

Mats Agurén: KAPITALISMEN I DET TJUGOFÖRSTA SEKLET

INTRODUKTION

Det litterära format som kallas essä är en alldeles egen genre, skild från till exempel den vetenskapliga avhandlingen eller forskningsartikeln. Essän utgör en övning för författaren i att kunna ringa in ett tema. Ibland innebär det avstickare in i logiska återvändsgränder, ibland blir det sjumilakliv i en kedja av argument. Sällan blir det entydigt, oemotsägligt eller invändningsfritt. Essän kräver mycket av sin läsare, både overseende och reflektion; att både kunna zooma ut och zooma in.

Det här är en långessä i fyra delar med rubriken ”**Kapitalismen i det tjugoförsta seklet**”*. Det låter som en parafras på en diktsamling¹, men är något helt annat. Den här texten reflekterar kring betydelsen av att det kapitalistiska systemet för första gången är det dominerande ekonomiska systemet, globalt. Vad innebär det ansvaret, inte minst för kapitalismens kanske främsta institution: ägandet?

Del ett (”från *licence to operate* till *ability to solve*”) handlar om att de kapitalistiska institutionerna alltid levat i symbios med andra institutioner. Kapitalismen har kunnat fokusera på att skapa vinster åt sina ägare, och göra det genom att koncentrera sig på ett urval av problem som kunnat lösas med industriella metoder. Nu när andra institutioner kämpar med interna svårigheter, kommer det kapitalistiska systemet att behöva ta över deras uppdrag?

I del två (”det vi inte kan mäta ska vi inte göra”) beskrivs skillnaden mellan tama och elaka problem. Det sätt att lösa problem som utvecklats inom företag och spridits till andra delar av samhället är ytterst effektivt för att lösa kända problem, de problem vi kan kalla tama. Det är sämre på att hantera dessa problems motsats, de elaka problemen. Och de blir allt fler. Kan det förhärskande synsättet kring problemlösning förändras?

Den tredje delen (”att vara legitim – igen”) tar upp kapitalismens legitimitetskris på 1960-talet och hur man idag kan stå inför en motsvarande situation. Då lyckades kapitalismen omdefiniera sig själv och sin roll – lyckas man med det igen?

Den avslutande delen (”affärskritiskt i tredje generationen”) handlar om att både företag och institutioner idag av vissa förväntas gå före och hitta lösningar på frågor som klimatutveckling, sociala orättvisor, ekonomisk ojämlikhet och så vidare. Det finns både förändringstryck och förändringsriktning; det som ofta saknas är en kapacitet till förändring och det fordrar inte minst en uppgörelse med föreställningar, ledarskap och strukturer från tidigare. Kommer det kapitalistiska systemet att klara detta och vilken är i så fall drivkraften? Eller har kapitalismen förlorat förmågan att driva utveckling och välbefinnande för flertalet?

###

* Den här essän skrevs ursprungligen 2020 och publicerades i fyra delar (här publicerade som en sammanhängande text, vilket kan leda till vissa upprepningar) på www.quattroporte.se. Den har under hösten 2025 varsamt uppdaterats av författaren.

DEL I: FRÅN "LICENCE TO OPERATE" TILL "ABILITY TO SOLVE"

För första gången domineras världen av *ett* ekonomiskt system. Det är det kapitalistiska systemet. Det skrev Branko Milanovic 2019 i sin bok "Capitalism, Alone".² Kapitalismen verkar ha konkurrerat ut alternativen. Eller åtminstone tvingat dem att omformulera sig så att de kan samexistera med det kapitalistiska systemet – sådant det nu är.³

Vad betyder denna hegemoni för det kapitalistiska synsättet för samhället i övrigt? Vi kan utan vidare anta att det direkt eller indirekt har påverkat kultur, politik och andra sektorer.⁴ Det gäller inte minst avseende värderingar, normer och synsätt. Vi ser påverkan i den dagliga debatten, och kan spåra det bakom skeenden och händelser, både i politiska val och som utgångspunkt för ekonomisk politik. Och när kapitalismen tar över och tvingar alternativen att anpassa sig eller försvinna förändras också i grunden kapitalismens ansvar. Ytterst handlar det om ägarna.

Ägaren är en central institution i det kapitalistiska systemet. Att äga hela eller delar av en verksamhet innebär en mängd rättigheter, inte minst till det ekonomiska resultatet av verksamheten. I aktiebolag är den rättigheten skyddad i Aktiebolagslagen och där står det att bolaget ska skapa vinster. Nivån på vinsten är något som bolaget själv beslutar om, men man kan inte välja bort att bolaget ska eftersträva vinst.⁵ Denna lagstiftning är faktiskt ett skydd för minoritetsaktieägarna i bolaget, inte tvärtom.⁶

Det är inte uppenbart att det övergripande vinstsyftet innebär att det kapitalistiska systemet och dess ägare kan hävda att de har en ställning vid sidan av samhället. Tvärtom har det länge funnits en uppfattning (inte minst USA) att "den som är väldigt stark måste också vara väldigt snäll"⁷ (den uppfattningen verkar nu dock ha allt färre förespråkare i just USA). Men det är ofrånkomligen så att det kapitalistiska systemets utgångspunkt är att bolagen *först* levererar årliga utdelningar. Sedan är det upp till ägarna att besluta om hur de ska använda överskotten; vissa donerar dem till universitet, muséer eller sjukhus, andra bygger palats, köper bilar eller stöttar sina politiska karriärer. Många investerar i andra företag. Många tar också aktivt ansvar i de verksamheter de lägger sina pengar i.

Att kapitalismens erfarenheter på så sätt sprids och kommer till användning inom allt fler områden, betraktas av många som något bra. Tanken är att konkurrens, som är kapitalismens grundförutsättning, leder till att verkliga – inte påhittade – behov tas om hand. Och den för företaget självklara uppgiften att leverera vinst, kan leda till samma strävan mot effektiva verksamheter också där de inte primärt är vinstdrivande.⁸

Men kapitalismens erfarenheter inramas samtidigt av starka föreställningar om dess uppgift, både kring *vad* som är "legitima" problem och *hur* de ska lösas. En av den moderna kapitalismens portalfigurer är Frederick Taylor, som trots att det är mer än 100 år sedan han var verksam, fortfarande har ett stort inflytande på hur verksamheter organiseras och leds. Taylor såg detta som en vetenskap och *scientific management* ställdes i samhällets tjänst för att komma till rätta med det problem som Taylor identifierat: "the inefficiency in almost all of our daily acts".⁹ Taylor ansåg själv att hans system skulle kunna användas i alla delar av samhället, inklusive filantropiska organisationer, kulturinstitutioner och skolor, men det var framför allt den unga industrialismen som tog till sig hans tankar. Problemet var ineffektiviteten. Och lösningen låg i ett vetenskapligt system för organisering och ledarskap.

När det gällde att tillverka och distribuera produkter och tjänster blev industrin under de kommande 120 åren osannolikt framgångsrik.

I början av 1970-talet funderade stadsplaneraren Horst Rittel¹⁰ på de problem han hade att lösa. Det "vetenskapliga systemet" som många av samhällets aktörer, och framför allt industrin, utvecklat i Taylors efterföljd, var speciellt lämpat för saker som att "förse alla fastigheter med ändamålsenliga avlopp, vatten och el". Rittel kallade det för *tama problem*, problem som vi väl kan definiera, som vi sett förut och som vi vet att vi kan lösa. Han konstaterar med stolthet att byggnadsindustrin och företag med arkitekter, planerare och andra "professionals" här hade varit otroligt framgångsrika.

Men, menade Rittel, som stadsplanerare ställdes han nu inför helt andra sorters problem. Hur bygger man bostadsområden som är integrerade, inte segregerade? Hur konstruerar man städer som inbjuder till delaktighet, medverkan och ansvarstagande? Han kallade dessa problem *elaka* (wicked) och här fungerade Taylors system inte lika bra.

Här kan vi sammanfatta en viktig observation: det finns uppgifter i samhället som den "vetenskapliga effektivitets-ansats", som Taylor skapat och industrin anammat, inte kan lösa. Det samhälle som å ena sidan gav det kapitalistiska systemet och industrialismen utrymme att med framgång, effektivitet och produktivitet lösa kända problem (i och för sig väl så komplicerade) behövde att *någon annan* institution tog ansvar för att lösa de elaka frågorna och komplexa utmaningar. I Sverige blev det systemets aktörer de statliga institutionerna, myndigheter, förvaltningar, kommuner, landsting, riksdagen, arbetsmarknadens parter, nationella och internationella organisationer, förbund och församlingar. Här skulle det lösas som vi inte sett tidigare, som vi inte kunde riktigt definiera, det som fordrade att många perspektiv bröts mot varandra och mot en långsiktig tidshorisont. Ett arbete med osäkert utfall men för allas vårt bästa och med stor transparens och ärlighet. Tänkte vi.

Vi förflyttar oss fram i tiden till vår närtid, ungefär. Nu händer flera saker samtidigt, i global skala:

För det första framträder allt fler problem som "elaka" i stället för "tama" (och nya läggs till listan): miljöfrågan, social hållbarhet och så vidare. Vi har med varierande framgång tagit oss igenom en pandemi, men står inför en uppsättning utmaningar som var och en väl fyller det elaka problemets kostym: de är nya för oss, vi vet inte om de går att lösa, det finns många lösningar och vi har inte kriterier för att entydigt utvärdera vilken lösning som är "bäst". Vi kanske inte ens har ett "språk", en terminologi eller en begreppsapparat med överenskomna definitioner som vi kan använda för att beskriva och tala om de här frågorna.

För det andra har luften gått ur de institutioner som traditionellt och historiskt hanterat problem med drag av sådan "elakhet" i vår värld (både inom och bortom nationalstaten).¹¹

En konsekvens av detta är att många vänder sig till den "vinnande ideologin", det kapitalistiska systemet och påtalar för dess ägare och företagsledare att de inte bara har rättigheter utan också ansvar. Det kan handla om fysisk miljö, men också om saker som personlig integritet i en digitaliserad värld eller ägande till data och information.

Det är intressant att reflektera över att detta sker 50 år efter att 1960-talets ungdomsrevolt, med demonstrationer på gatorna, ockupationer och jättefestivaler kring "peace, love and understanding" kulminerade.

Efter två decennier av privata och offentliga investeringar i återuppbyggnad efter kriget, vilket ledde till arbetstillfällen, vilket i sin tur ökade välbördet och drev upp efterfrågan på varor och tjänster, överraskades näringslivet (och inte minst dess ägare) av styrkan och hätskheten in attackerna.

Fram till dess var näringslivet hårt fokuserat mot Taylors fråga: hur ökar vi effektiviteten i våra verksamheter? Efterfrågan var omättlig, nu handlade det om att införa det "vetenskapliga systemet" för ledning och organisering i verksamheterna för att på kortast och minst kostsamma sätt få ut produkterna. En tidigare ASEA-chef har beskrivit hur under 1950-talet bolaget skickade ett brev till sina kunder och uppmanade dem att behandla ASEAs försäljare med respekt eftersom "det är svårare att få tag på bra säljare än att hitta nya kunder för ASEAs produkter".¹²

Sektor efter sektor av näringslivet "industrialiserades" enligt dessa tankar. Men alla dessa ansträngningar ifrågasattes nu av "68-generationen" och i botten låg kritik mot det grundläggande syftet för verksamheten: att tjäna pengar till ägarna. Ifrågasättandet av ägandets motiv och därigenom också kapitalismen som system upplevdes av vissa intressen som mycket oroade. Svenska Arbetsgivareföreningen SAF (idag Svenskt

Näringsliv) bad därför i mitten av 1960-talet välrenommerade forskare att ta fram en "vetenskaplig" beskrivning av vilka värden som näringslivet och industrin skapade för alla delar i samhället, inte bara för ägarna.

Det blev till en "svenska" uppfinning inom området företagsledning: intressentmodellen. Det är en syn på företaget som ett öppet system, som har många relationer med sin omvärld (inte bara med kunder och ägare) och att dessa relationer handlar om utbyte, inte bara av pengar utan också av förtroende, säkerhet, upplevelser. Vidare måste detta utbyte skapa upplevda värden åt båda hållen. Ibland kan någon eller några av dessa intressenter vara viktigare än andra, men de finns alla med i bilden och för att företag ska ha potential för långsiktig överlevnad måste det framgångsrikt över tid skapa värde för alla intressenter: anställda, ägare, kunder, leverantörer, samhällets andra institutioner osv.

I Sverige lyckades näringslivet övertyga sin omgivning om att det var så man tänkte och att man – även om man inte varit lika framgångsrik i alla relationer – ändå hela tiden arbetade för att skapa värden till *alla* intressenter. Med vissa eftergifter åt olika intressentgrupper under 1970-talet (Medbestämmandelagstiftning, Åman-lagar och – det som kanske var svårast att smälta – löntagarfondsdebatten) kom på det hela taget näringslivet ganska helskinnad från kritiken.¹³ Men hjälp av kommunikation och retorik (och lite skruvande i verksamheterna) kunde man återskapa den legitimitet som man var en hårsman från att tappa i gatu-demonstrationernas spår på 1960-talet.¹⁴

Denna "kapitalism med mänskligt ansikte" visade sig vara till stor fördel när svenska företag 30 år senare efter östblockets sammanbrott var bland de första att etablera sig på de nyöppnade marknaderna. Att kunna visa att man skapade värde åt alla samhällets intressenter blev en examineringsfråga som gav dessa företag den eftertraktade "licence to operate" på dessa marknader.

När näringslivet ägare och det kapitalistiska systemet ifrågasattes, återskapades alltså legitimiteten genom att investera i ett sorts kommunikativt ledarskap. Kan det fortfarande fungera? När "andra" institutioner och system, formade för att från andra utgångspunkter lösa elaka problem försvagas, eller medvetet nedmonteras, *och på samma gång* de elaka problemen blir fler, större och elakare, riktas blicken mot hur det dominerande kapitalistiska systemet ska kunna ta sitt ansvar.

Nu handlar det inte längre om att kapitalismen behöver "licence to operate"; det handlar om att det kapitalistiska systemet måste visa att det har "ability to solve".

Här finns ett latent hot mot kapitalismen och mot dess nyckelinstitution, ägarna och det handlar fortfarande om att skapa och behålla legitimitet och tillit. Men legitimiteten handlar nu inte bara om att uppfattas som "lämpad" att få rättigheter – "licences" – utan också om att visa *ett ansvar att agera*. För att bli legitim måste kapitalismen och dess

institutioner visa att systemet har förmåga att ge ett positivt bidrag till att lösa de stora samhällsproblemen, de elaka problemen, vi står inför. När andra institutioner och andra system än det kapitalistiska numera verkar sakna dessa lösningar, är det kapitalets ägare som förväntas ta ett allt större ansvar för att göra det. Kommer man – vill man – axla ett sådant ansvar?

DEL II: "DET VI INTE KAN MÄTA SKA VI INTE GÖRA"

En gång var naturen besjälad.¹⁵ Den bestod av varelser (andar, vättar, troll), och vi talar fortfarande om vårt behov av att "lyssna till", "tala med" eller rentav "förstå" naturen. När uppfinningar som teleskopet och mikroskopet tillät oss att se saker vi aldrig sett tidigare, avpersonifierades denna natur.¹⁶ Och nu var det inte så viktigt att föra en *konversation* med den – nu handlade det om att *mäta och väga* den. Ur detta föddes det vi idag kallar naturvetenskap.

Något liknande hände med en av de viktigaste institutionerna inom kapitalismen: ägandet. Så länge företagen var personliga, alltså ägdes av en person, en familj eller en släkt, så var behovet att mäta och räkna bara *en* väg till förståelse, handling och ansvarsutkrävande. Den dubbla bokföringen, som är företagandets algebra, växte fram på samma plats och i samma tid som där Shakespeares Shylock krävs på ett skålpund kött ur sin egen kropp som betalning för en skuld: i Venedig. Företaget och dess ägare var ett och samma. Ansvaret odelat.

Men i och med att företagen blev publika och fick ett spritt ägande avpersonifierades också de. Och i takt med denna utveckling, blev förmågan att mäta, räkna och jämföra de viktigaste verktygen för att utöva ägandet. I det ekonomiska systemet vi kallar kapitalism var också måtenheten given: pengar.

Under det omvälvande 1800-talet uppstår en fruktansvärt stark institution: det industriella företaget. Formen för ägande har en roll i detta. Men mer än någon annan har Frederick W. Taylor präglat bilden av industrin, genialiskt illustrerad i Chaplins *Moderna Tider*. Enorma kugghjul och ett ändlöst löpande band; små människor, ständigt på språng, ständigt dragna av bandet. Det system som Taylor förespråkade som en lösning på effektivitetsproblemen i samhället, gav han namnet *scientific management* (ungefär vetenskaplig ledning). Det var inte ett godtyckligt valt namn. För precis som när naturvetenskapen växte fram ur en avpersonifiering av naturen, växer *scientific management* fram som en avpersonifiering av arbetet. Taylor skriver uttryckligen att ett

av hans mål är att ta fram ett system som gör att ledningen av en verksamhet är helt oberoende av vem eller vilka som utför arbetet.

I Taylors system är mätning en viktig del. Det var inte minst inom det området som Taylors efterföljare lade sina ansträngningar, när scientific management förfinades och utvecklades. Visserligen skedde upprepade försök att återintroducera människan i systemet, men mätningen som grund för förståelse, beslut om handling och ansvarsutkrävande är fortfarande idag, två decennier in i ett nytt sekel, starkt normerande i våra organisationer och institutioner. Uppfattningen att "what gets measured gets done" (det som mäts, blir gjort) är en ofta citerad portalparagraf för ledning och styrning.

Vad är då problemet med detta? Scientific management har ju, i sina moderniserade versioner, varit oerhört framgångsrikt under mer än 100 år och bidragit till att i ett historiskt sett oerhört snabbt tempo förflyttat samhällen, organisationer och personer i riktning mot högre välbefinnande, fred, frihet och inflytande.

Problemet ligger i *problemet*.

Scientific management var lösningen på ett väl uttryckt problem. Frederick Taylor beskriver i förordet till sin bok¹⁷ hur "vi kan se hur våra skogar försvinner, hur vattenkraften slösas bort, bördiga jordar förs ut till havs av flodvågor och hur vi kan se slutet på våra kol- och järntillgångar". Till denna hotbild kommer ytterligare ett hot, mindre synligt: det mesta vi människor företar oss präglas av ineffektivitet och resursslöseri. Hur och varför naturresurserna försvinner överlåter Taylor åt andra att fundera över, men frågan om ineffektivitet anser han sig kunna åtgärda.

Det är intressant att notera att scientific management inte bara kom att anammas i ett kapitalistiskt system; under 1930-talet förekom liknande tankar i det kommunistiska Sovjetunionen för att höja produktiviteten, då med kolgruvarbetaren Aleksej Stachanov¹⁸ som förgrundsfigur i det som där kallades "stachanovism".

Taylor väljer alltså ett problem som är förhållandevis lätt att entydigt beskriva, ett problem som vi känner igen och där vi kan göra ett rimligt antagande om att det går att lösa. Vi kan också formulera vad vi vill uppnå och utveckla sätt att fastställa om vi nått våra mål. Vi ska på inget sätt underskatta hur komplicerat det är, men det är komplicerat på samma sätt som ett urverk; det är möjligt att förstå om vi plockar isär det och studerar varje del och dess relation till andra delar.

Den tysk-amerikanske stadsplaneraren Horst Rittel¹⁹ har kallat sådana problem "tama problem", och Taylors system handlade om att lösa precis den sortens problem.

Vår förmåga att lösa tama problem har alltsedan Taylor förfinats. Förutom mätningens centrala roll för problemlösning har en mängd såväl tekniska som sociala uppfinningar förbättrat hans system. Taylor egna tankar kring vetenskaplighet, specialisering, uppdelning och övervakning har kompletterats med inlån från inte minst de naturvetenskapliga disciplinerna. På ingenjörs- och ekonomutbildningar över hela världen utbildas vi fortfarande i stor utsträckning i att behärska olika verktyg för ett scientific management.²⁰ Vi formar organisationsstrukturer och processer för att bidra till att effektivt lösa tama problem, problem som vi känner väl till, som vi har löst tidigare och där det finns en över tiden utvecklad och förfinad erfarenhet – oftast uttryckt i en manual eller rutin – att använda sig av.

Men Taylor väljer alltså bara ett av flera problem som han pekar på i inledningen till sin bok. Han väljer uttryckligen att fokusera på det tama problemet. Hur är det med de andra problem han nämner i inledningen till sin bok? Vad är de för sorts problem?

När Horst Rittel beskriver tama problem, tänker han sig naturligtvis att de har en motsats, som han kallar "elaka" (wicked) problem. Ett elakt problem är inte bara komplicerat utan också komplext (lite som om urverkets kugghjul ändrar karaktär och funktion under tiden vi demonterar dem, eller kan ha flera funktioner samtidigt, ibland motstridiga), och oftast har vi mycket begränsad erfarenhet av dem. De representerar något som vi inte sett tidigare (i alla fall inte på samma sätt), och vi känner oss genuint osäkra på om de kan lösas. Kanske det till och med finns flera olika lösningar som är lika bra? Vi kanske inte ens har tillgång till ett språk som gör att vi på ett begripligt sätt kan tala om och beskriva det vi ser och de möjliga lösningarna? De problem som Taylor väljer att *inte* försöka lösa är sådana "elaka" problem; här erbjuder scientific management inga användbara verktyg.

Alltså: kapitalismens institutioner och praktiker har utvecklat ett överlägset bra system att lösa tama problem. Utgångspunkten är i Frederick Taylors arbete, som under 100 år kompletterats av en oändlig rad forskare och praktiker som bidragit till utveckling, förfining, komplettering och insikt.

*Det systemet är emellertid inte lika väl skickat att lösa elaka problem.*²¹

- När vi försöker lösa tama problem vill vi så fort som möjligt reducera osäkerheten och bli säkra inför ett beslut; möter vi elaka problem måste vi istället absorbera osäkerhet och vara beredda att ta beslut utan att veta allt.
- Att lösa tama problem handlar om att väga alternativ, analysera, och prioritera; att lösa elaka problem handlar om att så länge som möjligt behålla komplexiteten och ständigt omformulera utgångspunkten.

- I tama problem vill vi snabbt komma till beslut; elaka problem fordrar förmåga till reflektion – och sedan beslut.
- Högt tempo är viktigt i lösningsprocessen av tama problem; när vi möter elaka problem startar vi istället gärna långsamt, arbetar uthålligt och har blicken riktad mot en långsiktig måluppfyllelse
- Vid tama problem strävar vi efter en snabb implementering av lösningen och att undvika misstag; vid ett elakt problem ser vi misstag som viktig feedback, vi arbetar med "prototyper" och experiment under olika antaganden i en successiv implementering.
- I grund och botten är vi övertygade om att vi kan lösa de tama problemen bara vi hittar den bästa lösningen; elaka problem, inser vi, kanske inte har någon entydig lösning och det finns inte alltid svar på alla frågor.
- För att lösa tama problem arbetar vi gärna i hierarkier och använder beprövade strukturer och metoder; elaka problem närmar vi oss med användande av nätverk och flexibla strukturer för dialog och gemensamt utforskande.
- När det gäller tama problem oroar vi oss för att fatta beslut för tidigt; risken när vi möter elaka problem är att vi tar beslut för sent.

De tama problemen upptäcker vi genom kända metoder för mätning och analys. De elaka problemen går ofta inte att mäta med det vi har. Vi måste uppfinna nya verktyg och språk för att kunna formulera problemen. Här ligger bekymret med inställningen att "det som mäts, blir gjort". För vem orkar uppfinna något nytt, när det vi har fungerar så bra?

Så när vi känner det sug i magtrakten som mötet med ett elakt problem för med sig, hanterar vi det inte sällan genom att göra om det till ett tamt problem. Då vet vi hur vi ska hantera det. På det sättet blir ojämlikhet på arbetsplatsen en lagstiftningsfråga, koldioxidhalter i citykärnor en tillståndsfråga och det allt varmare klimatet en mätfråga.

Dessutom verkar de elaka problemen blir allt elakare. I augusti 2015 skrev Time Magazine följande:

A superwicked problem. That's the way many scientists have come to characterize climate change [...]. A wicked problem is one that is so complex, with so many different causes and stakeholders that it is all but impossible to solve completely. Poverty is a wicked problem; so is terrorism. But those pale in comparison with what's happening to our planet.

Kapitalismen har visat sig oerhört skicklig på att skapa välstånd genom att hitta ett framgångsrikt sätt att lösa tama problem. Det sättet fungerar emellertid dålig inför de "super-elaka" problem som nu sätter sig i ansiktet på oss. *Behovet att kunna mäta, väga och jämföra allt vi gör lägger hinder i vägen för att arbeta med de problemlösningsprocesser som vi vet fordras för att lösa elaka problem.*

Tanken att "det som mäts, blir gjort" skulle kunna få som konsekvens att "det som inte kan mätas, ska inte göras"!

Klarar det kapitalistiska systemets institutioner, efter 120 år av framgångar, att lämna sitt fokus på mätbarhet och väga lägga resurser på att lösa problem som inte låter sig vägas, beräknas eller entydigt kvantifieras?

DEL III: ATT VARA LEGITIM - IGEN

För det första: för att vara framgångsrik så måste du, oavsett om du arbetar i en offentlig verksamhet eller ett globalt företag, stå för värden som samhället kan respektera, även om du inte nödvändigtvis håller med.

För det andra: när ditt varumärke, din verksamhet och din affär attackeras, måste de värden du står för också uppfattas som "de rätta" värdena och vara i samklang med det omgivande samhället.

För det tredje: När samhällets värderingar ändras, måste din verksamhet följa efter – inget företag eller organisation kan överleva under en längre tid om man uppfattas befinna sig vid sidan av de grundvärden som finns i det samhälle man verkar i.

Bakom dessa tre påståenden står Craig Fuller, en gång i tiden rådgivare till presidenterna Ronald Reagan och George W Bush, och sedan bland annat kommunikationschef på Philip Morris (jo, just det, företaget som gör cigaretter; vilket ger en viss twist på hans uttalande).²²

Han talar om legitimitet, något som han borde veta en del om.

Och under några av de sista decennierna på 1900-talet blev legitimitet en central fråga för det kapitalistiska systemet.

Ibland skiljer man på praktiskt, kognitiv och moralisk legitimitet och kapitalismen hade egentligen inte något av detta.²³ Att det kapitalistiska systemet inte har allas bästa för ögon (praktisk legitimitet) framgår redan av t ex den svenska aktiebolagslagen som stipulerar att företag ska berika sina ägare, punkt slut. Slutna styrelserum och bristande transparens bidrar inte heller till legitimiteten, till den form som kallas kognitiv legitimitet. Och beträffande moralisk legitimitet (som handlar om att en institution är legitim till följd av den uppfattas "ha rätt" genom konsekvenserna av dess handlande, genom de processer och strukturer som den använder eller genom de personer som medverkar), så saknar kapitalismen i stor utsträckning också detta.

Som försvar kan sägas att legitimitet fram till 1960-talet aldrig var en prioriterad fråga. Under perioden efter andra världskriget handlade det istället om att få fram varor för att möta efterfrågan på en tillsynes omätlig marknad. Med tankar som utgick från den tidiga industrialismen fokuserades ett *industriellt ledarskap* mot att skapa effektiva organisationer och produktionssystem. Problemet var att få ut produkterna snabb och till låg kostnad. Marknadsföring handlade bokstavligen om att "föra varan till marknaden" och kunden var huvudsakligen en *passiv mottagare eller brukare*, inte ens möjlig att identifiera som en enskild individ utan bara som del i ett abstrakt agglomerat, en "marknad".²⁴

På 1960-talet ändrades detta. Fortfarande var effektivitet och produktivitet centralt, men för att undvika att snärjas in i regleringar och lagstiftning måste näringslivet, precis som kapitalismens kanske mest centrala institution, ägandet, skapa legitimitet för sin verksamhet, dess resultat och hur det fördelades.

Vägen till legitimitet gick via kommunikation. Företrädare för näringsliv och ägare måste bli bättre på att berätta vad de gjorde, vad de stod för och hur de bidrog till samhället. Det industriella ledarskapet kompletterades med ett *kommunikativt ledarskap*.

Begreppet kommunikativt ledarskap är egentligen ett barn av 2000-talets första år, när ledare för unga och "heta" företag som Icon Medialab och Framfab skulle förklara vilken sorts företag de egentligen var, vad de sysslade med ("world wide web?") och varför man skulle investera i dem, köpa deras tjänster eller jobba hos dem. Och varför de inte tjänade några pengar! Detta var något helt nytt. Tidigare, i det som kom att kallas "den gamla ekonomin", var det tillräckligt att koncernchefer (och ibland styrelseordförande) kunde göra rimligt bra ifrån sig i mediakontakter, morgonsoffor, weekend-bilagor osv. Och på scen i interna "kick-offs" eller kundmöten. Frågorna var snälla, tonen respektfull. I 2000-talets "nya ekonomi" lyftes nu förmågan att vara kommunikativ till ett helt

avgörande inslag i chefsprofilen, och en hel bransch – PR-branschen – byggdes upp för att utbilda, träna och ge råd.

Men redan innan det kommunikativa ledarskapet fick sitt namn, insåg näringsliv och organisationer behovet av att kunna lyssna. Det blev ytterligare en förmåga som präglade 1990-talet. De tongivande företagen berättade om hur man nu *lyssnade*, kanske framför allt på kunderna. Individen kom i fokus och från att ha varit en del i en grå massa var nu den enskilde individens behov och intressen något som man, ofta med utropet "kunden i centrum", intresserade sig för. Här sågs inte verksamheten som ett materialflöde där värde tillförs fram till dess att produkten når kunden, utan istället börjar affären hos kunden (dennes behov, önskemål och krav) som sedan "strömmar" in i företaget. Det är ett perspektiv som går utifrån och in och där kunden inte är "affärens utlopp" utan dess *informationskälla*.²⁵ Samtidigt var kunden fortfarande en fritt svävande entitet, betraktad utan kontext, och utan mer invecklade behov, intressen eller drömmar.

Ett exempel på detta är Sony Walkman. Torbjörn Elensky har pekat på att den bärbara kassetbandspelaren med hörlurar och dess efterföljare, allt ifrån bärbara CD-spelare och fram till våra dagar smarta telefoner, är tydliga exempel på en produktutveckling baserad på kunden som frikopplad från sitt (rumsliga och sociala) sammanhang och därmed kapabel att helt och fullt och utan några hänsyn koncentrera sig på ett enda behov.²⁶

Den akademiska världen visste inte till sig av upphetsning inför dessa "nya" insikter, inte minst därför att de i ett slag förflyttade marknadsförarna, psykologerna, sociologerna upp i den akademiska hierarkin, ovanför "redovisningsfolket" och finansforskarna. Konsultbolagen hakade på och myntade begrepp som "customer centric management", vars innebörd kunde förklaras mot ett rejält arvode.

Vid 1990-talets slut var de flesta överens om att ett mer eller mindre konsekvent genomfört kundperspektiv och ett kommunikativt skickligt ledarskap gjorde att näringsliv och ägare kunde se sig an millennieskiftet med tillförsikt. Affärerna gick bättre än någonsin (möjligen kunde en bugg i datasystemen ställa till trassel). Och fortfarande satt effektivitet och produktivitet i högsätet, och drev jakten på skalfördelar i alla delar av verksamheten, ibland till och med på bekostnad av ekonomiskt resultat (ofta var "scaleability" en viktigare parameter än "profitability" för att få investeringskapital till nya företag).

Finanskraschen 2008 gjorde ett ordentligt hack i kurvan, men kapitalismen skakade av sig det hela, korrigerade sig på några punkter och strävade vidare mot en allt mer global, integrerad, välmående värld.

Så kom Greta Thunberg och Fridays for Future.

Greta och hennes följeslagare rörde upp vågor av känslor och reaktioner. "How dare you?" frågade hon världens ledare. Hennes analys delades inte av alla (flertalet i företagsvärlden kände sig nog inte träffade), men det näringsliv som lärt sig att vägen till framgång var att lyssna på potentiella konsumenter, blev fundersamt: har vi missat något här? Har vi lyssnat på fel saker? Konsekvenserna av det antagandet var oroväckande för framtida affärer.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att under decennierna efter millennieskiftet konvergerade strävan efter effektivitet, behovet av att lyssna och den framväxande digitaliseringen (som i grunden förändrade villkoren för både effektivitet och hur man får information från kunderna) till nya affärsupplägg, inte sällan sådana där kunden får rollen av *medproducent* av produkten eller tjänsten. Fortfarande handlar det om att skapa modeller som gav starka "marknadspositioner", "dominans" över marknadsområden eller nischer, vara "profilerande" och "attraktiva". Fortfarande uttrycktes strategier i tankemönster som liknade affärsverksamhet vid krig, där motståndare (andra företag; andra ägare) besegras, domineras eller neutraliseras.

Men medan företag och organisationer kämpade för enkelhet, översiktlighet, fokus och struktur, så ökade komplexiteten och mång-dimensionaliteten i omvärlden. Det är där – i Livet – som vi bekymrar oss för miljö- och hållbarhetsfrågor, det är där vi funderar över orättvisor och jämlikhet. Det är där vi med oro ser på utvecklingen inom många områden och det är där vi definierar oss själva i relation till andra. Där är vi också – men kanske bara till en mindre del – kunder och konsumenter. Men också potentiella källor till nya lösningar och medproducenter, både i gamla och nya sammanhang.

Idag ser vi många exempel på hur individer låter komplexiteten och mång-dimensionaliteten ta en plats också i sina konsumtionsval; där egennyttan kombineras med ett samhällsansvar och en samhällsnytta. Och detta behöver avspeglas i de strategiska paradigmen som företag och organisationer, såväl privata som offentliga, använder. Det är ett synsätt på kunden som inser att denne inte är en endimensionell och passiv brukare, utan att individen samtidigt agerar som utvecklare, medproducent, deltagare, påtryckare och i många andra roller i ett mångdimensionellt sammanhang när varor och tjänster köps och konsumeras. Företag måste lära sig att lyssna på kunden i alla dessa roller.

Peter Majanen på Quattroporte har uttryckt det som att vi som personer idag gör ett "360-assessment" av dem som vi väljer att relatera oss till; som kund, anställd, ägare eller annat.²⁷

Och överlever man inte denna utvärdering, kan varken ett kommunikativt ledarskap eller en industriell effektivitet ge legitimitet.

Aktivister, journalister, vissa politiker lägger till hela tiden till nya frågor till detta: Vad gör ni åt klimatförändringarna? Hur hanterar ni jämställdhetsfrågor? Hur skyddar ni personlig integritet? Hur investerar ni i nödvändig teknik och i innovationer som gör världen bättre? Hur löser ni specifika problem kring vattenförsörjning, energi, biologisk mångfald? Hur bidrar ni till att lösa samhällsproblem som bristande integration, socialt utanförskap, ökande inkomstklyftor? Hur arbetar ni för fred och välbefinnande? Hur motverkar ni globaliseringens negativa konsekvenser? Och vilket ansvar har kapitalismen och dess främsta institution, ägarna, för lösningar?

Ett förhållningssätt, som vi nu ser spridas över några av världens största ekonomier är att säga att dessa frågor är fel ställda, att frågeställarna är oinitierade och manipulativa och att ingen, allra minst konsumenterna, egentligen bryr sig. Många ansluter sig till detta. Men om det visar sig att på längre sikt frågorna är relevanta och att många i samhället verkligen bryr sig – var står det kapitalistiska systemet då? Hur påverkas affärerna?

Det kan igen komma att handla om legitimitet, om frågan som ställdes på 1960-talet. Den gången lyckades kapitalismen (om än med varierande framgång) mobilisera sig, transformerades och överleva under nya förutsättningar. Lyckas man en gång till?

DEL IV: AFFÄRSKRITISKT I TREDJE GENERATIONEN

Utmaningen det kapitalistiska systemet och dess institutioner står inför kan också beskrivas som att *strukturer, ledarskap och affärer befinner sig i olika generationer*.

Trots att idéerna kring organisation och organisering verkar växa exponentiellt (inte minst drivet av konsultbolag) arbetar många verksamheter fortfarande med *första generationens strukturer*. Det är organisationer som bygger på industriella principer från förra seklet för enkelhet, funktionalitet, avgränsning, rationalitet, en-dimensionalitet och inte minst mätbarhet.

För några decennier sedan drev behovet av legitimitet fram en *andra generationens ledarskap*. Det innebar en komplettering av fokusering på effektivitet (ett industriellt ledarskap) med ett lika viktigt fokus på att kunna beskriva för olika intressenter varför man finns till, vad man gör och hur man leder och styr verksamheten. Ett kommunikativt och dialoginriktat ledarskap kom att bli en viktig beståndsdel i det andra generationens ledarskap, med krav på nya kompetenser, färdigheter och "personlighet"

hos dem som väljs att leda verksamheter. När vi ser företagsledare och ägare på pressmöten, i debatter och i media förstår vi att det här även idag är en förebild för ledarskap. Inte minst den starka symbiosen med media bidrar till detta.

När vi gick in i en ny digitaliserad och globaliserad värld behövde emellertid också synen på kunden förändras. Affärsmodeller utvecklades under förra seklet från att se kunden som anonym mottagare till att utgöra en viktig – men endimensionell – informationskälla och till del medproducent. Idag ser dock allt fler företag att kunden är mer än detta, är någon som agerar utifrån en mycket mer mång-dimensionell och komplex utvärderingsmatris. I *tredje generationens affärer*, måste till exempel lika stor vikt läggas vid *vad* man erbjuder i form av tjänster och produkter som *hur* dessa produceras, eftersom till en del kundernas (och för all del också andra intressenters) beslut påverkas av detta.

Utmaningen för företag och organisationer framöver kan formuleras så här:

Hur kan man driva tredje generationens affärer, med andra generationens ledarskap som jobbar i första generationens strukturer?

Kan vi räkna med att det kapitalistiska systemet, nu det dominerande ekonomiska systemet i världen, löser den ekvationen? Vi väntar med att försöka svara.

Istället börjar vi med årets julklapp 2018, alltså för snart 8 år sedan. Bakom urvalet står Handels Utredningsinstitut (HUI) och kriterierna är att den valda produkten på något sätt ska representera samtiden, vara intressant och relevant för många och dessutom ha potential att säljas i stora volymer och/eller till stort samlat värde i julhandeln. Inför julen 2018 utsåg HUI "det återvunna plagget" till årets julklapp. I motiveringen säger man att den här produkten speglar konsumenternas ökade oro och intresse för klimat och miljö.²⁸ Det återvunna plagget fångar en tidsanda där teknik, affärsmodeller och konsumenternas efterfrågan tillsammans driver textilbranschen mot hållbara produkter för hållbar konsumtion. Etik och miljö har blivit långsiktiga konkurrensmedel!

Sålunda tar nu den avlagda kavajen, de begagnade vantarna och den gamla (men hela och rena) vinterrocken plats bredvid tidigare vinnare av denna utmärkelse som bakmaskinen, elcykeln, internet-abonnemanget och Stenmarksmössan.

I motiveringen pekade man speciellt på att det återvunna plagget inte enbart var bra för miljön, klimatet eller resursanvändningen. Den utgjorde också en utgångspunkt för *nya affärsidéer, affärsupplägg och sätt att tjäna pengar*.

I det lilla formatet kan "årets julklapp 2018" ses som en vattendelare.

Några kan se det som kommersiell opportunist.

Oavsett vilket, så pekar exemplet (och HUI:s motivering) emellertid på att när företagen försöker lösa frågor som är kritiska för affärerna (att få tillgång till en lönsam marknad, att bygga en effektiv produktionsapparat och så vidare), kommer de att behöva förhålla sig till problem och utmaningar i samhället. Och ibland är just lösningen av ett samhällsproblem själva kärnan i affären. När man till exempel definierar tillgången till arbetskraft och kompetens som affärskritiskt, behöver man också fundera över insatser på jämställdhets-, integrations- och kompetensutvecklings-området. Den lösning man väljer kan bidra till lösningen i ett samhällsperspektiv av dessa frågor.

När synsätt introduceras i det kapitalistiska narrativet, inte som en ursäkt utan som en orsak för att få göra affärer, finns starka motiv för att hitta former för att gå vidare från de tidigare generationernas organisation och ledarskap.²⁹

Till en del håller detta på att hända just nu, trots att på ytan exempel på motsatsen idag är lätta att hitta. Under den globala pandemin agerade många företag, stora som små, på sätt som både löste de akuta samhällsbehoven och skapade nya affärer för verksamheterna. Det gick snabbt och oftast mycket effektivt och visade en omställningsförmåga som övergick förväntan. Det handlade om skicklig förändringsledning.

Vi vet att i förändringsprocesser är det tre parametrar som måste finnas på plats:

- *För det första* behövs det ett starkt *förändringstryck* (en känsla av att en förändring är angelägen och viktig; på engelska *urgency*),
- *För det andra* behövs en *förändringsriktning* (en målbild över vart vi ska, vad vi ska uppnå, var vi kommer att vara när förändringen är genomförd; på engelska *direction*).
- *För det tredje* behövs *förändringsförmåga* (de kunskaper, insikter, motivation, vilja och verktyg som behövs för att förändring ska ske, både på individuell nivå och i strukturer; på engelska *capacity* alt. *readiness*)³⁰.

Förändringstryck och förändringsriktning kring behovet att bidra till att lösa samhällets elaka problem som en del i framtidens affärer finns i stor utsträckning på plats i många organisationer, om än inte i alla. Omvärldsanalyser talar sitt tydliga språk av behov för förändring och anpassning och i strategiska dokument pekas färdplanen ut. Gamla tumregler, till exempel kring betydelsen av att vara stor (få skalfördelar) eller geografi, omprövas.

När det gäller förändringskapacitet har denna inte utvecklats lika snabbt. Det handlar till en del om *hur* man förflyttar interna organisationsstrukturer och ledarskap in i en framtid, och kompletterar den industriella kompetensen med insikter i centrala omvärldstrender och förmåga att förstå och kunna hantera förändrade värderingar, inte

bara förändrade värden. Men det handlar också om de strukturer som omger det kapitalistiska systemet och inte minst institutionen ägare.

Så länge den kapitalistiska verksamhetens syfte är att enbart berika sina ägare, kommer det att finnas institutionella hinder för att frigöra den kapacitet till förändring som trots allt finns, och som det som hände under pandemin är ett exempel på. Det är därför det uttalande som i augusti 2019 kom från Business Round Table i USA är så revolutionärt. Det låter, något förkortat, så här:³¹

”While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- Delivering value to our customers [- -]
- Investing in our employees [- -]
- Dealing fairly and ethically with our suppliers [- -]
- Support the communities in which we work [- -]
- Generating long-term value for shareholders [- -]”

Cirka 200 styrelseordföranden och VD:ar för amerikanska företag (som IBM, 3M, de stora bankerna med flera) skrev under. Uttalande väckte stark upprördhet bland investerare eftersom det så tydlig jämställde ägarna med andra intressenter – inte ovanför dem. I USA brottas man fortfarande med frågan, som i sin förlängning ifrågasätter en del av de fundamentala uppfattningarna kring kapitalismen. Vad kommer att komma ut av debatten? Det vet vi inte, men vi kan fundera över om det är en ”ny sorts” kapitalism som kan hantera alla våra stora samhällsutmaningar och ”elaka” problem? Säkert inte! Kan en ”transformerad” kapitalism lösa några problem genom att tänka annorlunda och nytt? Förmodligen! Kan på det sättet ”bättre affärer” göras? Absolut!

Under lång tid har det kapitalistiska systemets förespråkare hävdat att en ansvarsfull kapitalism i samspel med en fungerande marknad skapar välbefinnande för alla. De senaste 30-40 åren har också stora delar av världen lyfts materiellt och ekonomiskt.³² Kapitalismens hegemoni har alltså på det hela taget visat sig framgångsrik. Men när materiella behov är på väg att uppfyllas för många miljarder människor, så leder istället känslor av osäkerhet, rädsla, maktlöshet och orättvisa till djupare konfrontationer och konflikter. Ska kapitalismen spela en roll i att lösa också detta? Och ytterst: vill dess viktigaste intressenter, ägarna, det? Vi kan se det som en affärskritisk fråga, en fråga om överväganden för att göra bättre affärer i framtiden än man gör idag. Det är sån't som ägare ska syssla med.

NOTER

Inledningsord

¹ Hjalmar Gullberg skrev 1933 diktsamlingen "Kärlek i det tjugonde århundradet".

Del I

² Milankovic bok diskuteras av Emanuel Sidea i Fokus 18-24 oktober 2019. Han noterar att kapitalismen kan komma i olika "smaker" i olika sammanhang: jämför t ex den amerikanska och den kinesiska tolkningen av en kapitalistisk ekonomi.

³ I Fred Åkerströms skillingtryckspastisch går texten: *Sådan är kapitalismen / otack är den armes lön / Det är de rikas paradiset men / ingen hör en fattigs bön.*

⁴ Begreppet hegemoni är bl a ett begrepp inom samhällsteori, som myntades under 1920- och 1930-talen av den italienske marxisten Antonio Gramsci. Han menar att kapitalismen bygger på att ett dominerande skikt i samhället behåller sin ställning genom att de som domineras accepterar rådande ordning. Ur de härskandes hegemoni kommer och överförs värderingar till de dominerade, vilka i sin tur tolkar, och accepterar, dessa värderingar som sunt förnuft. Antonio Gramscis hegemonibegrepp handlar således om dominans över kulturen, snarare än över ekonomin och politiken. Dominansen råder även över attityder och förhållningssätt, och bestämmer på så sätt normerna i samhället. (Wikipedia)

⁵ Sedan finns det förvisso en bolagsform där vinstkravet har begränsats. Det kallas bolag med särskild vinstutdelningsbegränsning och det framgår bl a av att företagsnamnet följs av beteckningen (svb). Bolagsformen regleras i Aktiebolagslagens kap. 32 och syftet är framför allt att företagsformen är lämplig för företag som driver verksamheter som tidigare sköttes av det offentliga.

⁶ Nachemson-Ekwall, S. (2018) *Innovationsdrivande och ansvarsfullt styrelsearbete; det börjar med syftet*. Vinnova 2018.

⁷ Aftonbladet undersökte 2015 varifrån denna devis, som tillskrivits både seriefiguren Bamse och Pippi Långstrump, egentligen kommer. "Det litterära ursprunget tar oss till år 1947 och bilderboken "Känner du Pippi Långstrump?". Där skriver folkkära Astrid Lindgren en förklaring till varför Pippi agerat som hon gjort:

"Då blir de bägge tjuvarna så rädda och börjar gråta. Pippi tycker synd om dem och ger dem var sin gullpeng att köpa mat för. För Pippi är snäll. Den som är väldigt stark måste också vara väldigt snäll" går det att läsa i boken.

Orden är alltså inte Pippis utan handlar om henne."

(Aftonbladet 19 maj, 2015)

⁸ Emanuel Sidea pekar i Fokus (18-24 oktober 2019) på att det ändrade beteendet hos kapitalismens främsta företrädare, ägarna, att konsumera i stället för att investera accelererar kritiken mot kapitalismen.

⁹ Taylor, F.W. (1911 [1998]) *The Principles of Scientific Management* (Dover Publications, New York., sid iv)

¹⁰ Rittel, H.W. & Webber, M M (1975) Dilemmas in a General Theory of Planning, *Working papers from The Urban & Regional Development*, p 155-169.

¹¹ Paradoxalt nog verkar en anledning till detta vara att dessa institutioner okritiskt anammat de modeller för industriell ledning och organisering som de kapitalistiska företagen (och dess ägare) så framgångsrikt arbetat med under hela 1900-talet; men med den skillnaden att företagen valde att koncentrera sig på att lösa "tama problem".

¹² Lars-Erik Lindbäck, noteringar från konferens på Institutet för Företagsledning (IFL), 2002. ASEA var, för de som inte minns, ett av de två bolag som bildade ABB.

¹³ Det gick till och med så bra att staten själv började driva verksamheter med den kapitalistiska modellen som förebild; sålunda skapade man Svenskt Stål SSAB, Svenska Varv och otaliga andra statliga koncernen. I sinom tid kom myndigheter som Televerket och Vattenfall att "privatiseras", fortfarande med staten som huvudägare, men nu med en "kapitalistisk ägarrelation" till de nya bolagen.

¹⁴ Detta beskrivs mycket väl i SK-gruppens jubileumsskrift *Samrådsgruppen för kommunikationsfrågor, 50 år*, författad av Lars Ståhlberg (2009, opubl.)

Del II

¹⁵ Att naturen är besjälad är en föreställning som går under namnet *animism*. Och i den mån de andras och varelser som finns i naturen är lika oss kanske man kan tala om *antropomorfism*, där icke-mänskliga saker antar mänskliga egenskaper. För en lång, lång tid hörde det barnkammaren till, men i det moderna samhället, med robotar och AI verkar antropomorfismen få en renässans; vi döper våra gräsklippningsrobotar, pratar om tvättmaskiner och kaffebryggare med ord som "han" eller "hon" och för konversationer med Siri i vår telefon.

¹⁶ Detta har lysande beskrivits av Bengt Kristensson Ugglå i hans bok *En strävan efter sanning* (Studentlitteratur, 2019).

¹⁷ Taylor, F.W. (1911 [1998]) *The Principles of Scientific Management* Dover Publications. (min översättning)

¹⁸ Aleksej Grigorjevitj Stachanov (1906-1977) var medlem av Sovjetunionens kommunistiska parti och suppleant i Högsta sovjet. Han var känd som en del av en rörelse för att öka arbetarnas produktivitet och där de främsta företrädarna i rörelsen kallades "stachanoviter", som åtnjöt speciella förmåner.

¹⁹ Rittel, H.W. & Webber, M M (1975) *Dilemmas in a General Theory of Planning*, *Working papers from The Urban & Regional Development*, p 155-169.

²⁰ Colby, A. et al (2011) *Rethinking Undergraduate Business Education*, San Fransisco, Jossey-Bass, är starkt kritiska mot denna ”stuprörsmetalitet” inom amerikansk utbildning. Martin, R. (2007) *The Opposable Mind*, Cambridge, Harvard Business School Press, har mot bakgrund av liknande kritik förordar något han kallar ”Integrative Thinking”.

²¹ Efter: Johansen, B. (2007) *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*, San Fransisco, Berrett-Koehler Publishers

Del III

²² Fuller, C. (1993) *Public Affairs and the Competitive Edge*, New York. The Conference Board (min översättning)

²³ Suchman (1995), *Managing legitimacy; strategy and institutional approaches*

²⁴ Normann, R. (2001). *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*. Chichester: John Wiley & Sons

²⁵ ibid.

²⁶ Elensky, T., 1979 – då det nya föddes. Axess nr 1, 2019

²⁷ Drewell, M. & Larsson, B. *The Rise of the Meaningful Economy*, theforesightgroup, 2016

Del IV

²⁸ www.hui.se/arets-julklapp

²⁹ 2019 års Ekonomipristagare till Alfred Nobels minne, Robert J. Schiller, har skrivit om berättelsens betydelse och menar där att narrativ spelar en stor roll för de ekonomiska beslut som individer, organisationer och stater tar (han definierar narrative economics as ”the study of popular stories that are economically relevant, that have a moral, that are a lesson that people will take heed of in their economic decisions.”; intervju i Time Magazin, 1 November, 2019; se även Schiller, R.J. (2017) *Narrative Economics*, Cowles Foundation Discussion Paper no. 2069, Yale University

³⁰ Stevens, G. W. T (2013) *Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness*, Journal of Applied Behavioral Science 49:333

³¹ www.businessroundtable.org

³² En som outtröttlig påpekade detta var Hans Rosling, t ex i boken *Factfulness* från 2018 (Stockholm, Natur & Kultur)