

Jan Tullberg

Patriotism i globaliseringens tid – en svensk fallstudie

Artikeln syfte är att studera om och hur patriotismfrågan beaktas i ett managementperspektiv. Det konkreta beslut som fokuseras är den partiella utflyttning av Ericssons huvudkontor till London som vidtogs 1999. Frågan ställs om patriotism förekom som ett skäl emot utflyttningen eller senare som ett skäl till hemflyttningen 2003. Empirins tyngdpunkt är intervjuer med 8 personer med centrala positioner i Ericsson vid denna tidpunkt och god kännedom om företagets kultur.

Jan Tullberg, docent i företags-ekonomi med inriktning på företagsetik, Centrum för Evolutionär Kulturforskning, Stockholms universitet
jan@tullberg.org

I tidigare skeden av svenska exportframgångar förblev de expanderande företagen ofta svenska i en rad hänseenden. Kedjan ägare – styrelse – ledningsgrupp – huvudkontor – forskning – produktion bibehöll en svensk dominans trots en mycket hög exportandel. Nu sker en utveckling gentemot en reduktion av det svenska inslaget i kedjans olika länkar. En sådan minskad svensk-

andel i svenska företag får rimligtvis stora långsiktiga effekter på den svenska ekonomin. Utflyttningen av huvudkontor är en trend vars omedelbara direkta och indirekta effekter har uppskattats i en rad studier, exempelvis Braunerhjelm och Lindqvist (1999) och Henrekson och Öhrn (2011). De långsiktiga effekterna är svårare att skatta, men de är rimligtvis av stor dignitet. När många länder blir mer lika i flera hänseenden, såsom många välutbildade teknologer, så ökar företagets valmöjligheter. Deras val får signifikanta effekter på sysselsättning, exportinkomster och statsbudget.

Är effekterna på den svenska ekonomin en fråga som företag alls bör beakta? Finns det en plats i företagets analys för effekter på den svenska ekonomin, det vill säga finns det någon *corporate national responsibility* (Tullberg 2010)? Företag

Forskningen har bedrivits med stöd av Jan Wallanders och Tom Hedelius stiftelse.

är organisationer som inte endast samverkar med leverantörer och kunder utan har också relationer med medarbetare, institutioner och nationer. Ansvar och legitimitet ger affärsmässigt viktig goodwill men implicerar också handlingar/kostnader för praktiskt genomförande. Identifiering med en nation kan vara en belastning både som profil och genom institutionella villkor, men det kan också innebära fördelar. Hur väger fördelar och nackdelar för en patriotisk linje jämfört med dem för en multinationell? Inte minst finns relevans för företagskulturen vilken ofta tillskrivs stor betydelse av management.

Ericsson stod vid tidpunkten för utflyttningen för omkring 30 procent av det svenska börsvärdet och titulerades regelmässigt "Sveriges viktigaste företag". Implicerade den positionen ett speciellt ansvar? Denna artikel fokuserar utflyttningsbeslutet och dess patriotiska implikationer. Intervjuerna genomfördes under 2010 och 2011 vilket ger möjlighet till ett mer långsiktigt perspektiv; den centrala händelsen kopplas samman med den fortsatta utvecklingen av företaget. Nedläggningar, utflyttningar och nyinvesteringar är frågor som väcker medialt intresse, men ofta mer som kortlivade nyheter än en permanent problematik. I denna studie är det framför allt händelsens långsiktiga och strategiska roll som intresserar. Idéer om patriotism och multinationalism i företagsledning och i den samtida kulturen kan påverka företagsutvecklingen. Detta motiverar en undersökning av hur diskussionen fördes och förs i Ericsson kring denna problematik.

Ericssons kontorsutflyttning

Ericsson behöver ingen närmare presentation, men Londonflytten 1999 har nog fallit i glömska också hos de läsare som känner till episoden. Därför återges här lite fakta i målet. Man köpte ett stort kontor i London vid S:t James Square; ett område som inte präglas så mycket av kontor som exklusiva engelska klubbar. Kontoret var inte bara en arbetsplats utan en manifestation; 9 000 kvadratmeter för 1,5 miljarder kr som upprustades i modern skandinavisk design.

Vissa huvudkontorsfunktioner flyttade dit, men inte alls i den utsträckning man hade planerat och dimensionerat för, utan endast delar av avdelningarna information, ekonomi och personal med sina respektive chefer. Den planerade omlokaliseringen av huvudkontoret reducerades till att flytta delar av koncernfunktionerna och inbegrep inte mer än 30 personer av omkring 1 000 personer vid moderbolaget LME. Någon ny VD stationerade sig inte heller där utan tyngdpunkten förblev i Stockholm.

I någon mån sökte man fylla huset med andra avdelningar fast de inte utgjorde huvudkontorsfunktioner, men utnyttjandet av kontoret var lågt och företaget växte aldrig in i den nya stora kostymen. Man flyttade därför senare till ett mindre Londonkontor, men då var hemflyttning mer en fråga om när, inte om. Ericsson sålde kontoret före fastighetskrisen så själva fastighetsaffären gick med

vinst, men projektet som helhet bör dock ses som ett misslyckande och reavinsten på fastighetsaffären som ett plåster på såren.

Flytten tillbaka till Stockholm 2003 genomfördes samtidigt med en betydligt större flyttmanöver. Det förelåg en rivalitet mellan fast telefoni stationerad i södra Stockholm och mobil telefoni lokaliserad i Kista norr om Stockholm. Nu blev det ett stort gemensamt huvudkontor i Kista i vilket också Londonkontoret inrangerades.

Som en kuriositet kan nämnas att kontoret vid St James Square idag har byggts om så att den skandinaviska designen är eliminerad. Men adressen är lika fashionabel och huset är idag huvudkontor för BP. BPs styrelseordförande Carl-Henrik Svanberg, tidigare VD i Ericsson, blir en länk till detta mindre framgångsrika svenska utflyttningsprojekt.

Skäl för utflyttning till London

Lägre kostnader är ett klassiskt skäl för att flytta produktion utomlands (*offshoring*) eller till underleverantörer (*outsourcing*), men det argumentet är inte aktuellt vid en lokalisering till London som är en dyrare plats än Stockholm. I synnerhet två skäl framfördes för att flytta huvudkontoret; London ansågs ha både en rekryteringsfördel och en kommunikationsfördel. Dessa och andra argument för utflyttningen diskuteras nedan.

Rekrytering och projektet managementinternationalisering

Ericsson har i många år haft önskemål om en mer multinationell managementgrupp, inte minst inom företagsledningen. Men projektet managementinternationalisering hade inget större praktiskt genomslag på de högre nivåerna. Ledningens bedömning var att Stockholm ansågs mindre attraktivt att flytta till, men en lokalisering till London förväntades göra Ericsson mer lockande som arbetsplats. Mina informanter lyfter fram rekryteringsfrågan som det mest centrala motivet för att flytta. Detta argument ger upphov till två frågor. Den ena är om London verkligen är så överlägset Stockholm att det motiverar en omlokalisering. Den andra frågan, som är mer central för denna studie, är varför en multinationalisering bör ses som ett framsteg. För flera av mina informanter är detta en självklarhet. En informant pekar på utländska rekryteringar till VD-posten i svenska storföretag som Skanska och Electrolux.

Kommunikation och 'centralitet'

Beslutet motiverades också med att London ligger geografiskt bättre än Stockholm för Ericsson. Staden är centrum för mycken affärsverksamhet så besökare i andra ärenden skulle på ett bekvämt sätt kunna kombinera detta med ett besök på Ericssons kontor. Ett kompletterande kommunikationsargument var att

London fungerar som en bra utgångspunkt för Ericssonanställda som ska besöka internationella kontakter i respektive hemland. En informant formulerar argumentet: "London är en bra hub". Andra informanter har en diametralt motsatt uppfattning: "Den som kan undvika Heathrow gör det".

I en undersökning av Braunerhjelm och Lindqvist (1999) om utflyttning av huvudkontor från Sverige föreligger en motivering som kan sammanfattas till "Den ökande internationaliseringen förefaller leda till att Stockholms grad av centralitet 'inte räcker till'" (s 490). I fallet Ericsson fanns hos många en stark övertygelse om att Stockholm ägde en högre grad av centralitet än London, men det var en annan aspekt än flygplatsbedömningen som uppfattades som avgörande. Kritiken mot flytten sköt framför allt in sig på att man flyttade från ett för branschen centralt kluster till en plats i periferin. Microsoft hade utnämnt Kista till *Mobile Valley* och andra företag orienterade sig mot denna plats, men Ericsson som redan fanns där tänkte flytta därifrån, ett beslut som tarvar en riktigt bra motivering. Den argumentationen blev aldrig övertygande.

Svenska skatter

Förutom ovanstående skäl förekom också ett tredje – det skattepolitiska argumentet. Två drivande krafter – Lars Ramqvist, VD vid tidpunkten för beslutet, och Tom Hedelius i Ericssons styrelse – var starkt engagerade för en mer näringslivsfrämjande beskattning. I slutet på 1990-talet var löntagarfonderna dödförklarade, men det fanns andra problem, till exempel förmögenhetsskatten och värnsskatten som blev kvar trots tidigare avskaffningslöften från regeringen. Vintern 1997 drog Hedelius igång en debatt genom att föreslå utredningar om utflyttning av huvudkontor i flera bolag (*Affärsvärlden* 1997-09-17). Utspelet 1997 följdes upp 1998 och 2008 var Hedelius i samma debatt igen (*Veckans Affärer* 2008-08-19). Ett hot att flytta huvudkontoret skulle kunna fungera som en reaktion på skattesituationen och stimulera en politisk omprövning av reglerna. Denna mer aktivistiska och generella ambition fanns med i debatten, förutom de andra två mer företagsstrategiska motiveringarna som inriktade sig på geografiska nackdelar med en svensk lokalisering.

Ramqvist hävdar att det var de två förstnämnda argumenten som var av vikt för beslutet och skattefrågan dök upp som en av flera konsekvensfrågor som utreddes. Ramqvists uppfattning är att det var pressen som lyfte fram skattefrågan till ett centralt skäl, inte Ericsson. Flera av mina informanter anser att skattefrågan fanns med som skäl, men att det successivt tonades ner som rättfärdigande av flyttningsbeslutet. Det som gör Ramqvists och Hedelius agerande kontroversiellt är strategin att hota med och verkställa en försämring i en strävan att få bättre nationella regler. Det kan diskuteras om den aktion de föreslår är konstruktiv eller destruktiv, men det visar onekligen ett starkt engagemang för makrofrågor av betydelse för det svenska näringslivet och den svenska ekonomin.

Kultur och beslut

Ericssonkulturen

Alla informanter deklarerar en positiv syn på Ericssons företagskultur och det föreligger en klar samsyn om vad den innehåller. Kulturen beskrivs som präglad av en rationell ingenjörsmentalitet med en internationell syn på Ericsson och telekombranschen. Till det som skulle kunna ha en viss negativ sida hör att attityden är mindre kunddriven och mer teknikfokuserad.

En konsekvens av en rationell mentalitet i organisationen är att det finns en kraft som rullar på utan att ta så mycket intryck av ledningen. En informant framhåller ett sorts kollektivt organisationsförnuft; personer som Ericssons ingenjörer accepterar inte allt som beslutas, utan ställer krav på rationalitet. Detta kan beskrivas som ett organisatoriskt motstånd mot beslut man ogillar. En företagsledares syn på sådant motstånd kan vara mycket kritisk. Hans Thunell, tidigare VD för Trygg-Hansa och SEB, benämnde medarbetare som misstror ledningens reformer för "permafrosten". Mina informanter har en mycket mer positiv syn. En informant hårdrar sin position: "Ericssons ledning kan fatta hur dåliga beslut som helst, men organisationen ordnat till det. Observera, den motarbetar inte, utan ordnar till." Även en tidigare VD, Sven Christer Nilsson, talar entusiastiskt för en stark tradition av så kallat skunkarbete i företaget: "Alla stora framgångar för oss har emanerat från personer som inte accepterats av ledningen" (Karlsson & Lugn 2009, s 190).

Som i alla större företag finns ett batteri med värden, visioner och missioner. I Ericssons fall knyter visionen an till verksamheten: "The prime driver in an all communication world". Medan missionen – "Innovation to empower people, business and society" – inte säger så mycket om vare sig bransch eller hemort. Värdena speglar snarare multinationalism än patriotism; bland honnörsorden finns *Diversity* och *World Citizen*. Men svensk kultur finns som historisk grund. En informant beskriver ambitionen som att "Ericsson vill ha en unik kultur som är svensk i många hänseenden, men inte i alla". En annan sammanfattar "Det finns inga svenska förtecken kring samhällsfrågor, däremot har Ericsson en svensk kultur".

Ericssons deklarerade identitet ligger snarast vid det unga och det internationella. Det finns en övertygelse att kulturen på Ericsson är bra och den ses som svensk i ett historiskt perspektiv, men nu är kulturen mer avknoppad och självständig. Detta ska kanske tolkas som en typiskt svensk uppfattning, att nedtona det nationella och se sig själv som postnationell (se avsnittet Två förhållningssätt till global företagsamhet).

Vem bestämde?

När jag bad informanterna att rekapitulera diskussionerna om utflyttningen i företagsledningen så är det påfallande hur högst begränsade dessa var. En person beskrev sin egen position som "nära, men inte inne". Det framkommer inte heller att någon egentlig diskussion fördes i styrelsen. De två maktblocken i styrelsen, Handelsbanken och Investor, tog inte någon debatt och det gjorde inte heller de fackliga representanterna. Fackets inställning under processen beskrivs som fokuserad på de fackliga representanternas position i relation till företagsledning och styrelse. När det blev klart att domicilet för bolaget inte skulle ändras och att den formella strukturen för de anställda i Sverige inte skulle förändras så tonade de ner sin initialt kritiska inställning.

Företagsledningen förde inte heller någon diskussion. De överväganden som gjorts förefaller ha tagits av Ramqvist eller, enligt flera av informanternas bedömning, av Ramqvist och Hedelius i samråd. Övriga personer kom med i ett senare stadium vid planeringen av genomförandet. Jag har inte fått tag i något skriftligt underlag till beslutet, men en informant minns en mycket kortfattad betraktelse på 2-3 sidor.

VD Sven Christer Nilsson, som efterträdde Lars Ramqvist, uttalade sig kritiskt i *Affärsvärlden* (2001-01-15) och gjorde andra negativa uttalanden: "Jag tyckte det var en befängd idé" (Karlsson & Lugn 2009, s 192). Han flyttade inte heller sitt eget kontor till London. En informant menar att detta framkom först efter det att han blivit VD. Peter Wallenberg uttrycker också en negativ syn på Londonflytten (Karlsson & Lugn 2009, s 189), men mina informanter noterade ingen opposition i ägarkretsarna vid tidpunkten för beslutet.

Ericssonkulturen har inte endast fördelar och en informant underströk brister i kommunikation. Ledningen presenterade aldrig någon omfattande argumentation för beslutet och det möttes med en avvaktande tyst skepsis. De personer som blivit informerade trodde inte så mycket på projektet, men sade inte heller mycket emot.

Ett intressant förhållande är att Ericsson genomförde en rad VD-byten, fyra stycken under perioden 1998-2003. Hur stort är då VD:s inflytande? En informant beskriver sin egen erfarenhet som att VD i hög grad styr relationerna till dem som omger honom. I sitt beteende mot VD är man som hög chef mycket anpasslig, och VD har ett stort ansvar för ledningsgruppens sätt att arbeta. Men detta påverkar inte nämnvärt de egna åsikterna och attityderna när man själv agerar som chef gentemot sina underordnade och i dessa relationer sker inte mycket till förändring. Ericsson har varit och är i hög grad en ingenjörskultur. Nuvarande och föregående VD avviker genom att inte själva vara ingenjörer, men detta lär knappast få någon större effekt. En annan informant ser ett betydligt större genomslag för VD, men att det tar lång tid för centralt beslutade

förändringar att verkligen omfattas av organisationskulturen. Först på lång sikt, fem år, får de avgörande betydelse för företaget. VD har ett mer direkt inflytande på ett antal konkreta beslut vilka kan bli mer eller mindre lyckade.

Min bedömning är att en VD ofta är agendadriven. Han har en målsättning med sina beslut som dels skapar en aggregerad direkt effekt av de egna besluten, dels ger en fingervisning till andra om vad som efterfrågas av dem. Ericssons ekonomiska kris var en fråga av sådan dignitet att andra frågor blev nedprioriterade, men i bättre tider ökar valmöjligheten för VD att avgöra vad som ska prioriteras. Londonflytten var en post som Ramqvist satte upp på sin egen agenda och sedan drev igenom, men som inte återkom på hans efterträdares agendor.

Utfall och trender

Ledning och styrelse

Under Londonperioden rekryterades en ickesvensk till den högsta ledningen. När Ericsson hade stora problem och fick en stor massmedial uppmärksamhet i Sverige så var det ett dubbelt misstag att ha en tysk informationschef i London; fel man på fel plats.

I en tid av svårigheter och nedskärningar är nyrekryteringar utifrån inte en åtgärd som ligger nära till hands. Multinationaliseringen av management ansågs fortfarande önskvärd, men blev en fråga för framtiden. Nästföljande VD, Carl-Henrik Svanberg, prioriterade verksamhet och expansion inom multimedia under sin tid i ledningen. Det finns dock skäl att förvänta att den sedan länge aviserade, men inte genomförda, förändringen av ledningsgruppen kommer att flyttas upp på agendan vid ett senare tillfälle. Med Hans Vestberg som VD inkluderar den högsta ledningen nu en italienare (varumärke), en amerikan (strategi) och en indier/amerikan (personal).

Ericssons styrelse har också förändrats i multinationell riktning. För tio år sedan fanns där en irländare, men sedan har det utländska inslaget ökat till två ledamöter av engelsk och två av amerikansk nationalitet, förutom sju svenskar.

Svenskreducering i Ericssons bemanning

Londonlokaliseringen 1999–2003 sammanföll med telekomkrisen som drabbade Ericsson hårt. Försäljningen halverades och underskotten var mycket stora. En emission genomfördes 2002 för att undvika konkurs och under krisen skar man ner verksamheten med cirka 50 procent av de anställda, proportionellt med avseende på svenskar och utlänningar. Efter krisen har Ericsson åter börjat rekrytera, men denna expansion har skett utomlands. År 2005 var andelen svenskanställda 37,8 procent och 2010 hade den sjunkit till 19,8 procent.

Eftersom många äldre medarbetare hade friställts under krisen hade Ericsson fått en medarbetarstyrka med en mycket skev åldersstruktur. En ”propp” av

medelålders medför en låg naturlig avgång av äldre medarbetare och få möjligheter till nyanställning av yngre. Företaget lanserade 2006 ett erbjudande till alla svenska medarbetare i åldrarna 35–50 år att sluta sin anställning med fördelaktiga villkor. Genom att friställa 1 000 personer med hjälp av detta program skulle företaget bereda plats för en rekrytering av 300 yngre personer per år i tre år. "Det är en nödvändighet för oss att kunna rekrytera nya unga civilingenjörer med aktuell kompetens för framtiden" säger personalchefen Marita Hellberg (enligt TT 2006-04-25). Företaget är knappast intresserat av pluralism i betydelsen erfarenheter från andra företag eller ens erfarenhet genererad i det egna företaget, utan inriktat på unga teknologer som man kan fostra i företaget.

Ekonomidrivna omstruktureringsprocesser

Ericsson avvecklar sedan länge alltmer av sin egen produktion, dels från Sverige, dels också från fabriksdrift i egen regi. Man föredrar att köpa av leverantörer som ligger utanför företaget. Företag som är kunder till Ericsson genomför också en fokusering mot vad man ser som kärnverksamheten, men deras krympning ger möjlighet till expansion för Ericsson. Allt fler operatörer fokuserar på sin försäljning och avhänder sig driften av sina nät, *service management*, ofta till leverantören av näten. Ericsson genomgår en utveckling från hårdvara till service/underhåll, vilket har ett flertal paralleller i andra industrier och företag, exempelvis IBM. Denna utveckling leder till ett större antal utlandsanställda då driften av näten har en stark geografisk anknytning.

Denna förändring bör ses som en utlandsexpansion driven av marknadsanpassning och affärsmöjligheter, inte av en vilja till multinationalism. Marknadsförändringen kan ses som ett uttryck av en allmän företagsorientering från vertikala mot horisontella affärsmodeller. Strategier av typen "från ax till limpa" ersätts av en syn där företaget fokuserar ett speciellt led. Flytten till London saknar samband med denna expansion i *service management* som dessutom är av senare datum.

Lokalisering av forskning

Forskning är en mycket stor del av Ericsson med 20 000 personer involverade, varav hälften i Sverige. När det gäller forskningens lokalisering så är alternativet till Sverige inte främst utflyttning till billigare länder, utan de utlokaliseringar som är aktuella är andra högkostnadsländer som Tyskland, Japan, Sydkorea och USA. Det anses önskvärt att finnas på en rad olika platser för att fånga upp nyheter. En sådan spridning förefaller kollidera med en värld med information som blir alltmer digitaliserad och global – alltmer tillgänglig och oberoende av geografien. Ingen av mina informanter ser en kostnadsfördel i en utflyttning, men likväl uppfattas det som en trolig utveckling. Det som betonas som viktigt utöver

närvaro på viktiga platser är att bredda rekryteringsbasen och gardera företaget mot en brist på arbetssökande från de svenska utbildningsanstalterna.

En annan faktor som möjliggör forskning i Sverige är att kunderna till Ericsson i allt mindre grad blir myndigheter och i allt högre grad företag. Detta minskar kravet på kontraktsklausuler som stipulerar att Ericsson ska förlägga forskning till kundlandet. Att flytta ut tycks inte bygga på hårda kundkrav, utan på idéer inom Ericsson att detta är eftersträvänsvärt.

Två förhållningssätt till global företagsamhet

En fruktbar distinktion skulle kunna vara den mellan "internationellt verksamma nationella företag", vilket avser traditionella svenska storföretag som kan ha en hög exportandel, men likväl har en mycket svensk prägel, och "multinationella företag" där också ägande, styrelse, ledningsgrupp, medarbetare och lokalisering internationaliseras. Dessa två typer kan kopplas till två ideologiska modeller för företagets roll i samhället.

Den patriotiska modellen ser nationen som en enhet av relevans för demokratin, civilsamhället och marknadsekonomin. Marknadsekonomin legitimitet bygger knappast på en respekt för aktiemarknadens visdom, utan på företagens förmåga att leverera välstånd; det som är bra för Sandvik bör vara bra för Sverige, det vill säga arbetstagar, skattebetalare och medborgare. Detta är en fråga om legitimitet, men också om företagets effektivitet då det finns svårigheter att bygga Babels torn och fördelar, i ett flertal bemärkelser, med att tala samma språk. Många företag intresserar sig för en stark företagskultur och ser den som en viktig variabel som påverkar framgång eller misslyckande. Patriotism kan bedömas vara en central komponent i denna kultur. Nationalitet ger en identitet och steget från anonymitet kan förstärka företagets profil. Konsumenter i andra länder har knappast en lojalitet till att köpa svenskt, men likväl kan svenskhet utgöra en tillgång för varumärket. Det är svårt att förstå varför det är vanligt att tro att kunderna skulle ha en preferens för en förändring mot multinationalism. De tycks gilla japanska Toyota, franska Chanelparfymmer och amerikansk Coca-Cola för att de har en nationell identitet – inte trots detta. Kunden ser knappast någon fördel med att "Japanandelen" minskar och att en allt större del av en Toyota görs av icke-japanska företag och medarbetare. Däremot kan det finnas en viss omtanke om sysselsättningen i USA, inte för ett mindre japanskt Toyota.

Förutom den patriotiska bedömningen så finns en multinationell inställning. Nationalitet ses som en historisk faktor vars betydelse avtar alltmer. En fusion över gränserna kan bli framgångsrik eller misslyckad, men det är andra faktorer som avgör resultatet. Ett företags nationella tillhörighet är inte en variabel som förtjänar någon positiv uppmärksamhet av ledning, anställda eller medborgare,

utan är mer av en begränsning. Det multinationella kan kopplas till storlek och internationell framgång vilket däremot uppfattas som viktigt för varumärket.

Den multinationella synen kan delas upp i två undergrupper. 1) Den postnationella som är en kosmopolitisk syn där etnicitet inte tillskrivs någon större betydelse utan är en icke-faktor. Den postnationella synen kopplas gärna till att företaget är en stark monokultur där kontor i olika delar av världen har mer som förenar än som skiljer. 2) Den multikulturella synen, där fördelen med multinationalism ligger i att företaget i olika länder anpassar sig till olika kulturer. Man ser också en vinst med kulturell diversitet för företaget som helhet genom att fördelar med nya impulser överväger nackdelar med nya konflikter.

Ett multinationellt företag är inte längre ett utländskt företag utan hemmahörande överallt och uppfattar en friare position för företaget gentemot hemmastaten som en fördel. Det är lätt att förstå den maktmässiga lockelsen av en frikoppling mellan staten och kapitalet. Denna vurm för frikoppling kombineras dock ofta med entusiasm för riktlinjer och direktiv från en rad normsättare utöver hemmastaten. Företagen söker oberoende, men det oberoende företaget har problem med sin legitimitet, så en radikal frikoppling blir problematisk. Valet står snarast mellan en nationell institutionell inbäddning eller en övernationell.

Vänsterns kritik av kapitalismen har i synnerhet riktat in sig på kritik av de multinationella företagen, men även långt utanför dessa kretsar finns stor skepsis mot de multinationella företagen och deras oklara lojaliteter. Multinationalismen kan också ses som ett ideal, som exempelvis i en ledare i tidskriften *The Economist* (2008): "In praise of the stateless multinational". Det råder en rivalitet mellan patriotism och multinationalism om att influera globaliseringens utformning. Vilken inställning framkom i studien av Ericsson?

Ericsson mellan patriotism och multinationalism?

De patriotiska kommentarerna som återges i Ericssons praktverk *Att förändra världen* (Karlsson & Lugn 2009) kommer i hög grad från utländska företagsledare. De ställer sig oförstående till att Ericsson inte har normer för en viss patriotism. VD Kurt Hellström återger några utomstående storföretagsledares reaktion på Ericssons omlokalisering till London. Mitsubishis ordförande gjorde jämförelsen "Det är ju som vi skulle flytta från Japan", och skakade sedan på huvudet. Nokias VD Jorma Ollis kommentar i en finsk tidning var: "Ja, det första en finsk ingenjör tänker på, på morgonen, inte är det att flytta från Finland" (Karlsson & Lugn 2009, s 196).

Inför rekryteringen av efterträdare till Hellström fastslog Ericssons ordförande Michael Treschow: "Det är viktigt att hitta en svensk. Ericsson är ett svenskt företag med en svensk ledning och en svensk kultur" (Karlsson & Lugn 2009, s 214). Det finns också andra bedömningar om bolagets karaktär. En av infor-

manterna som är positiv till Londonflytten kommenterar varför man valde bort alternativet att flytta till en plats i Nordamerika: "Ericsson är ett europeiskt företag".

Ekonomisk patriotism är inget ämne som dyker upp spontant i intervjuerna med mina informanter. De uttrycker ingen strävan att stödja svensk företagsamhet och sysselsättning. Informanterna anser inte heller att det finns sådana preferenser bland medarbetarna: "De tänker inte nationellt, de bryr sig inte så mycket över effekterna för svensk BNP". Patriotism kommenterades dock i mer specifika former.

Patriotiska underkategorier

Patriotism föreligger i form av *patriotiska förväntningar*. En informant påtalar att det finns förväntningar i samhället på att Ericsson bidrar med sysselsättning i Sverige. Men han finner ingen legitimitet i detta, utan förespråkar en strikt neoklassisk syn med avkastning till aktieägarna som mål och kulturen som ett hjälpmedel för detta syfte. Nationen är inte nödvändigtvis viktig. Fusioner över nationsgränser som Nokia – Siemens Network och Alcatel – Lucent visar på ett gängse beteende inom telekombranschen.

En annan informant efterlyser *patriotism uppifrån*, att detta är en viktig uppgift för statsmakten. Andra länder bistår sina företag i betydligt större omfattning än vad Ericsson får hjälp av den svenska statsmakten. I andra hand är det en ägarfråga, men informanten uppfattar inte patriotism som en fråga för företagsledningen.

Patriotism är möjligen en faktor som skulle kunna ha en existens som en sorts indirekt oavsiktlig *bekvämlighetspatriotism*. Ska man utse någon till en position ligger det nära till hands att inte bara gå på formella ansökningar från okända arbetssökande utan hellre välja en person som är välkänd eller har en rekommendation från någon som är initierad. En bred bas svenska chefer ger ett underlag för rekrytering uppåt och de på toppen har en god kännedom om en rad duktiga personer. Det blir i praktiken en löpande internrekrytering. Denna bekvämlighetspatriotism uppfattas inte som en normativ princip utan som ett oavsiktligt och eventuellt olämpligt beteende. "Det finns ingen patriotisk preferens, men den kan finnas ändå som en omedveten aspekt".

Multinationell trend

En informant beskriver svensk dominans som något negativt, en ovana: "Ericsson har haft ett svenskt glastak". Medarbetare med utländsk bakgrund har inte kommit in i den högsta företagsledningen, men med de förändringar som nu genomförs har det "glastaket" tagits bort. Det förefaller inte orimligt att denna typ av förändringar får följd effekter, med ytterligare rekryteringar av utlänningar.

Då svenskar bejaktar en sådan utveckling riskerar den utländske chefen inte att ses som anti-svensk, utan en person som gör företaget en tjänst genom att ställa sin rekryteringsexpertis till företagets förfogande. En mindre entusiastisk informant kommenterar: "Ju färre svenskar i företagsledningen desto fortare går internationaliseringen. Vill man vara ett svenskt företag måste man välja andra vägar, men det ingår inte i vårt perspektiv".

En informant påtalade två orsaker till en avtagande patriotisk influens. Tidigare hade Ericssonchefer skolats in i Ericssonkulturen i Sverige och sedan skickats ut som "ambassadörer". Nu är de utskickade svenskarna yngre och har mindre av sådana kvalifikationer. En annan förändring är ett avtagande intresse bland svenskar för en utlandsstationering. Världen utanför Sverige är mer tillgänglig och har tappat en del av sin exotiska lockelse.

Mina informanter har gjort en framgångsrik karriär och har anammat ett professionellt ledningsperspektiv. Men de har också tillbringat många år i lägre positioner så det tycks rimligt att de också har ett mer generellt tjänstemannaperspektiv på hur arbetsvillkor och karriärmöjligheter påverkas för vanliga svenska Ericssonanställda. Ytterst få uttrycker en oro för en förlorad svenskfördel ur ett medarbetarperspektiv. De ser det som att företaget är meritokratiskt och att de inte har haft någon direkt svenskfördel och inte heller skymtar de en framtida svenskknackdel. Flera informanter underströk att svenskar är populära, vilket talar emot att man behöver organisera någon typ av preferens för den egna gruppen. Att en strävan att befördra utlänningar inom Ericsson med nödvändighet kommer att gå ut över svenska tjänstemän som hoppats på dessa tjänster är uppenbart, men det är svårt att kritisera. Alla vill vara kvalificerade och välkomnar konkurrens under devisen "må bästa man/kvinna vinna". Får man jobbet så är det för att man är mest kvalificerad, punkt. Förkastas man är det mer lockande att vara kritisk, men då är det för att den utvalda kandidaten är mindre kvalificerad, inte för att de borde ha valt en svensk. Att förordas en nationell preferens har en dubbeltydighet liknande preferensen för kvinnor. Simultant hävdas att det finns en strävan att befördra kvinnor, men i varje enskilt fall hävdas att den kvinnliga kandidaten uteslutande har valts för att hon är den mest kvalificerade. En informant beskrev förändringen för företagets anställda som "större möjligheter och en osäkrare situation".

I några intervjuer berörs den radikala svenskreduceringen vid företag som Astra, Pharmacia och Stora, men detta kopplas sällan till en möjlig utveckling vid Ericsson. Förändringar sågs mer som kompletterande än substituerande: "Lite andra människor i organisationen från lite andra länder". Informanten påtalade att Ikeas säte i Benelux inte har eliminerat svenskheten i allmänhet och företaget har bibehållit en hög andel svenska chefer. En eventuell försämring av svenskars karriärmöjligheter om bolaget skulle få en mer multinationell ledning är inte en problematik som oroade de flesta av informanterna.

Fördelar med en bredare rekryteringsbas

En argumentationslinje för en bredare rekryteringsbas är att det skulle höja kvaliteten på olika chefsnivåer: "Det håller inte att ha en svensk styrelse och en svensk företagsledning". Informanten utvecklar fördelar med att överge en mer närcentrerad "man tager vad man haver"-policy som "Vi kan ställa Tjock-Lasse som målvakt"; så skapas inte ett elitlag. Jag tror att erfarenheterna från fotboll kan vara illustrativa. Modellen med maximal rekryteringsbas och minimal lojalitet har höjt spelarnas löner och försämrat lagens lönsamhet. Ingen begåvad spelare har skäl att lojalt stanna i pojklaget och hoppas på en framtida plats, utan det gäller att ta emot externa erbjudanden och bli en fri agent. Filmindustrin har gjort en liknande omställning med vinster i handlingsfrihet och förlust i lojalitet. Få filmbesökare torde idag lägga märke till vilket företag som producerat filmen, utan den uppfattas som en produkt av stjärnorna framför och bakom kameran. Momentant klagar företagsledare över en bristande lojalitet, men företagen premierar inte lojalitet, utan faller själva för att gräset är grönnare på andra sidan staketet. När företagen ökar sin flexibilitet så blir inte oväntat också olika partners mer flexibla i sin syn på företaget. Kommersiell lojalitet bygger på ömsesidighet.

Det moderna storföretaget karakteriseras av tillgång till många personer som har de nödvändiga kvalifikationerna, men naturligtvis kan de alla göra misstag eller hamna på fel plats. Att välja chef är något av hoppets triumf över erfarenheten och många rekryteringar blir misstag då det är svårt att välja ut den bäste ur en grupp på tjugo. Det blir inte lättare att välja ur en grupp på två hundra. En hypotes är att man redan har en tillfredsställande rekryteringsbas för att få ihop ett bra lag. Potentialen till förbättringar handlar snarare om hur och vilka man rekryterar, förkovrar och befordrar.

Det konventionella förväntanstrycket

Sedan många år finns en stark normativ preferens för att vara en *transformativ* ledare och inte en *transaktionell* (Burns 1978). Det är betydligt lättare att framstå som en transformativ person om ens förnyelseprojekt står i samklang med vad som i samtiden anses vara progressiva organisationsförändringar. En företagsledares primära färdighet är i högre grad att vara en *doer*, en person som får saker uträttade genom skicklig ledning, än en *thinker* som funderar ut annorlunda mål och metoder. Att välja liknande projekt som andra företag implicerar därför inte invändning utan underlättar; organisationen är redan halvt förberedd på den aktuella typen av förändringar, vilket minskar behovet av insatser för att rättfärdiga och motivera. Det finns många trender som under en period får mycket stort genomslag i företagsvärlden. Medierna förstärker trenderna – även om man gör vissa reservationer – genom att de blir till *business as usual*. Ericssons flytt fick inte positiv publicitet, men den väckte ingen stark negativ reaktion från vare sig

medierna eller politiker. Företags åtgärder kritiseras ofta som beklagansvärda ur någon av de "drabbades" perspektiv, men här fanns inga personer som friställts; inga offer, inget brott.

En breddad rekrytering och en svenskreducering kan genomföras också utan en lokalisering av huvudkontoret till London. En sådan rekrytering leder naturligtvis till besvikelser hos de svenskar som är aspiranter på att bli befordrade, men de har inte stora möjligheter att agera. För dem gäller det att gilla läget och säga att det blir spännande med en utländsk chef. De högre chefer som bryter det tidigare mönstret lär få mer beröm som förändringsvilliga pionjärer än kritik för illojalitet. En extra utlänning i ledning eller styrelse kan förväntas bli en positiv tidningsnotis från globaliseringspositiva journalister. Både ideal och förväntningar drar åt en svenskreducering.

Även förväntningar som inte är så genomtänkta eller handlingsinriktade kan bli verklighet i och med att en sådan möjlig utveckling hela tiden hålls levande och kan till och med uppfattas som nollalternativ fast det inte är *status quo*. Om ett företag deklarerar att nästa gång ska vi ta in en frisk fläkt utifrån i stället för en internrekrytering så kan det bli så en dag. Elster (1998) skriver uppmuntande om "hyckleriets civiliserande kraft". Även deklARATIONER som inte är ärligt menade, utan endast anpassningar till omvärlden, tenderar att få ett inflytande. Man influeras förmodligen mer av vad andra gör än vad de säger, men vad man själv säger är ord som får inflytande; bönsens förväntade funktion är att den influerar även den som ännu inte hyser en genuin tro.

Det uttrycks inte någon lojalitet mot Sverige, men inte heller någon kritik mot landet. Företagsledningen upplever sig leva i en dynamisk värld, men Sverige och svenskhet finns där på ett konstant och oföränderligt sätt. Att en multinationalisering påverkar svensk sysselsättning, skattebas och karriärmöjligheter ligger utanför konsekvenstänkandet och Sverige upplevs ha avtagande betydelse för Ericsson. Det finns inte heller någon farhåga att ett multinationellt Ericsson blir ett annorlunda Ericsson. Är man överens om att inte ändra Ericssonkulturen så förväntas den inte förändras. De farhågor som nämndes var främst att utlänningar på höga poster skulle råka ut för kulturkrockar, inte att detta skulle drabba företaget.

För många är multikulturalism inte så mycket ett strategival som något ödesbestämt att hantera på ett skickligt sätt, men den logiken är inte självklar. I en sluten ekonomi kan nationalism som sådan anses viktig, men den är praktiskt konkurrensneutral när ett svenskt företag i första hand konkurrerar med andra svenska företag. Men i en global ekonomi blir nationaliteten särskiljande mellan företag, och det förhållandet kan mer än uppväga att nationer som sådana ses som mindre centrala.

Vi och dom

En annan konventionell åsikt som påverkar synen på patriotism är den generella kritiken av att tänka i "vi och dom". I samhället i stort anses detta skapa konflikter mellan olika grupper. I företagsvärlden varnas för stuprör och konkurrenser omrubriceras till den mer inkluderande termen kolleger. Enligt en del synsätt så är "struktur" något hotfullt, medan "processer" tilltalar genom sina vaga gränser. Ett särskiljande "vi" anses leda till konflikt med ett "dom" som exkluderas. Man glömmer att en organisations första och fundamentala steg är att särskilja ett "medlems-vi" från sin omgivning (Luhmann 1995). Ett företags existens bygger på att det finns en rationalitet i kollektiva projekt, annars skulle vi alla arbeta som nätverkande konsulter (Coase 1937). Organisationen måste ordna upp sitt interna samarbete och den måste lära sig att agera med omvärlden, olika "dom", och detta löser sig inte genom att otydliggöra eller försvaga "vi". Tvärtom gäller det att stärka "företags-vi" genom att hitta stödjande kulturella "vi" som bygger på nation och profession. Humankapitalet är en tillgång som hyrs, inte ägs, och attraktiviteten i en logotyp kan falna snabbt. Organisationen bör prioritera sina medlemmar och få dem att ge prioritet åt organisationen; för att vara relevanta för utomstående grupper krävs att "vi" är en organisation med lojalitet. Samverkan och konkurrens med andra organisationer ska ses i perspektivet av att det finns rivalitet, men också förmåga att hantera detta konstruktivt. Den liberala ekonomin handlar till stor del om konkurrens som inte urartar i konflikt.

Mellan den enskilda människan och mänskligheten finns en lång rad mellanliggande organisationer, som företag och nationer, vilka samordnar vissa personer till grupper. En berättigad liberal oro är att grupper dominerar och förtrycker sina ingående individer, men den risken måste balanseras mot möjligheterna som ligger i en kollektiv samverkan såsom den långt drivna arbetsfördelningen. Den intressanta avvägningen kommer i skuggan av en fråga som inte är ett centralt problem: varje organisations prioritering av medlem framför icke-medlem. När en organisation "river barriärer" mot omvärlden så undergräver den sina egna existensmöjligheter; ett öppet nätverk är ingen organisation.

Slutsatser

Slutorden i *Ericssonkrönikan* lyder: "Företagets huvudkontor ligger fortfarande i Stockholm, men på en given dag kan Ericssons VD och hans kolleger i ledningen lika gärna träffas i London eller New York eller Tokyo, eller var som helst i den globala telemarknaden" (Meurling & Jeans 2000, s 447).

Men flytten till London bör inte ses som en pragmatisk resa ut i världen, utan ett resultat av en strävan. Det bärande argumentet för flytten var ett lossande av de nationella banden och ett steg mot en svenskreducering i ledningen av företaget som man länge talat om men inte genomfört. Planen var att skaffa en stor

kostym som man sedan successivt kunde fylla genom en stegvis utflyttning. Nu blev det ingen sådan dynamik. Gruppen i London blev liten och eftersom det är mer praktiskt att de fåtaliga reser till flertalet än tvärtom verkade gravitationen till Stockholms fördel. Enligt en informants uppfattning hade omlokaliseringen kunnat lyckas om nyckelpersoner, framför allt två VD, Nilsson och Hellström, visat entusiasm och verkat med London som bas. Men när den verkställande ledningen såg arrangemanget som en onödig komplikation så underminerades utvecklingen av en successivt flyttad tyngdpunkt. Andra informanter gör mer kritiska bedömningar: "Helt utopiskt och destruktivt" respektive "Det var en tidsfråga innan logiken hinner ikapp vansinnet".

Men omprövningen av Londonlokaliseringen blev inte förbunden med någon omprövning av den multinationella ambitionen. Globalisering uppfattas som en utveckling med multinationalism som "den enda vägen", så det är huvudsakligen en fråga om att övervinna praktiskt motstånd. En bärande tanke är att ett bredare rekryteringsunderlag kommer att locka till sig ännu bättre för­mågor. Önskvärdheten i multinationalism ifrågasätts knappast, men angelägenhetsgraden är relativt låg. Tekniska lösningar och ekonomiska problem har högre prioritet, men en utveckling mot ett alltmer multinationellt bolag står på agendan. Det som lockar är knappast en multikulturalism utan en postnationalism med en central roll för företagets monokultur. Den byggdes i sig på en svensk kultur, men nu lever den vidare utan något behov av en sådan koppling.

Det märkliga enligt min uppfattning är inte att beslutet inte lyckades, utan att det alls togs. Inte ens vid tidpunkten för reversering drogs några mer omfattande slutsatser och patriotismen dök inte ens upp i efterklokhetens ljus. Min bedömning är att intervjuundersökningen klarlägger att ett patriotismmotiv var så främmande att det inte ens behövde beaktas vid utflyttningen eller användas som stödargument för hemflyttningen. Den väsentligaste observationen blir liknande den Sherlock Holmes gjorde om Baskervilles hund: den var tyst. Patriotargumentets ytterst blygsamma roll vid en utflyttning av vad som regelmässigt utses till Sveriges viktigaste företag är en högst talande tystnad.

Referenser

- Braunerhjelm P, Lindqvist T (1999): "Utvandrarna – effekter och drivkrafter bakom huvudkontorsflytten." *Ekonomisk Debatt*, årg 27, nr 8, s 483–496.
- Burns J (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Coase R (1937): "The nature of the firm". *Economica*, 4, s 386–404.
- Economist* (2008): "In praise of the stateless multinational." September 20, 2008, s 14.
- Elster J (1998): *Deliberative democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Henrekson M, Öhrn N (2011): "Fortsätter huvudkontoren att flytta ut?" *Ekonomisk Debatt*, årg 39, nr 1, s 29–38.
- Karlsson S, Lugn A (2009): *Att förändra världen*. Stockholm: Selin och partner.
- Luhmann N (1995): *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Meurling J, Jeans R (2000): *Ericssonkrönikan*. Stockholm: Informationsförlaget.
- Tullberg J (2010): "Ekonomisk patriotism – ett otidsenligt sentiment?" *Ekonomisk Debatt*, årg 38, nr 7, s 16–27.