

Per Forsberg:

Kalkylering och övervägande retorik

Den traditionella och allmänt spridda föreställningen att rationella kalkylmodeller ligger till grund för investeringsbeslut i företag och att beslutsfattarna strävar efter avkastning på kort sikt stämmer dåligt med hur det ser ut i praktiken. Det finns ett stort gap mellan teori och praktik. I föreliggande artikel argumenteras för att beslutsprocesser i företag i stället bör förstås som 'retoriskt övervägande samtal'. Syftet med artikeln är att visa hur idéer från retoriktraditionen kan berika företags-ekonomisk forskning och överbrygga gapet mellan teori och praktik.

I företagsekonomiska läroböcker antas människor agera för att maximera sin egen vinst. I detta syfte har modeller över informationsprocesser och kalkylmodeller som kan användas för att göra rationella beslut tagits fram.¹ Beslutsfattaren antas i dessa ha möjlighet att skaffa information om de faktorer som kommer att påverka framtida betalningsflöden. Men praktiker är kritiska till dessa beslutsmodeller.

Föreliggande artikel bygger på en tidigare utförd etnografisk studie av investeringsbeslut i ett rederi som ägs och styrs av en familj², där praktiker själva får komma till tals. De hävdar att mikroekonomiska modeller bara är teorier som inte fungerar i

praktiken³ och de, praktiker, hänvisar i stället till "känsla och erfarenhet". Den etnografiska studien visade att beslutsprocesser är mer invecklade än vad den traditionella företagsekonomiska uppfattningen gör gällande.

Att rationella beslutsmodeller är mer populära bland teoretiker än bland praktiker inom sjöfartsbranschen har bekräftats i en studie om hur investeringsmanualer används i svenska företag.⁴ Sjöfartsbranschen utmärker sig genom att flertalet av beslutsfattarna saknar akademisk utbildning. I stället byggs kompetens upp genom muntlig överföring av erfarenheter. Både redare, frakt- och skeppsmäklare anser att kalkylerande har mindre betydelse än den

1 För kritik mot traditionell teori inom samhällsvetenskapen, särskilt kritik mot informationsprocess modellen, se Dreyfus (1992). Exempel på läroböcker som presenterar ekonomiska modeller inom "shipping" är Wijnolst & Wergeland (1996) och Beenstock & Vergottis (1993).

2 Forsberg (2002).

3 En invändning mot detta kan vara att det endast är ett talesätt. Men redaren som intervjuades fällde denna kommentar i en bestämd kontext. Det var i samband med en diskussion om investeringsbedömningar.

4 Segelod (1996).

egna känslan för vad som är lönsamt på sikt. Mycket handlar om att snappa upp signaler och snabbt reagera på dessa.

Det finns huvudsakligen två möjliga förklaringar till avvikelsen mellan teorier om beslutsmodeller och hur det går till i praktiken. En förklaring är att det rör sig om 'implicit teori'. Man kan tänka sig att personer i ett rederi visst använder modeller och att de kalkylerar, även om det vid första anblicken inte verkar så. Det skulle kunna vara 'som om' de gör det. Trots att de själva inte är medvetna om att de kalkylerar och att det är svårt att studera kalkylerandet så kan man utgå från att det är som om kalkylering förekommer. Den andra förklaringen till avvikelsen är att de teoretiska modellerna och kalkylerna faktiskt inte fungerar och att det i praktiken rör sig om något helt annat än vad som beskrivs i företagsekonomisk teori.

Syftet med föreliggande artikel är att visa hur idéer från ämnet retorik kan överbrygga gapet mellan teori och praktik och förbättra förståelsen för vad som faktiskt sker under en bedömningsprocess. Särskilt intressanta begrepp är *ethos* och *substantiell argumentering*. Retoriktraditionen erbjuder dessutom ett alternativ till såväl positivistiska som socialkonstruktivistiska perspektiv genom betoningen på att det finns en relation mellan handlingar och kommunikation.

I följande avsnitt kommer jag att diskutera den traditionella 'kalkylmodellens' begränsningar, problemen med att använda den i praktiken och varför förklaringen, eller antagandet att man kan utgå från att det skulle vara 'som om' praktikerna kalkylerar inte räcker. Därefter kommer jag att presentera idéer från retoriktraditionen och diskutera hur bra beslutsprocesser kan arrangeras.

Beslutsfattande enligt kalkylmodellen

Den traditionella kalkylmodellens funktion brukar liknas vid en informationsprocessor. Mängder av olika data stoppas in i kalkylen som förenklar och transformerar. Resultatet, som består av en siffra anses utgöra ett relevant beslutsunderlag. En av de vanligaste kalkylerna, den så kallade 'nuvärdemetoden'⁵, har följande utseende.

$$\sum_{t=1}^n \frac{a_t}{(1+i)^t} + \frac{S}{(1+i)^n} - G \geq 0$$

Nuvärdemetoden går ut på att alla betalningar räknas om till nuvärde enligt den valda kalkylräntan, som i formeln betecknas med i . Betalningarna delas upp i inbetalningsöverskott per år (a_t) och restvärde (S). När avkastningen och restvärdet har diskonterats med den valda kalkylräntan erhålls nuvärdet. Om nuvärdet på samtliga betalningar är större än grundinvesteringen (G) är investeringen lönsam.

Men när variablerna i kalkylen ska fastställas blir det komplicerat. Till att börja med finns ingen given kalkylränta utan den måste investeraren själv bestämma. Kalkylräntan är räntan på en alternativ investering. Den aktuella investeringen är lönsam om den inte resulterar i en lägre internränta än den valda kalkylräntan. Beroende på vilken kalkylränta som väljs erhålls olika resultat. Andra komplikationer har att göra med fastställandet av, i det här fallet, båtens livslängd och andrahandsvärde (n respektive S). Både livslängden och andrahandsvärdet påverkas av båtens kvalitet, vilka krav den har byggts för, vilket stål som har använts, hur den underhålls och vilka tekniska lösningar den är utrustad med. Det är väldigt

5 Nuvärdemetoden förklaras bland annat i textboken Asztély (1973).

svårt att bestämma hur stort värdet på en båt kommer att vara om femton eller trettio år. Även avkastningen (a_p) är svår att förutse. Där till kommer problemen med att tankfraktmarknaden är väldigt utsatt för politiska händelser som gör framtiden svår att förutsäga.

Logik och kalkylering

Dagens ekonomer är inte de enda som har försökt att formulera kalkyler och sätta upp rationella modeller i syfte att göra framtiden mer förutsägbar. Redan Platon utvecklade strategier för att hantera den föränderliga och komplexa världen genom att förneka dess verklighetsstatus. I stället ansåg han att det var idévärlden som var det enda sanna.⁶ Enligt denna tradition kan inte den värld vi människor upplever med våra sinnen vara den verkliga. Våra sinnen leder oss vilse och den som vill komma åt verkligheten bör därför förneka världen så som den ter sig. Verkligheten, eller rättare sagt, den perfekta idévärlden är nämligen endast möjlig att komma i kontakt med genom förnuftet.

I Platons efterföljd finns flera försök att hantera världen genom att göra om den enligt idévärldens logiskhet och form – för att därigenom kunna förutsäga framtiden och fatta rationella beslut. Ett exempel på en inflytelserik ekonom, som argumenterat för att en positivistisk ekonomisk teori är relevant, är Milton Friedman. Hans argument framkommer i en anekdot om biljardspelare.⁷ En biljardspelare gör inte avancerade matematiska beräkningar, det vill säga beräknar klotets hastighet och i vilken vinkel det träffar vallen och andra klot. Men det är 'som om' biljardspelaren gör det. Friedman skulle därför kunna påstå att även om personerna i rederiet inte gör matematiska ekonomiska modeller med vilka de räknar

fram utbud och efterfrågekurva och räknar på om investeringen är lönsam eller inte, så är det *som om* de gjorde det – trots att de själva inte är medvetna om det. Men samtidigt är just detta den stora bristen i Friedmans argument. Det räcker inte anta att det är 'som om' beslutsfattaren kalkylerar.

När ekonomiska modeller används vid beslut så sker argumenteringen genom hänvisningar till modellernas logik. Att en modell är logisk är ett kriterium för att den ska vara användbar. En kritik som kan riktas mot ekonomisk vetenskap är därför den samma som kan riktas mot andra samhällsvetenskaper.⁸ Logik har på ett okritiskt sätt förts över från geometri till samhällsvetenskaperna vars verksamhet därigenom kommit att präglas av logisk analys. Detta har medfört att de teoretiska forskarna inte skriver om praxis, eller om generaliseringar om hur praktiker tänker och arbetar. I stället formuleras teoretiska maximer som är till för att lära och påminna praktikerna om hur de bör tänka. Syftet blir då inte längre att komma med förklaringar utan att lyfta fram nya tekniker. En textbok i logik är en "craft manual" skriver Toulmin och uttrycker den underliggande attityden i en sådan:

If you want to be rational, here are the recipes to follow.⁹

Problemet med denna typ av manualer är att den bortser från att varje situation kräver sin lämpliga lösning. I vår föränderliga värld räcker det inte med manualer som beskriver vad som är rationella handlingar.

Kommunikation och handlingar

Vid sidan av den idétradition där idévärlden anses vara mer verklig än den värld som vi

6 Wolrath-Söderberg (2003).

7 Friedman (1957).

8 Toulmin (1999).

9 Toulmin (1999), s. 4.

kan uppleva med våra sinnen, finns en annan tradition som tar sin utgångspunkt i Aristoteles skrifter. Maria Wolrath Söderberg beskriver denna som ett alternativ till 'logiktraditionen' som rör sig med det icke kontextuella som inte förändras:

Enligt Aristoteles arbetar etiken, retoriken, och den praktiska kunskapen däremot med det ständigt föränderliga och då är det intressanta det som är partikulärt, speciellt och särskiljande. I stället för att söka "det rätta sättet" att handla, söker man utvidga repertoaren av möjliga sätt att handla och tänka så att man i den konkreta och specifika situationen, med hjälp av sin lyhördhet, kan finna sätt att agera som fungerar just där och då.¹⁰

Vår värld är föränderlig och därför fungerar inte modeller som bygger på logikens antaganden om oföränderlighet. I stället för att finna den bästa rationella lösningen handlar det om att överväga hur en handling påverkar framtida relationer och samarbetsmöjligheter och välja det som är lämpligt eller passande i varje situation.

Ramirez har påpekat att retoriken är en handlingskunskap som skiljer sig från traditionell faktakunskap som innehåller orsak-verkan förklaringar. Målet med handlingskunskaper är däremot att leverera förståelse för det som sker men även förståelse för vad som är en god handling. Det handlar om problematisering snarare än förenkling. Som Ramirez skriver:

Faktavetenskap lämpar sig för kalkyler, förenklingar och abstraktioner, medan handlingskunskap kräver diskursiva överväganden och rör sig med komplexa realiteter: ju fler detaljer desto bättre.¹¹

Denna ovan nämnda retoriktradition inbegriper mer än relationen mellan sändare

och mottagare. För att markera detta har bland andra Lindhardt försökt tydliggöra utvidgningen av retoriktraditionen genom att hävda att ordet *retorik* är slitet och föreslår i stället *kommunikationsvetenskap*.¹² Detta bredare perspektiv är relevant när det gäller såväl en talares monolog som dialoger mellan flera personer.

Enligt Ramirez förekommer retorik i praktiskt arbete som övervägande, där flera personer tillsammans diskuterar problem och strävar efter att bli övertygade om vad som ska göras och hur.

Retorik enligt detta perspektiv handlar alltså om att övertyga såväl sig själv som andra och att prova egna åsikter mot andras.¹³

I denna mer aristoteliskt influerade retoriktradition förutsätts att det finns ett grundläggande samband mellan såväl teori och praktik som mellan kommunikation och handlingar.¹⁴ Till skillnad från kalkylspråkets säkerhet och exakthet förekommer här flera skilda åsikter och olika möjliga lösningar diskuteras från olika perspektiv. I denna typ av kommunikation eftersträvas det som är troligt, passande eller sannolikt. En handling som är lämplig i dag är det inte nödvändigtvis i morgon. Det rör sig inte om någon sanning oberoende av kontexten utan om en förståelse som glimtar till då och då som ett resultat av kommunikation människor emellan.

Detta överläggande och argumenterande har alltid ratats av logikerna. De anser nämligen att sanningen är självbevisande genom sin inneboende logik och att det därför inte behövs någon kommunikation. Rationell vetenskap kan omöjligen innehålla åsikter. Skulle det vara så att olika åsikter trots allt skulle förekomma är just detta ett säkert tecken på att något är fel. Ur ett logiskt per-

10 Wolrath-Söderberg (2003), s. 56.

11 Ramirez (2004), s. 56.

12 Lindhardt (2005).

13 Ramirez (1997).

14 Perelman & Olbrechts-Tyteca (2003).

spektiv kan det endast finnas en enda logisk lösning.¹⁵

Substantiell argumentering

Det retoriska perspektivet är inte bara ett alternativ till rationell vetenskap utan erbjuder även ett alternativ till socialkonstruktivistiska teorier, som idag har blivit omätligt populära bland vissa företagsekonomer. Det går inte att bortse från att en båt faktiskt kan vara sämre än en annan och att det inte har med sociala konstruktioner att göra. För den som intresserar sig för att agera på ett passande eller lämpligt vis är det nödvändigt att känna till vad som *faktiskt* pågår och vad som leder till ett bättre ethos. Det faktiska förändras naturligtvis hela tiden och det är just därför som kommunikation behövs. Genom kommunikation är det möjligt att hålla sig uppdaterad.

Toulmin har fäst sig vid substantiell argumentering och beskrivit hur denna skiljer sig från argumentering som enbart hänvisar till argumenteringens inneboende logik. I denna typ av argumentering prövas och utmanas utsagor genom hänvisningar till det substantiella (fakta, data, bevis, exempel, erfarenheter och så vidare). Under sociala överläggningar lyfts en möjlig lösning fram. Denna lösning kanske ifrågasätts och en annan föreslås. Ofta hänvisas till erfarenhet: ”men min erfarenhet är att sådana tekniska lösningar inte brukar fungera”. ”På en annan båt som jag arbetat på ...”. Medan en logisk utsaga bedöms efter om den följer logikernas ideal, utifrån färdiga måttstockar, prövas utsagor mot utsagor och hänvisningar sker hela tiden till det substantiella. Där kontexten är avgörande kan det aldrig bli aktuellt med någon deduktiv härledning. Det är även intressant att notera

15 Perelman & Olbrechts-Tyteca (2003).

att det inte går att lära sig substantiell argumentering utifrån en lärobok, utan endast genom att delta i sociala möten där man argumenterar och prövar sina utsagor mot vad andra har att säga.¹⁶

Denna uppdelning mellan logisk och substantiell argumentering, som Toulmin föreslår, kan naturligtvis kritiseras. I stället för enbart prata om replikers inneboende logik betonar exempelvis Sigrell att ”det som gör retoriken till en grundläggande vetenskaplig disciplin” är ämnets helhets-syn.¹⁷ Enligt retorikens ideal inbegriper kommunikation såväl logos, ethos och pathos. Sigrell betonar därför att god retorik kännetecknas av logiska utsagor. Kommunikation bör kännetecknas av logik – men det är viktigt att skilja på ’aristotelisk’ logik och den ’rena’ matematiska logiken. Repliker och argumentering bör ha en röd tråd och inte vara motsägelsefulla även när det handlar om substantiell argumentering.

Som påpekats ovan erbjuder retorikperspektivet ett alternativ till social konstruktivismen. Ett perspektiv som utgår från att det som redaren säger skulle vara skiljt från vad rederiet faktiskt gör skulle vara mycket märkligt. I *Rhetorica Scandinavica* har relationen mellan tal och handling diskuterats i bland annat Kock¹⁸ och Möller-Nielsen¹⁹. Möller-Nielsen argumenterar för att retorikens fördelar framför socialkonstruktivismen just består i utgångspunkten att kommunikation inte kan separeras från det faktiska. Det räcker inte att påstå att man följer mänskliga rättigheter när man faktiskt exploaterar barn i tredje världen. Det faktiska har avgörande betydelse för företag när det gäller att förstärka ethos.

16 Arendt (1975), Toulmin (1999).

17 Sigrell (2000).

18 Kock (1997).

19 Möller-Nielsen (2004).

Ethos

Inom retoriktraditionen görs en åtskillnad mellan retorik som går ut på att förändra åhörarnas attityder och retorik som syftar att förbättra talarens *ethos*. Ethos är mottagarens attityd till den som talar eller agerar. För att bemötas på ett bra sätt och uppehålla ett bra ethos, krävs kompetens, en god karaktär (att man är förtroendefull) och välvilja.²⁰

Begreppet ethos är särskilt intressant när det gäller att förstå vilka berättelser som går hem i olika kulturer. Och det blir ännu intressantare om möjligheten att leva ut berättelser beaktas. Idéer om ethos, som återfinns inom retoriktraditionen, kan hjälpa oss att förstå hur det går till när ett rederi väljer en viss båt framför en annan. Precis som ethos påverkar hur det en person säger blir accepterat eller inte kan man tänka sig att ethos påverkar hur en båt blir bedömd.

Det är viktigt att kunna redogöra för sina handlingar och att vara tillitsfull och hela tiden förbättra sitt ethos. När det gäller argumentering, som inte är självbevisande, är det mottagaren som avgör om ett argument är bra eller dåligt. Ett argument framförs nämligen alltid inför ett *auditorium*.²¹ Hur en argumentation utformas beror därför på vilken publik som talaren beaktar. Olika sammanhang kräver sina särskilda sätt att redogöra och argumentera. Exempelvis går argument som avslöjar en kärlek till båtar, havet och hembygden hem i den kultur som råder bland sjöfolket på Donsö.

Det finns de som begränsar retoriken till att enbart gälla talhandlingar och skiljer därmed tal från andra handlingar. Men utgångspunkten i föreliggande artikel är att både tal och andra handlingar kan förstås i en retorisk situation. Som Perelman & Olbrecht-Tyteca anser så är kommunikation

och handlingar sammankopplade och ethos något som beaktas både vid talhandlingar och icke-talhandlingar. Exempelvis kan ett rederi välja att låta bygga en båt så att det framträder som kompetent, förtroendeingivande och välvilligt. Handlingar som att bygga och segla en båt blir därför begripliga genom studier av den retoriska situation där människor inför ett auditorium visar upp vad som gjorts och redogör för det.

I följande avsnitt kommer jag att visa hur ett retoriskt övervägande, baserat på hänvisningar till det faktiska och ethos, fungerar i praktiken. Men allra först följer en presentation av det praktiska fall som denna artikel är uppbyggt kring.

Furetank - ett rederi från Donsö

Den etnografiska studien som denna artikel bygger på utfördes mellan 1998-2001 och har presenterats i avhandlingen *Berättelser och omdömen i en redares vardag*²². Den handlar om rederiet Furetank som driver sin verksamhet från Donsö, en ö strax utanför Göteborg. På Donsö bor cirka 1400 personer. Kulturen där är starkt präglad av sjöfart. Ett tiotal tankrederier startade där sin verksamhet i mitten av 1900-talet. Av dessa har de flesta fortfarande kvar huvudkontoret på ön. Inom den svenska sjöfartsbranschen är Donsö känt som ett kluster av välskötta familjerederier.

Det rederi, Furetank, som utgjorde studieobjektet i den etnografiska studien valdes ut för att det enligt rykten sades vara ett mycket bra och välskött rederi. Precis som de andra tankrederierna på Donsö grundades Furetank genom att några fiskare gick ihop och köpte en båt för att frakta olja. Rederiets första båt beställdes 1954.

20 McCroskey (1997).

21 Perelman & Olbrecht-Tyteca (2003).

22 Forsberg (2001). Flera av personerna och båtarna i studien heter egentligen något annat.

Den var byggd för att göra resor på Göta kanal. Sedan dess har rederiet utökat sin flotta och har nu i slutet av 2004 fem större tankbåtar och gör resor längs Europas kuster. Eftersom ett sådant här litet rederi har såpass få båtar kan de inte sprida sina risker som exempelvis ett rederi med sjuttio båtar kan. De måste alltid göra rätt bedömningar.

Om uppdatering, performance och ethos

Det som kännetecknar bra bedömningar kan sammanfattas under tre punkter. En bra bedömningsprocess ska vara snabb. Därför gäller det att hela tiden vara *uppdaterad* i det som sker. För det andra ska rederiet med den nya båten kunna ha *bra performance*. Med performance, som i denna föreliggande artikel är ett fältbegrepp, menas ungefär effektivt och kvalitativt arbete utan incidenter. Det är därför betydelsefullt att kunna göra relativa bedömningar om vilka båtar och tekniska lösningar som är att föredra. För det tredje är det viktigt att agera på ett sätt så att rederiets *ethos* förstärks.

Hur personerna i rederiet håller sig med en uppdaterad världsbild

Som påpekats tidigare är det komplicerat att göra bedömningar enligt kalkylmodellen därför att världen är dynamisk och det ständigt inträffar oväntade saker. Även om det var möjligt att få tag i alla relevanta data skulle den omfattande datainsamlingen ta för lång tid.

Under tiden för den etnografiska studien kunde jag bevittna ett tillfälle där möjligheten att köpa en båt av ett rederi som gått i konkurs infann sig. Rederiet hade då endast några dagar på sig att ta beslut och bjuda på båten. Den tid som kalkylmodellernas

omfattande datainsamling kräver finns ofta inte i den praktiska vardagen.

Vad gäller prognoser och kalkyler är följande samtal intressant. Redaren tillfrågades om det var möjligt att visa med beräkningar huruvida den aktuella båten var lönsam eller inte. Svaret blev:

Alla vill se budgetar och cashflow-beräkningar. Men det är omöjligt att förutsäga framtiden. Men kan visa på hur det har varit och sen säga att man tror det kommer att bli lite bättre eller lite sämre.

Vid ett annat tillfälle berättade redaren följande:

Men vi – jag, Rasmus i befraktningsbolaget och revisorn – har sagt att vi aldrig säger hur det kommer att bli. Du kan aldrig förutsäga framtiden. Ett industriföretag kan säga att de tror att de kommer att sälja X produkter för X kronor. Så kan vi aldrig göra. Det enda vi kan göra är att visa hur det har varit de senaste åren och säga att så och så har det utvecklats. De som kan ljuga dem rätt upp i ansiktet, det är de som får låna, de som kan visa fina beräkningar på basis av sådana prognoser som vi inte litar till.

Men om det nu inte är frågan om strikt kalkylering hur går då egentligen ett bra beslutsfattandet till? En duktig redare måste direkt kunna avgöra om en båt är rätt att köpa eller inte. Därför är det viktigt att vara uppdaterad. Genom vardagliga samtal modifieras ständigt beslutsfattarnas bild av vad som pågår. Personer både inom och utanför rederiet pratar sig fram till en sammanhängande bild av världen, och då är det viktigt att det finns tillgång till flera inblandade aktörers versioner av världen. Under sådana samtal snappas hela tiden signaler om vad som är på gång upp. Exempelvis kan det vara bra att få reda på att ett oljebolag planerar att bygga ett raffinaderi och öka sin produktion av oljeprodukter i Polen. Då kan

man beakta detta och skaffa en båt som passar för resor till just Polen. Därtill är det, för att kunna förstå vad som sker och hur olika aktörer i framtiden kommer att agera när olika saker inträffar, viktigt med erfarenheter från tidigare situationer. Här kan personer med olika arbetsuppgifter både inom och utom bolaget komplettera varandras erfarenheter.

I sociala möten berättar deltagarna sig fram till en enhetlig bild av världen²³. De pekar hela tiden ut och gör varandra uppmärksamma på olika skiftningar i landskapet. Genom att hela tiden delta i sociala möten, där olika versioner av världen kommer till uttryck genom hänvisningar till det faktuelle hålls redarens bild av världen aktuell. Denna bild fungerar som en ram eller bakgrund. När sedan en möjlighet att köpa en viss båt dyker upp sätts denna händelse in i ramen. Därigenom går det att snabbt avgöra om båten passar eller inte.

Det är alltså genom att ständigt diskutera och fälla omdömen över allt från tekniska lösningar till vad som skapar ett gott ethos som en känsla för vad som är rätt och fel förvärvas och upprätthålls. När de inblandade personerna har dramat klart för sig ser de direkt vad som bör göras och hur.

Redaren har uttryckt bedömningsprocessen enligt följande:

... man diskuterar allting, ofta dyker olika tillfällen upp ... men oftast blir det inget.

Men rätt som det är stämmer allt.

Hur rederiet håller sig med en bra performance

Vid en diskussion om en båt ska köpas eller inte står ofta frågan om båtens effektivitet i centrum. Så länge som ett rederi har båtar som är effektivare i drift än andra är det gan-

ska troligt att det överlever. När det är sämre tider slås rederier med sämre båtar ut först. För att klara framtida recessioner gäller det därför att ha bra tekniska lösningar som underlättar såväl lossning som lastning och att ha båtar som i vissa sund och i grunda hamninlopp kan passera med mera last än andra båtar.

Furetank skriver av sina båtar och amorterar dem på femton år. Detta är anmärkningsvärt kort tid med tanke på att andra rederier ofta använder tjugofem år som avskrivningstid och dessutom räknar med övervärden. Detta medför högre drifts och finansiella kostnader, vilket tvingar rederiet att vara effektivare än andra. Enligt dem själva skapar de ett "frivärde" som fungerar som en buffert. Nedan visas några exempel på hur redaren argumenterar för att befraktare bör välja hans båt *Furenäs* i stället för andra båtar.

Trots att *Enterprise*, en annan modern tankbåt som är byggd vid ungefär samma tid som *Furenäs*, kan ta 1 000 kubik mer last har vår båt en bättre T/C-ekvivalent. Det beror dels på att den är dyrare i hamn, eftersom hon får betala för sin större kubik, dels på att vår båt är snabbare. När vi gör samma resor, med samma oljebolag som *Enterprise*, kan vi se att de hellre vill ha våran båt.

Om det är bråttom, för att hinna tidvat- ten eller snabbt komma i väg för att hinna en annan last, kan vi köra med hjälpmotorerna. Det gör 1/2 knop. Jämfört med *Enterprise* går vår båt en knop snabbare. Det är hennes skrovform som gör att hon går snabbare. Tidsvinsten är större än kostnaden för den extra oljeförbrukning som den högre hastigheten medför.

När redaren redogjort för hur effektiv deras nya tankbåt var sa han:

Det ger pengar, och det är ju därför vi har

23 Mattingly (1998).

kunnat bygga dyra båtar här uppe, för att vi är effektivare och kör många korta resor.

Även när det gäller hur en bra performance kan uppnås visade det sig att vardagliga samtal hade en nyckelroll. Det är viktigt att prata mycket båt för att få tillgång till så mycket olika erfarenheter som möjligt. Vid båtbygget är personer från rederiet med och ritar och talar om hur de båtar de beställer ska vara. Vid varje ny beställning tas erfarenheterna från tidigare båtbyggen tillvara. Citaten ovan är ganska typiska för hur och vad som diskuterades bland människorna i rederiet. Det är ett exempel på strävan att ta fram båtar som är effektivare än andra. Det typiska "båtpratet" är konkret och rör den faktiska driften. Citaten visar även att det till skillnad från teoretiskt kalkylerande handlar om kostnadsmedvetenhet. Ett säkert sätt att reducera osäkerhet är att se till så att de egna båtarna är effektivare och lämpligare än båtar som tillhör andra rederier.

Ethos

Den som har ett rederi och strävar efter att det ska överleva på lång sikt bör agera socialt resonabelt för att bibehålla och förstärka sitt ethos. Som retoriktraditionen lär oss är detta möjligt då man lyckas framträda som kompetent, tillitsfull och med en god vilja. I föregående avsnitt nämndes betydelsen av god performance. Att över tid kunna visa upp en god performance ger ett gott ethos. Detta kan ses som ett led i rederiets strävan efter att "bygga upp ett namn". Men för rederiet är det även viktigt att hela deras flotta är av hög kvalitet. Om en båt skulle visa sig dålig riskerar rederiet nämligen att oljebolagen tror att deras andra båtar är i samma skick. Därför får det aldrig förekomma något slarv. Att rederiet har kontinuitet i sina handlingar är viktigt för framtida affärer och samarbeten. Då vet kunderna,

det vill säga oljebolagen, att de kan lite på rederiet. Under ett samtal med en mäklare i rederiets befraktningsbolag framkom följande:

För ett rederi handlar det om två saker: båtarna ska ha bra kvalitet och de ska ha en bra performance. Det är viktigt att rederiet kan visa att de har en bra performance. Bra performance får du när du inte råkar ut för olyckor och andra haverier. Dessutom är det viktigt att kunna visa att man klarar av att lasta och lossa snabbt. Det gäller att visa att man har ett effektivt tonnage och en duktig besättning. Har rederiet det blir oljebolagen intresserade. Detsamma gäller oss i befraktningsbolaget. Det är viktigt att de båtar som vi befraktar för har god performance, därför att då går det lättare att förhandla med oljebolagen.

Vid ett annat tillfälle (under min etnografiska studie) kom jag i kontakt med en person som sysslar med klarering i en dansk hamn. Han berättade då att det rederi jag studerade kör "Mercedes Benz" medan andra, som exempelvis Rederi X²⁴, kör "Vaz Lada". Han berättade även att andra tankbåtar brukar få ligga utanför hamnen och vänta på att få lossa och lasta, medan det rederi jag skrev om däremot får köra rätt in i hamnen. Rederiet har sedan långt tillbaka i tiden ett gott ethos – för dem går det alltid smidigt vid lossning och lastning. Donsöredarnas goda rykte framhölls även av att det finns ett amerikanskt varv som marknadsför sig genom att säga att de bygger tankbåtar i "Donsöklass". Att rederiet i studien under hela sin historia har haft en bra performance har gjort att andra positionerat det som ett rederi med mycket hög kvalitet på sina båtar. Fördelarna med ett sådant ethos är

24 Namnet på det rederi som åsyftas har anonymiserats.

naturligtvis betydande när de säljer någon av sina båtar.

Furetank har, vilket tidigare påpekats, sina rötter i en lokal sjöfartskultur. Tillhörigheten till denna bidrar till "den goda viljan", som i det här fallet handlar om en strävan efter att bli en god och duglig sjöman eller att driva ett rederi med bra båtar. Detta gör att bedömningar inom rederiet inkluderar vad som är socialt riktigt.²⁵ När man i rederiet gör bedömningar gör de det alltid som medlemmar i en kommunitet (direktöversättning från engelskans community). En kommunitet där man alltid ska kunna redogöra för sina handlingar inför de andra medlemmarna²⁶. På Donsö finns sedan en lång tid tillbaka en livlig sjöfartskultur och medlemmarna i denna kultur strävar efter att handla så att man kan berätta en bra berättelse för sina kollegor och vänner på ön.

Ägarna till rederiet jag studerar säger att de skaffar sig båtar med hög kvalitet därför att de är från Donsö. Medlemskapet i den lokala sjöfartskulturen innebär att personerna har sin identitet i att bygga och köra med båtar som är av hög kvalitet. När komplexiteten ökar verkar det som om de i rederiet försöker överleva genom att bibehålla sin identitet²⁷ – som är kopplad till att ha ett gott ethos. Avslutningsvis ska jag redovisa en händelse som exemplifierar detta.

På Donsö fungerar hamnen som en mötesplats och där finns ett auditorium som genom att fälla omdömen vakar över Donsötraditionen. De äldre på ön, som dagligen samlas vid ljugarbänken nere i hamnen fungerar som berättare. De tillhandahåller vägledande exempel och upprätthåller en god moral. Detta ligger till grund för en

25 Silver & Sabini (1987).

26 Se Arendt (1982) för det följande resonemanget.

27 Se vidare i Spinosa, Flores & Dreyfus (1997) som för en diskussion om att handla så att ens identitet bibehålls.

innovativ miljö. Tillhörigheten till en lokal sjöfartskultur ger därigenom goda konkurrensfördelar. Medlemmarna sporrar varandra till att bygga bättre båtar samtidigt som de delar med sig av sina erfarenheter och får omdömen utifrån olika perspektiv. Följande anekdot är ett exempel på detta.

När rederiet fått sin nya tankbåt leverat från ett norskt varv, och gjort sin första resa mellan Mongstad och Oslo för att sedan vara på väg mot Ventspils, ville man i rederiet absolut visa upp båten i hemmahamnen på Donsö. Inför besöket i Donsöhamn tog rederiet kontakt med lotsverket, men det var till en början ingen av lotsarna som ville ta in båten. Men, från rederiets sida stod man på sig och till slut gav lotschefen klartecken med villkoret att rederiet lotsade in båten själva. Inför anlöpet i den lilla hemmahamnen fick en av grundarna till rederiet, som nu var pensionerad, därför ge sig ut med deras "lillabåt" och loda djupen. Han märkte ut djupen på en kopierad karta. Därefter visste han att det var möjligt att gå in med båten, även om det inte fanns mycket marginal. Det var framför allt i det här framträdandet inför auditoriet på Donsö som allt det hårda arbetet med den nya båten fick mening. I rederiets arkiv fann jag en artikel från *Svensk Sjöfarts Tidning* som rapporterade från bryggan på Donsö. I denna framgår bland annat följande:

Tidigt måndag morgon hade Donsöborna gått man ur huse för att från klippor och kajer välkomna Donsöflottans senaste tillskott när hon anlöpte hemmahamnen, för första och sannolikt enda gången [...]

Skolorna var stängda på förmiddagen och under de knappt fem timmar Furenäs låg till kaj passade de flesta på att hälsa på ombord. De fick se ett fartyg som inte är ett standardbygge.²⁸

Det måste dock påpekas att det här är fråga om ett drama där deltagarna är med och påverkar händelseutvecklingen. Det gäller därför att kunna iscensätta det nya båtprojektet på ett bra sätt. I rederiet är man medvetna om detta och när båtar levererats ordnas därför tillfällen där olika aktörer på oljefraktmarknaden bjuds in på visningar. Under dessa tillfällen pekas innovationer ut och man passar på att tala om att man valt att bygga en båt av hög kvalitet.

Erfarenheterna från den etnografiska studien stämmer väl överens med föreställningen att redogörelser som går hem i västvärlden är sådana där man framställer sig själv som stabil för att andra ska kunna hysa tillit till en. Men, man ska samtidigt visa att man kan övervinna problem, att man utvecklas och är innovativ.²⁹ Därtill bör läggas en avgörande faktor för att ett ethos ska kunna existera, nämligen den goda viljan.

Arrangemang av retoriskt övervägande samtal

Kalkylmodellen fungerar inte i praktiken. Det gör däremot bedömningar som bygger på hänvisningar till det faktiska och beaktar ethos. Därmed finns en lösning på gåtan om varför man i familjerederiet inte gjorde sina bedömningar enligt den företagsekonomiska lärobokens nuvärdekalkyl. Konsten att göra bra bedömningar har i stället mer att göra med vad som kan kallas ”sonderande klokhet”. Det som krävs för att kunna fatta bra beslut och driva ett rederi med framgång är:

- Berättelser som håller beslutsfattaren uppdaterad

- Teknisk kompetens som gör att rederiet kan driva sina båtar effektivare än andra
- Ett gott ethos

För ett rederi gäller det därför att arrangera möjligheter för sociala möten där båtprat kan föras och omdömen fällas om vad som pågår i världen, om båtars effektivitet och vad som är socialt resonabelt. Sådana sociala möten kännetecknas av substantiell argumentering, det vill säga att man argumenterar för lösningar genom att åberopa fakta och erfarenheter. Man behöver tillgång till färsk berättelse om vad som sker runt om i världen, vad olika raffinaderier, hamnar och andra rederier håller på med och hur olika båtar är. Dessutom krävs kännedom om det som förstärker ens ethos, vilket är avgörande för att göra framtida affärer.

Bra och goda bedömningar grundar sig inte på informationsprocessmodeller vare sig i en enskild människas huvud eller i form av datormodeller. I stället rör det sig om ”sonderande klokhet” som uppkommer i sociala möten i en viss kontext. I sådana möten konstruerar deltagarna en delad berättelse som uppdateras efterhand genom skvaller och ifrågasättande, omdömen över båtar och tekniska lösningar tillsammans med auditoriets omdömen över vad som är bra ur ett helhetsperspektiv. I sådana möten reflekterar även deltagarna över hur den aktuella investeringen kan bedömas utifrån andras ögon.

Substantiella argument inbjuder till samtal. Medan logiska argument kan vara korrekta eller felaktiga – vilket avgörs av en formell måttstock kan substantiella argument alltid diskuteras. När ett substantiellt argument läggs fram fungerar detta som en inbjudan till andra att ställa frågor och komma med motargument.

28 Svensk Sjöfarts Tidning (1998).

29 Gergen & Gergen (1988).

Risken för att retoriskt övervägande samtal leder till konservatism

En möjlig kritik mot en bedömningsprocess som bygger på substantiell argumentering är att denna skulle kunna leda till konservatism. Företagsekonomen Nils Brunsson har skrivit om hur olika värderingsmetoder kan motverka nyorienteringar och därmed också nya investeringar³⁰. Enligt Brunsson är det möjligt att tänka sig att den beslutsmetod som används i det familjerederi, som ingått i den här studien, kan förhindra att nya investeringar inom andra områden görs. När värderingar sker i interaktion mellan olika gruppmedlemmar finns det en risk att medlemmarna tenderar att hålla med varandra och upprepa vad andra har sagt. Det är lättare att acceptera den rådande inriktningen än att opponera. Argumenten för konservatism skulle i så fall vara att eftersom så många är inblandade i beslutsprocessen räcker det med att en person signalerar osäkerhet för att hela gruppen ska känna osäkerhet när det gäller nya områden. För att det ska bli något krävs att samtliga inblandade är med i beslutet. Det skulle kunna finnas en tendens till att ingen vill driva ett projekt som andra ser pessimistiskt på. Ingen vill stå som ensam ansvarig. Det är även möjligt att tänka sig att flera perspektiv skapar osäkerhet. Men när däremot ett projekt väl godkänts i ett företag där många är delaktiga avbryts dessa projekt sällan, eftersom alla delaktiga då känner ansvar, är entusiastiska och motiverade.

Något annat som kan motverka investeringsprojekt inom nya områden är att substantiell argumentering förutsätter erfarenhet och god kännedom om vad som pågår. Det har man sällan när det gäller nya områden. Ett alternativ skulle då kunna vara att använda en generell standard värdering,

30 Brunsson (1976).

exempelvis en viss kalkylmodell. En modell som är så generell att den kan användas även när beslutsfattaren är obekant med situationen. Kalkylmodellen skulle därför kunna ha sin funktion i att reducera osäkerhet snarare än att möjliggöra rationella beslut.

Mot dessa invändningar kan auditoriets egentliga roll för beslutsprocesser lyftas fram. I rederiet beaktar man de omdömen som auditoriet, som består av de äldre på ön, kollegor och vänner, skulle kunna fälla. Det som behagar auditoriet är innovationer och nytänkande. Det gäller att alltid berätta något nytt och visa att man kan lösa problem och förändras. För att en bedömningsprocess som bygger på substantiell argumentering ska vara lyckosam krävs alltså ett auditorium som uppskattar nytänkande. Något som även kan påpekas är att flera perspektiv ger en bättre och mer uppdaterad bild av vad som pågår på världens scen.³¹ De i rederiet säger att eftersom de känner varandra och vet att de inte får sparken om de säger emot varandra är de rakare mot varandra än vad personer i stora företag, som riskerar att bli sparkade kan vara.

Om utvecklingen av en god omdömesförmåga

Ett substantiellt argument går det alltså att argumentera mot, vilket inte går mot en logisk sanning. Detta faktum ligger bakom den speciella stil enligt vilket rederiet i den här studien gör sina bedömningar. Denna stil medför att det är viktigt att flera personer är engagerade i beslutsprocessen. Och, eftersom skickligheten i substantiell argumentering endast kan förvärvas genom deltagande i sociala möten ställer detta krav på en viss typ av utbildning. I företag med denna typ av bedömningar är det, i stället för logik, manualer och regelföljande, aktuellt

31 Arendt (1978).

med en omdömesförmåga som avgör vad som är kommunicerbart.

Som nämnts inledningsvis har man inom sjöfartsbranschen traditionellt varit kritisk mot teoretisk utbildning. Det finns skäl att anta att detta har sin grund i att högskolor tillhandahåller manualer som definierar logiskt tänkande, och att det som avviker från manualen betraktas som ologiskt. Praktiker betonar vikten av att socialiseras in i den lokala sjöfartskulturen. I den lokala sjöfartskulturen finns en utbildning som pågår dygnet runt och där tar kulturens medlemmar upp en stil och frågar sig hur en god redare eller sjöman skulle bete sig i den aktuella situationen.

Har små familjeföretag en konkurrenskraft genom bra beslutsfattande?

Mot bakgrund av studien kan några frågor ställas utifrån det faktum att rederiet i studien är ett relativt litet rederi med en engagerad familj som ägare. Kanske är deras stil att driva företag och göra bedömningar ett exempel på ett typiskt entreprenörsföretag? Deras managementstil skiljer sig markant från traditionell management. Detta rederi skiljer sig även mot globala storföretag genom att deras konkurrenskraft ligger i förankringen i en lokal sjöfartskultur med ett stort socialt kapital. Kanske är denna retoriska överläggande stil, som rederiet i den här studien använder, endast möjlig i relativt små företag?

Om författaren:

Per Forsberg är FD och disputerade år 2002 med sin avhandling "Berättelser och omdömen i en redares vardag". I denna uppmärksammas den speciella atmosfär som råder i ett familjeägt rederi i Göteborgs södra skärgård.

Email: Per.Forsberg@handels.gu.se

Litteratur

- Arendt, Hannah (1982): *Lectures of Kant's Political Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Asztély, Sandor (1965/1973): *Investeringsplanering*. Stockholm: Esselte Studium – Akademiförlaget.
- Beenstock, Michael & Vergottis, Andreas (1993): *Econometric Modelling of World Shipping*. London: Chapman & Hall.
- Brunsson, Nils (1976): *Propensity to Change*. Göteborg: BAS.
- Dreyfus, Hubert (1991): *Being-in-the-world: a commentary on Heidegger's Being and time*, division 1. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Forsberg, Per (2001): *Berättelser och omdömen i en redares vardag*. Göteborg: BAS.
- Friedman, Milton (1953): *Essays in positive Economics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gergen, Kenneth & Gergen, Mary (1988): "Narrative and the Self as Relationship", i: *Advances in Experimental Social Psychology* vol 21.
- Lindhardt, Jan (2005 [1987]): *Retorik*. Åstorp, Rhetor förlag.
- McCroskey, James C. (2001 [1968]): *An introduction to rhetorical communication*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Mattingly, Cheryl (1998): *Healing Dramas and Clinical Plots: The Narrative Structure of Experience*. New York: Cambridge University Press.
- Perelman, CH. & Olbrechts-Tyteca, L. (2003 [1958]): *The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Ramírez, José Luis (1997): "Konsten att tala -

- konsten att säga”, i: *Rhetorica Scandinavica* Nr. 3.
- (2000): ”Retorik och konsten att inte säga: Reflexioner med anledning av Anders Sigrells avhandling ’Att övertyga mellan raderna’”, i: *Rhetorica Scandinavica* Nr. 13.
 - (2002): ”Har Retorik med dóxa att göra?”, i: *Rhetorica Scandinavica* Nr.22.
 - (2004): ”Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori”, i: *Rhetorica Scandinavica* Nr. 31.
- Segelod, Esbjörn (1996): *Resource Allocation in Divisionalized Groups: A Study of Investment Manuals and Corporate Level Means of Control*. Aldershot: Avebury.
- Sigrell, Anders (2001): *Att övertyga mellan raderna*. Åstorp, Rhetor förlag.
- (2000): ”Orden förpliktigar”, i: *Rhetorica Scandinavica* Nr. 14.
- Silver, Maury; Sabini, John & Parrot, Gerrod (1987): ”Embarrassment: A Dramaturgic Account”, i: *Journal for the Theory of Social Behaviour* 17:1.
- Spinosa, Charles; Flores, Fernando & Dreyfus, Hubert (1997): *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Svensk Sjöfarts Tidning*. Nr 37, 1998.
- Toulmin, Stephen (1999 [1958]): *The Uses of Argument*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wijnolst, Niko & Wergeland, Tor (1996): *Shipping*. Delft: Delft University Press.
- Wolrath-Söderberg, Maria (2003): *Finns det genvägar till klokhet?* Lund: Studentlitteratur.