellan vad man tror om managementutbildningarna och vad de verkligen levererar. Det slags värden som åberopas, som sociala nätverk och inträdesbiljetter på den internationella arbetsmarknaden, är inte oändliga, utan tillfaller till oproportionerlig del de privilegierade som verkar inom privilegierade institutioner. En utbildning som å ena sidan vill vara och verka exklusiv kan inte expandera över alla bräddar. Samtidigt skapar den stora efterfrågan på exklusivitet ett oemotståndligt tryck att skapa flera sådana utbildningar, vilket i sig skapar nya skiktningar.

Men denna spänning finns inte bara inom utbildningen utan också inom forskningen. Som Kajsa Asplund visar i sitt bidrag till detta temanummer, finns det en betydande skillnad mellan vad forskningen kan visa och vad världen vill höra. Forskningen följer sina vägar och styrs snarare av teoriers och metoders räckvidd än av populär efterfrågan. Världen är full av gåtor, problem och oklarheter som söker sina svar, men ofta på ett sätt som inte passar forskningens krav på teoretisk och metodisk precision särskilt väl. Detta är nu inget som utmärker endast managementområdet, men det blir kanske särskilt tydligt här, eftersom efterfrågan på populära recept är så stark. Detta är inte enbart verklighetens huvudvärk utan också forskningens, som på olika sätt försöker skapa hanterliga snarare än relevanta problem. Låsningen mellan pedantisk

vetenskap å ena sidan och gränslös praktik å den andra kvarstår som ett av managementområdets främsta tillkortakommanden.

**Frågan är förstås** om det verkligen går att bygga ett specifikt vetenskapligt fält kring företagande och ledning eller om det är ett ämne där olika kunskapstraditioner måste samsas. Den ursprungliga frågan var om det över huvud taget var meningsfullt att forska om företagande. Efter andra världskriget var handelshögskolorna, för att använda den amerikanske managementkonen Herbert Simons ord, "ödemarker av yrkesutbildning" utan någon egentlig vetenskaplig ambition alls. Ur denna ödemark växte efterhand en akademisk bas att stå på som utgick från de praktiska problem som företagandet mötte, men som kanaliserade dem via teoretiska och metodiska modeller om beslutsfattande, styrning, mänskliga relationer och liknande. Studiet av affärlivet fick gradvis ökad akademisk respektabilitet under efterkrigstiden, som en del av upprustningen av de amerikanska universiteten och deras ambition att möta den växande, komplexa ekonomins behov och intressen. Herbert Simon, belönad med ekonomipriset för sina studier av beslutsfattande, utgjorde kanske krönet av denna ambition. Efter hans banbrytande arbeten har knappast någon större och mer genomgripande ansats kommit ur fältet.

Som akademisk företeelse är i dag handelshögskolorna främst en utbildningsleverantör. Management är attraktivt som studieområde, det finns en stor efterfrågan på kunskaper och färdigheter och det finns en bra affärsmodell: utbildningarna är ganska billiga, men möjliga att prissätta högt. Business schools har därigenom flyttat in i kärnan av våra dagars universitet och står för en betydande del av relationen mellan utbildning och arbetsmarknad, men utan att innehållet i managementutbildningarna förändrats nämnvärt i den processen. Det är fortfarande en kuperad och teknisk syn på företag, marknader och ledning som förmedlas, med minimala inslag av historiska, politiska eller sociala perspektiv på ekonomiska utbyten. Det gör ju naturligtvis inte managementskolorna immuna mot kritik, vare sig inifrån eller utifrån.

Den tidigare föreståndaren för prestigeinstitutionen London School of Economics and Political Science (LSE), Howard Davies, gick i bräschen för att erkänna den skuld som business schools hade – finanskrisens skugga och nationalekonomins fördärvliga inflytande har redan nämnts och den utgjorde huvudnumret i Davies självkritiska granskning. Men en annan och minst lika viktig faktor

bakom det finansiella sammanbrottet var, menade Davies, att handelshögskolorna säljer en ensidig, överdrivet smal och riskbefriad syn på vad ledning, företagande och ekonomi är, långt utanför finanssektorns trots allt ganska begränsade räjong av tekniska och matematiska färdigheter. Inledningsvis fick Davies många efterföljare och handelshögskolorna verkade inställda på att försöka fostra en ny typ av ledare och en ny syn på ekonomin i stort, men efterhand har reformambitionerna tonats ned. Trots krisen tycks management ha blivit "too big to fail" – alltför viktig för alltför många för att tillåtas misslyckas. Det ger just den typ av nätverk och identitet som ungdomsgenerationerna efterfrågar, de ger stadga och identitet åt tusen sinom tusen ledare i olika roller och befattningar, och de ger en säker akademisk utkomst åt tusen sinom tusen samhällsvetare av olika kulör och schattering. Det smörjer också managementsystemets olika delar med råd och handgripligheter, men förser dem också med ikoner och idoler som kan skänka lyster och riktning åt en komplicerad vardag. Och den tycks göra detta utan att de olika delarna stör varandra – guruerna kan förmedla tvärsäkra råd, forskarna i lugn och ro bearbeta smala problem och studenterna koncentrera sig på att forma sina identiteter som ledare bland andra ledare i en värld som helst bara vill bli ledd.

**Så långt kommer** vi med att förstå och förklara varför management och business blivit basvara i samtiden: på ett förunderligt sätt tycks den förena chefer och akademiker, studenter och lärare. De senaste 30–40 åren har varit en tid av ledning, organisation, glorifiering och förhärligande av ledarskapets betydelse. Är denna inställning här för gott? Eller är vi på väg ut ur managementsamhället?

Några av de krafter vi diskuterat tidigare pekar i den riktningen. Vi kan tala om en intern och en extern kris för management. För den interna delen av problemen talar en växande ström av kritik mot livskraften inom managementområdet. Magasinet *The Economist*, en representant för *mainstream capitalism* så god som någon, pekade nyligen ut management som nästa krisbransch, död och begravnen av klichéer och tomma analyser. Forskningen, hävdas det alltmer intensivt inifrån managementfältets egna led, står och stampar. Några egentliga genombrott kan inte skönjas de senaste decennierna; forskningen inom management är en parad av mer eller mindre marginella bidrag och utbildningen är uttömd på kraft, formad av teknikaliteter och insnävad av sociala normer som inte längre är meningsfulla.

Den kanske största utmaningen ligger emellertid i de eroderande fundamenten för management. En sådan, som är värd en egen uppsats, är globaliseringens villkor i det nyvaknade intresset för gränser och hinder. Kanske är efterkrigstidens förhandlingsmodell tillbaka? Då faller management och ledning ned från taburetterna. Kanske ännu mer fundamental är den omvandling som sker i digitaliseringens kölvatten. Digitaliseringen skär djupt in i managements kärna, i sättet att leda, organisera, producera, konsumera, arbeta och interagera. Ett digitalt samhälle minskar betydelsen av traditionella mellanhänder och organisatörer och leder till nya typer av närhet och relationer. Där antar organisation, ledning och styrning nya former, och där finner makt och inflytande andra vägar än dem vi känt hittills. Digitaliseringen omskapar också hela idén om arbete: dess effekter har hittills främst synts i arbeten som inte kräver så mycket formell utbildning, men det finns all anledning att tro att också den stora mängd arbeten som managementsamhället har skapat – analytiker, organisatörer, mellanchefer etcetera – kan rationaliseras bort.

Det betyder inte att det saknas behov av kompetens om organisering och ekonomiska relationer, men de kommer att få en annan karaktär och en annan grund än den som dagens managementutbildningar erbjuder. Om digitaliseringens tidsålder också leder till en mer social ekonomi, där marknaden kompletteras med delning och utbyten, vet vi inte riktigt. Men att marknadens räckvidd minskar och att alltmer sker på villkor som styrs av sociala processer snarare än rationella ekonomiska modeller torde stå klart. Det vi i dag kallar företag, ledning, organisation och marknader blir något annat och hela den begreppsapparat, de redskap och den världsbild som för närvarande vägleder managementområdet tappar i betydelse. Kvar står då Handelshögskolorna som monument över en svunnen tids ideal och föreställningar.

**Är en annan** värld möjlig, en värld utan management? Sannolikt inte, hierarkier och relationer kommer att återuppstå, men i andra och sannolikt lösligare form än den strukturerade form som präglar management av i dag. Vad kan då göras? En akut sak är att återskapa de kapade banden till de intellektuella moderskeppen – management är främst en blandning av politik (makt), psykologi (drivkrafter), sociologi (sociala relationer) och nationalekonomi (hushållning). I dag lever management i isolering från dessa traditioner, men behöver hitta tillbaka och fungera som mix av influenser snarare än ett exklusivt kunskaps- och



kompetensområde. En annan sak är att också på allvar intressera sig för hur marknader faktiskt fungerar. Företag i den klassiska meningen som en gång formade managementstudiet finns knappast kvar – de är i dag snarare knippen av avtal och förhandlingar än slutna containers. Vår tids marknader och ekonomi förtjänar nya perspektiv. Men i den frontlinjen finns inte management, utan den stirrar fortfarande djupt och förälskat i sin egen spegelbild.

***Mats Benner** är professor i forskningspolitik vid Lunds universitet.*