

# MODERN FÖRETAGSLEDNING OCH OMODERNA FÖRETAGSLEDARE



# EFI, EKONOMISKA FORSKNING SINSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

## **EFIs verksamhetsidé**

Institutet är en vetenskaplig institution, vilken i sin forskningsverksamhet skall arbeta oberoende av ekonomiska eller politiska gruppintressen.

Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, områden. I anslutning därtill skall institutet medverka i forskarutbildning samt främja spridningen av information om uppnådda forskningsresultat.

Vägledande för institutets val av forskningsprojekt skall vara forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet.

## **Forskningens organisation**

Forskningsverksamheten är organiserad i tjugo forskningscentra, grupperade inom åtta olika forskningsområden:

### *ORGANISATION OCH FÖRETAGSLEDNING*

- Företagslednings- och Arbetslivsfrågor; (A)
- Centrum för Etik och Ekonomi; (CEE)
- Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande; (E)
- Offentlig Organisation; (F)
- Information Management; (I)
- Människa och Organisation; (PMO)
- Management av Innovation och Produktion; (T)

### *Enhetschefer:*

- Prof Sven-Erik Sjöstrand
- Adj Prof Hans De Geer
- Prof Carin Holmquist
- Prof Nils Brunsson
- Prof Mats Lundeberg
- Prof Jan Löwstedt
- Prof Christer Karlsson

### *EKONOMISK PSYKOLOGI*

- Centrum för Riskforskning; (CFR)
- Ekonomisk Psykologi; (P)

- Prof Lennart Sjöberg
- Prof Guje Sevón

### *MARKNADSFÖRING*

- Centrum för Konsumentmarknadsföring; (CCM)
- Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning; (CIC)
- Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik; (D)

- Tf Prof Magnus Söderlund
- Adj Prof Bertil Thorngren
  
- Prof Lars-Gunnar Mattsson

### *REDOVISNING, STYRNING OCH FINANSIERING*

- Redovisning och Finansiering; (B)
- Kostnadsintäktanalys; (C)

- Prof Lars Östman
- Prof Peter Jennergren

### *FINANSIELL EKONOMI*

- Finansiell Ekonomi; (FI)

- Prof Clas Bergström

### *NATIONALEKONOMI*

- Centrum för Hälsoekonomi; (CHE)
- Internationell Ekonomi och Geografi; (IEG)
- Samhällsekonomi; (S)

- Prof Bengt Jönsson
- Prof Mats Lundahl
- Prof Lars Bergman

### *EKONOMISK STATISTIK*

- Ekonomisk Statistik; (ES)

- Prof Anders Westlund

### *RÄTTSVETENSKAP*

- Rättsvetenskap; (RV)

- Prof Erik Nerep

*Styrelseordförande:* Prof Håkan Lindgren. *Institutschef:* Docent Bo Sellstedt.

## **Adresser**

EFI, Box 6501, S-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm  
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-mail: efi@hhs.se  
Internet: www.hhs.se/efi/

Markus Kallifatides  
MODERN FÖRETAGSLEDNING  
OCH OMODERNA FÖRETAGSLEDARE



EFI, EKONOMISKA FORSKNING SINSTITUTET  
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM



Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid  
Handelshögskolan i Stockholm 2002.

© EFI och författaren  
ISBN NR 91-7258-602-8

Keywords	Management Constructionism History Identity Role Gender Field study
Omslag och layout	Cristian Norlin
Distribuerad av	EFI (Ekonomiska Forskningsinstitutet) vid Handelshögskolan i Stockholm, Box 6501, 113 83 Stockholm <a href="http://www.hhs.se/efi">www.hhs.se/efi</a>
Tryck	Elanders Gotab, Stockholm 2002

*Till Cassandra och Jonathan*

# FÖRORD

Den här boken hade inte kunnat skrivas utan den generositet som många människor i det studerade företaget visat. Direktörer, sekreterare, chefer och medarbetare har alla generöst delat med sig av sin vardag. Vissa mer än andra, så klart, och till S, K, S, R, J. och R. riktas det allra varmaste tack.

Centrum för Företagslednings- och Arbetslivsfrågor, vid Handelshögskolan i Stockholm, har varit min arbetsplats länge nu. Till alla mina arbetskamrater där utsträcker jag min hand i vänskap, liksom till de många med hemvist vid andra forskningssektioner vars kamratskap jag åtnjuter.

Sven-Erik Sjöstrand förestår A-sektionen. För såväl chefskap som forskningshandledning är jag djupt tacksam.

Jörgen Sandberg, Mats Alvesson och Claes Gustafsson har alla engagerat sig som handledare i detta projekt. Varmt tack.

Vinnova (före detta Rådet för Arbetslivsforskning) och Handelsbankens forskningsstiftelser har, vid sidan av Handelshögskolan, tilldelat de medel som möjliggjort min forskning. Stort tack.

Slutligen; allt arbete som en människa utför, förutsätter stöd från andra. Maja, mamma, pappa, Johanna, morfar, Ulla & Bo med familj – ni är mitt stöd.

Stockholm, 10:e september 2002

# INNEHÅLL

KAPITEL 1. EN BOK OM FÖRETAGSLEDARE OCH FÖRETAGSLEDNING.....	11
Problem	13
Syfte	14
Empiriska temata	16
Teoretiska temata	18
Bokens struktur	19
KAPITEL 2. EN DAG I SOLEN .....	22
Solen går upp	22
Vad är det som händer?	30
Bilder och frågor	35
Början på en undersökning	38
KAPITEL 3. KONSTRUKTIONISTISKA ÖGON OCH ÖRON .....	39
Konstruktionism	40
Mina vägvisare	41
Vad jag tänker göra med detta	56
Alla vägar bär till historien	59
KAPITEL 4. HISTORIENS BILDER AV FÖRETAGSLEDARE .....	61
Företagsledarideologier	64
Bilder av företagsledare eller av vad?	79
Företagsledare som män och män som företagsledare	80
Fyra bilder av företagsledare	83

En idé om det innersta	85
Mäns hemliga liv	87
KAPITEL 5. MÄNNISKOR GÖRS TILL DOCKOR.....	96
Varför tro på mina dockor?	101
KAPITEL 6. DE TUFFA .....	109
Den Tuffe	110
Lekmannaspsykologi	116
Men den andra bilden då?	122
KAPITEL 7. TVÅ MODERNA DISKURSER OM FÖRETAGSLEDNING .....	124
'Strategi' i praktiken	125
Själens ingenjörer; 'kultur'	128
Ett väckelsemöte	131
En tolkningsram	137
KAPITEL 8. KUNSKAPENS ARKEOLOGI .....	138
Tingens ordning	138
Renässansen	140
Den klassiska eran; Upplysning	142
Modernitet	147
Ett fjärde episteme; Konstruktionismen; Det borträngdas återkomst	155
En tanke om överlagringar	157
KAPITEL 9. KONSTRUKTIONISTISK ORGANISATIONSTOLKNING .....	160
En modifierad modell för organisationstolkning	162
Mina dockor	164
KAPITEL 10. STORKUNDSATSNINGEN.....	166
Dåläge I: Ett försäljningsbolag i en industriell organisation	166
Sälja Mera	172



Sälja mera: ett chefsmöte	177
Dåläge II: Ett försäljningsbolag i en industriell organisation	201
Vi går hit, vi går dit och så går vi runt en liten bit...	204
KAPITEL 11. SJÄLVUTVÄRDERINGEN .....	206
Självutvärdering: enligt EFQM-modellen	206
Experter och kunskapsanspråk	213
Att bli man genom sina försvarsmekanismer	217
KAPITEL 12. FÖRETAGSLEDNING SOM SOCIAL KONSTRUKTION .....	222
Förvirring och drömmar	226
Vad jag har gjort och inte gjort	231
Vad göra när mina dockor blir människor?	234
REFERENSER.....	236
BILAGA A. OBSERVATIONSTILLFÄLLEN .....	244
BILAGA B. INTERVJUER .....	245
BILAGA C. DOKUMENT .....	246
ENGLISH SUMMARY .....	247



# KAPITEL 1.

## EN BOK OM FÖRETAGSLEDARE OCH FÖRETAGSLEDNING

”Lycklig du, Kallikles, som är invigd i de stora mysterierna innan du är invigd i de små. Jag hade ej trott att detta var tillåtet.” (Platon, dialogen *Gorgias*)<sup>1</sup>

Den här boken handlar om företagsledning. Närmare bestämt om ett företag och dess ledning. Jag har tillbringat många långa timmar tillsammans med en verkställande direktör, en ekonomidirektör, en personaldirektör, affärsområdeschefer och en mängd andra anställda i ett försäljningsbolag i en industrikoncern. Jag har suttit med som observatör vid ledningsgruppsmöten och en mängd andra typer av möten. Jag har också intervjuat alla dessa chefer och småsnackat med dem i kaffepauser, i bastun och i korridorer. Jag har till och med suttit och småtisslat med några av dem medan andra har stått framme vid den obligatoriska overheadapparaten.<sup>2</sup>

Det är svårt att vara forskare ibland, kanske särskilt om man som jag fått chansen att närvara i maktens korridorer. Från ett håll förväntas jag bidra med kunskaper som enkelt och snabbt skall kunna hjälpa vissa att göra sitt jobb bättre. Från ett annat håll förväntas jag avslöja allt taskspel och all dumhet som egentligen finns där i bastun. Jag kommer inte att göra vare sig det ena eller det andra. Den här boken om en företagsledning är en kritisk sådan. Den botten dock i både respekt för den kunskap som de inblandade representerar och ett erkännande av de mångfacetterade konkreta personer som det handlar om. Jag gillar de här ”gubbarna” som jag studerat. Jag gillar dem så mycket att jag vill utmana dem en smula.

Hur skall jag begripa företagsledning? Det är mitt problemområde. För att ge ett svar, och jag betonar gärna att det handlar om ett bland många möjliga, har jag funnit det värt att tänka och skriva med hjälp av två begrepp: *identitet*

---

<sup>1</sup> Sokrates åsyftar prästerskapets utbildning där rekryterna successivt invigs i de religiösa mysterierna och kulterna.

<sup>2</sup> Betydligt mer om företaget kommer att berättas i kapitel nio.

och *roll*. Vägled av en konstruktionistisk samhällsteori (Berger & Luckmann, 1966) och en därtill förenlig tanke om människan som en mycket sammansatt varelse, *homo complexicus* (jfr Sjöstrand, 1985, 1997), försöker jag här se, beskriva och tolka företagsledning som resultatet av ett intrikat samspel människor emellan. I detta intrikata samspel inläser jag människor, eller framförallt män, som bär på och när identiteter och roller.

*Identitet* betyder här i högsta grad stabila självuppfattningar, om vilka bäraren själv kan vara mer eller mindre *omedveten*. Dessa självuppfattningar antar jag har skapats tidigt hos dessa individer och de gäller för livet. Den som i sin identitet är en man är det alltid. Det spelar ingen roll om jag är naken eller iklädd kostym, jag är man hela dagen. Företagsledare däremot är jag kanske inte alltid? Jag har en eller flera roller att spela i tillvaron och dessa tenderar jag dessutom att vara mycket mer medveten om. Jag är pappa, jag är chef, jag är Camillas och Alberts kompis. Jag har *roller* och dessa *spelar* jag.<sup>3</sup> Identitet, som jag använder ordet, spelar jag strängt taget inte. Identitet *har* jag. Jag lever mitt liv.

Såväl identitet som roll betraktas i det här arbetet som *sociala konstruktioner*. De är därmed kunskaper om mig själv och andra och andras förväntningar på sig själva och mig. Dessa kunskaper kommer varken inifrån mig eller utifrån, utan finns *mellan* dig och mig någonstans i den intersubjektiva sfären. Här förtjänar det att sägas att identiteter och roller inte behöver finnas på samma "ställe" i denna den intersubjektiva sfären. Min identitet kanske finns *framförallt* mellan mig och min far. Medan min hustru kanske *mest* mellan henne och hennes mor. Så enkelt kan man kanske våga uttrycka vad som gör män och kvinnor systematiskt olika – i vissa avseenden, inte alltid och inte oföränderligt.

Vad är nu dessa kunskaper för någonting? Här skall jag argumentera för att vi som moderna människor bär på en komplex uppsättning av *former* av kunskap. Kort uttryckt skall jag argumentera för att den kunskapsform – *episteme* (Foucault, 1966) – som skapar identitet och vissa typer av bilder av andras identitet är djupt *förmodern*, dvs. härrör från svunna tider i människans historia, medan den kunskap som skapar roller och bilder av andras roller är mer *modern*, dvs. härrör från vår egen tid, med dess typiskt sett *vetenskapliga* form för kunskap.

---

<sup>3</sup> Ordet spela är tänkt att beteckna det att rollinnehavaren kan distansera "sig själv" från rollen och se rollen som just en roll. 'Spela' betyder *inte* med nödvändighet att rollen fylls på ett cyniskt, påhittat eller manipulativt sätt.

Det är ingen kort resa som jag skall försöka få med läsaren på, det medges. Jag skall försöka att gå hela vägen från en uppfattning om det moderna och dess människor som samtidigt uttryck för både det moderna och det förmoderna till en beskrivning av vardaglig praktik i ett företag i en industrikoncern. Det är ett något halsbrytande projekt, i alla fall om man jämför med den typ av samtal och analys som enligt min erfarenhet brukar pågå i företag av den här typen. Poängen med forskning av det här slaget är väl dock just detta halsbrytande. Jag vill säga något om *och till* dessa män och andra människor som de inte säger själva. Formen för det jag säger är ”Tänk om det är så här...”.

## PROBLEM

En övergripande idé i den bok som jag har skrivit är dock att företagsledning och chefskap i hög grad handlar om att forma en elit, ett försök att ta på sig och få sig pålagt *ansvar* för framtiden. Olika aktörer *svarar an* på framtiden genom att formulera bilder av den och utforma sina handlingar i relation till dessa bilder. Sätten att formulera bilder och bildernas innehåll *är*, inte uttryck för, utan *är* den kultur i vilken de olika aktörerna lever. Processerna att formulera framtidsbilder och ta på sig ansvar för relationen till framtiden är viktiga mekanismer för skapande och återskapande av strukturella maktförhållanden i ett samhälle. Det handlar om fördelning av handlingsutrymme, status, attraktivitet, uttrycksmöjligheter och pengar mellan olika grupper. De som anses ha ansvar för framtiden får mycket av det goda. Dessa grupper konstitueras i och genom dessa processer att ta ansvar för framtiden, tillsammans med andra faktorer som bostadssegregation, skolväsendet och därmed umgänges-  
mönster etc. (Jfr Pierre Bourdieu, 1977, och Anthony Giddens, 1984.)

Det kan nämnas att lönegapet mellan chefer och underställda i svenskt arbetsliv vidgats under 1990-talet på ett i mina ögon anmärkningsvärt sätt. (Se t ex. *Dagens Nyheter*, 010702, 020221.) Inget av det som sker på samhällsnivå kommer jag att beröra eller beskriva *direkt* i den här texten. Tvärtom, jag tar företagsledarnas och chefernas allt mer framskjutna position, lönemässigt och uppmärksamhetsmässigt, som ett givet samhällsfenomen. Jag ägnar mig åt att betrakta en lokal verklighet och jag försöker förstå den som en del av de mer globala skeendena. (Jfr Sjöstrand *et al*, 1999.) Så långt om vad som driver mig att hålla på med den här forskningen.

Detta mycket allmänna problemområde är jag självfallet inte ensam om att behandla. Formering och upprätthållande av eliter i ett samhälle är temata som sysselsatt många samhällsforskare: Weber, Marx... behöver jag räkna upp

dem? Jag vill ändå påstå att det finns skäl att inte stanna vid de förklaringar/förståelsemöjligheter som hittills presenterats. Om man tillskriver sig själv en konstruktionistisk hållning, och det gör jag, så vore ett sådant avstannande en utomparadigmatisk ståndpunkt. Den sociala konstruktionen av verkligheten stannar inte av. Det behövs därmed alltid nya studier, nya teorier, nya begreppsapparater – om vi nu vill förstå verkligheten. Nytt betyder naturligtvis sällan helt nytt. Jag kommer i den här texten att knyta an till en rad traditionella idéer om hur eliter skapas och upprätthålls: Marxism, Freudianism, Feminism, Kritisk Teori – traditioner som jag menar att konstruktionismen *förmår härbärgera*.<sup>4</sup>

## SYFTE

För att kunna förstå något, så använder vi alltid en viss förförståelse. Vi besitter vissa, alltid begränsade, tolkningsmöjligheter. Med hjälp av läsning kan sådana tolkningsmöjligheter bli flera och möjligen bättre. En första bestämning av mitt syfte skulle vara att det handlar om att formulera möjligheter att tolka företagsledning och företagsledare. Men i vilken riktning skall de möjligheterna skapas? Jag har vänt blicken mot historien och jag kommer att argumentera för att det är något som konstruktionismen bjuder till. Mitt syfte kan formuleras så här:

*Syftet med avhandlingen är att undersöka idéhistoriska kontinuiteter i sociala konstruktioner av företagsledning och företagsledare.*

Medlet för att troliggöra dessa tolkningsmöjligheter är sammanställning och vidareolkning av ett empiriskt fall. Vidareolkningen sker utifrån en bestämd *uppfattning om socialkonstruktionism*, en uppfattning skapad genom min läsning av Berger & Luckmann (1966). Vägledande för de tolkningar som jag gör är, som sagt, också tanken om människan som *homo complexicus*.

---

<sup>4</sup> Några traditioner kommer jag inte att knyta an till. Jag kommer inte att anta att eliter består av de hårdast arbetande och/eller mest talangfulla (i neoklassisk ekonomiskteoretisk anda). Jag kommer inte heller att lyssna till den populariserade postmodernitetens idé om att det är de mest kreativa som bildar elit. Dessa idéer är egentligen truismer som lämnar allt oförklarat. För vad innebär det att vara talangfull, kreativ eller hårt arbetande? Enligt vilka mått? Vem mäter, med vilka instrument? Och hur blir någon på ett visst sätt, i andras eller egna ögon? De viktiga frågorna ställs inte av alla.

Människan är enligt en sådan tankelinje inte monorationell, utan har typiskt sett många olika bevekelsegrunder för sitt handlande. Hon är medveten om vissa av sina motiv, halvt medveten om andra, och omedveten om ytterligare andra. Den handlingsrepertoar som människan bär är, självfallet, allt annat än enkelspårig. Det mesta av det som gör våra handlingar möjliga är höljt i historiens dunkel. Varje handling och varje händelseförlopp måste förstås på många olika sätt samtidigt. Det är aldrig en sak som blir gjord. Det är många, samtidigt. Praktiska vardagliga projekt genomförs med medvetna motiv och kalkylerbara och kalkylerade konsekvenser, samtidigt som de handlande upprätthåller och omskapar sina egna och andras självbilder och förståelse av världen, något som de handlande inte nödvändigtvis reflekterar över en enda sekund, samtidigt som de handlande använder sig av historiskt tillgängliga handlingsmöjligheter vars historia de inte känner. Varför skakar vi hand för att hälsa i västvärlden? Det behöver jag inte veta, men jag skakar hand.

Dessa utgångspunkter innebär att jag tar spjärn mot den dominerande mängden managementforskning (om vi betraktar den internationella akademiska litteraturen) där ett *rationalistiskt* paradigm alltså dominerar (Gustafsson, 1994, Alvesson & Willmott, 1996, Sjöstrand, 1997, Sandberg & Targama, 1998), dvs. där aktörer antas vara mer eller mindre monorationella, medvetna om sina motiv och handlingar och systematiskt kalkylerande i termer av mål och medel. Till den växande mängden litteratur som gör upp med den rationalistiska bilden av företagande och företagsledning vill jag bidra med ett försök till fördjupning.<sup>5</sup> Att företagande och företagsledning handlar om allt möjligt – pengar, status, sex, förvirring, modeströmningar, gruppdynamik, identitet och dominans (man över kvinna, vit över svart, heterosexuell över homosexuell etc.) – det är det allt fler som explicitgör i sina tolkningar av empiriska skeenden. Så fort detta är sagt har dammluckan öppnats för en flod av försök att förstå varifrån formerna för pengar, status, sex, förvirring, modeströmningar, gruppdynamik och dominans kommer och hur de återskapas och förändras.

Även här gör jag mina specifika antaganden. Jag tror att verkligheten är socialt konstruerad. Detta innebär att formerna för pengar, status, sex etc, allt det där som företagande och företagsledning kan sägas handla om, är

---

<sup>5</sup> Ett bra exempel på den växande floran av kritiska röster är *Academy of Management Review*, 1992, Vol. 17, No. 3. En utgåva av tidskriften ifråga som med fördel kan jämföras med övrig publikation för att få en bild av förhållandet mellan rationalism och annat i den anglosaxiskt dominerade managementforskningen.

historiska skapelser människor emellan. De är inte eviga avspeglingar, vare sig av Guds vilja, produktionsförhållandenas aktuella stadium eller någon evig mänsklig natur, utan föränderliga och förändringsbara temporära resultat av historien. Men vilken historia? Det radikala svaret är "all historia". Jag är beredd att stå upp för det svaret, samtidigt som jag då rimligen måste erkänna att varje tolkning blir oerhört begränsad och begränsande, för vem orkar analysera all historia? Jag måste således välja och det har jag gjort.

## EMPIRISKA TEMATA

Den engelske forskaren Tony Watson gav sig ut till ett engelskt teknikföretag och tog plats i dess ledning som halvt konsult, halvt forskare. Han tillbringade ett år på fältet och skrev boken *In Search of Management* (1994). Som titeln antyder är boken en tämligen öppen jakt på något att säga om vad 'management' är för någonting. Jag tar upp hans arbete här, först och främst, för att den empiri som han skriver om, är så påtagligt lik den jag själv kommit i kontakt med på fältet. Den som söker sig till företagsledandets miljö, skall finna just de skämt, de argument, de konflikter och (och det är ju intressant) få de reaktioner själv, som Watson beskriver.

Jag vill lyfta fram några av de slutsatser som Watson kan sägas ha dragit. För det första; företagande och företagsledning kan, för en utomstående, se ut som en aldrig sinande ström av formaliserade program eller satsningar där idéer och handlingsplaner lanseras och tänks genomföras. Det finns risk att alla goda idéer översätts till ett formellt handlingsprogram som skall ges ett namn, en ansvarig och en tidsplan. Watson själv tycks ha upplevt detta som så tröttande att han påstår sig ha gjort vad han kunnat för att hindra att hans egna konsultidéer (som handlade om chefskompetens) skulle bli till ännu ett sådant handlingsprogram. Alla dessa handlingsplaner tycks ha en tendens att gå mer eller mindre om intet. Även sådant som kan uppfattas som mycket goda intentioner, för de flesta eller alla inblandade parter, kan gå upp i rök när intention skall bli till handling. Men varifrån kommer denna envisa "insnävning" till formaliserade åtgärdsprogram?

För det andra, den bild av företaget som Watson målar upp visar en förvirrande samexistens av två *rivaliserande diskurser*. Watson kallar dem för 'empowerment, skills and growth' respektive 'control, jobs and costs'. Den första diskursen dominerar i mer offentliga, officiella sammanhang, medan den andra lever sammanblandad med den första i en mer inofficiell "kultur". Vi har att göra med en situation, menar Watson, där dessa två diskurser båda



är möjliga att delta i – formulera ståndpunkter, och agera med ord och annan handling – för företagsledare, andra chefer och underställda. Watson går vidare med att i en mer normativ inriktning av sitt arbete ifrågasätta distansen mellan det officiella och det inofficiella. Vad jag bär med mig är den tydliga illustration som han givit av att företagsledare och chefer verkligen lever i och genom *rivaliserande diskurser* i sitt dagliga värv.<sup>6</sup> Det är alltså inte så enkelt att det ena är officiellt och det andra det verkliga (jfr t ex. Argyris och Schöns, 1974) begreppspar 'espoused theory' och 'theory-in-use'.)

"Within ZTC Ryland [företaget som Watson studerade] we can find individuals operating almost entirely in the language and values of the empowerment discourse and we can find others confining themselves largely to the control discourse. But the bulk of managers with whom I worked and spoke could be heard confusingly and confusedly switching back and forth between the two discourses. This is not a matter of being bilingual, so to speak. The two discourses are more than just two languages: they are two ways of looking at the world, two frames of reference, two orientations towards action. They are both ways of talking about, thinking about and acting towards customers, employees, technologies, departments other than one's own, and so on." (Watson, 1994, s. 114)

Är det rimligt att se företagsledning som denna typ av diskursiv förvirring? Om så, vilka kan de rivaliserande diskurserna vara och var kommer de ifrån? Hur rivaliserar de?

För det tredje; är det någonting som Watson illustrerar med riktiga citat, så är det att företagsledare och chefer (*managers*), när de talar om sig själva som chefer, talar om "what sort of person I am". Det är väldigt mycket av ståndpunkter, karriärval och handlingsvägar som de själva förklarar med just detta *vilken typ av person man är*. Vad är det då för typer av personer de är? Där lämnar Watson oss i sticket lite grann, i alla fall i termer av teoriutveckling. Jag skall försöka att utveckla sådan teori. Jag skall säga lite mer än att det handlar om tjockskalliga ingenjörer (de kallar sig själva så i Watson studie) som gillar "the buzz" förenad med inflytande och högt tempo.

---

<sup>6</sup> Här finns mycket att hämta i Sjöstrand *et al* (1999), *Osynlig företagsledning*.

## TEORETISKA TEMATA

Sven-Erik Sjöstrand (t ex. 1985) verkar i en Webersk tradition och har utarbetat en modell över olika idealtypiska former av relationer som kan inläsas i mänskligt handlande. S k. genuina, idémässiga och kalkylerande relationer ses verka i symmetriska respektive asymmetriska maktförhållanden. De två dimensionerna ger upphov till en idealtypologi över organiseringsformer, som kan inläsas i vardagens organisatoriska verkligheter.<sup>7</sup> Sjöstrands idealtyper är dock inte formulerade i termer av historia. En konstruktionistisk läsning och kanske också en tillbakablick mot förlagan Weber leder mig till tanken att de olika idealtypiska relationerna och organiseringsformerna kan ses delvis som ”avlagringar” från olika perioder i vår historia.

Den kritiska teorin som Mats Alvesson & Hugh Willmott (1992, 1996) arbetar inom och med har i sin grund idén om systemvärldens kolonisering av livsvärlden, vilket man utan alltför stor ansträngning kan se som de kalkylerande relationernas undanträngning av de övriga av Sjöstrands typer. Huvudverket *Upplysningens dialektik* (Horkheimer & Adorno, 1944) innehåller som genomgående tema en diskussion om förutsättningen för undanträngningen – skapandet av det moderna, självmedvetna och kalkylerande subjektet. Hur långt har denna undanträngning gått? Sjöstrands typologi antyder att den i alla fall inte skulle vara total. Varför skulle han i så fall presentera de övriga idealtyperna som ”verktyg” för förståelse av organisatoriska och samhällsliga verkligheter?

Jörgen Sandberg & Axel Targama (1998) utgår också från en bild av tillvaron lik den kritiska teorins. De angriper dock det instrumentella förnuftet från ett annat håll. De pekar på den rådande rationalismen (särskilt uppfattningen av kunskap som något objektivt och oproblemiskt överförbart genom ”information”), inte som en koloniserande kraft, utan som ett bristfälligt instrument för ledning. Rationalismen framstår som ett inte sällan ineffektivt medel att nå mål. (En argumentationsform som genomsyrar också Sjöstrand, 1997.) Är detta något som företagsledare kan tro på?

Claes Gustafsson presenterade 1994 i sin *Produktion av Allvar* en utredning av det ekonomiska förnuftets (och därigenom företagsledandets) metafysik. Den boken läste jag som ett argument för flera ståndpunkter. För det första för den mänskliga kulturens oavsiktlighet. För det andra, för användningen av

---

<sup>7</sup> Sjöstrand (1985) definierar idealtyperna ’företaget’, ’föreningen’, ’klanen’, ’marknaden’, ’rörelsen’ och ’kretsen’.

begreppet *homo garrulus*. Detta begrepp står för det att människor formar sin värld och själva formas i och genom ett evigt tjatrande och tisslande i vardagen om vad som är bra och dåligt i tillvaron. Det är i det moraliserande, värderande *småpratet* som kultur i egentlig mening bärs, tyckte Gustafsson mena. För det tredje, småpratet är en ständig reproduktion av *form*, snarare än substans. Det är typiska argument, typiska erfarenheter och typiska lovord och skuldbeläggningar som småpratas fram och det är bland annat genom dessa former som vi lever och verkar. Och slutligen, mer ämnesinriktat, företagsledare kan med fördel ses som föremål för en idealisering, ett småprat kring idealmannen, kort och gott. Det är ett småprat som pågått tämligen länge och tätt sig likartat åtminstone sedan Benjamin Franklins dagar. (Gustafsson tar upp tråden från Weber, 1905.) Man kan gå ännu längre så klart och det gör Gustafsson. Han pekar mot en av de äldsta kända berättelserna för att återfinna samma typer av beskrivningar av hjältar som han tycker sig se i mycket tänkande och skrivande om företagsledare. "Odysseus, den aldrig rädlöse...". "Verkställande direktören, den aldrig rädlöse". Det är kanske trots allt inte för långsökt att se ett samröre mellan maktbärande i vår tid och den gamla berättelsen (Horkheimer & Adorno, 1944, se särskilt ss. 47-58)? Kanske berättar *Sången om Odysseus* något om oss? Men vilka är då Schylla och Karybdis, de två skräckinjagande monster som från ömse sidor av ett smalt sund hotar Odysseus och hans manskap?

## BOKENS STRUKTUR

Nu har jag formulerat ett syfte och ett antal frågor. Hur skall jag kunna presentera en empirisk och teoretisk text som kan ge svar på dessa? Utgångspunkten är en beskrivning av vad jag ser som socialisering av tilltänkta företagsledare. I kapitel 2, *En dag i solen*, beskrivs det jag ser som uttryck för två delvis separata meningssammanhang. Det ena gäller hur företagsledare är och betar sig som personer, dvs. hur de *lever*. Den andra gäller vad företagsledare säger sig göra och ägnar sig åt *som* företagsledare, dvs. hur de *leder*. Jag menar att jag därmed vidareför två av Watsons temata: "den typ av person som jag är" och "rivaliserande diskurser". Jag menar också att jag därmed säkerställer något mycket viktigt, nämligen empirisk relevans. Dessa är viktiga fenomen. De "sticker ut" ur erfarenhetsmassan och de gör det för fler än en betraktare.

Dessa två bilder, av liv och av ledning, betraktar jag vidare som uttryck för innehållet i och "bränslet" till den sociala konstruktionen (konstruktionerna) av företagsledning och företagsledare. Konstruktionismen som samhällsteoretisk

ståndpunkt, genom Berger & Luckmann (1966), diskuteras i kapitel 3, *Konstruktionistiska ögon och öron*.

För att kunna förstå de bilder som presenterats i kapitel 2 vänder jag mig mot företagsledandets historia och de sätt på vilka företagsledandet har motiverats, förklarats och glorifierats genom industrialismen. Kapitel 4, *Historiens bilder av företagsledare*, mynnar ut i en formulering av en ideologisk repertoar av företagsledarideal som industrisamhällets historia försett oss med. Detta tillsammans med ett konstaterande att dessa företagsledarideal är mycket svåra att skilja från mansideal som formats i, och format, industrisamhället.

Kapitel 5, *Människor görs till dockor*, är en redogörelse för mitt tillvägagångssätt och de metodologiska överväganden som jag gjort.

Kapitel 6, *De tuffa*, innehåller min vidaretolkning av de bilder av *företagsledare* som jag sett i *En dag i solen*. Jag tolkar det observerade mötet som uttryck för de historiska företagsledaridealerna genom närvarande mäns *identitet*. Jag söker också blottlägga vilka sociala processer av inneslutning och uteslutning som förhållandet mellan identiteter ger upphov till.

I kapitel 7, *Två moderna diskurser om företagsledning*, återvänder jag till bilden från kapitel 2 av *företagsledning*, som *roller*. Det är två allmänt tillgängliga diskurser, vilka kan betecknas med orden 'strategi' och 'kultur', som diskuteras. Beträktande av dessa diskurser är ett sätt att förstå de föreställningar som finns om vad företagsledare skall ägna sig åt. Föreställningar som jag ser som en viktig del i legitimeringen av företagsledarnas sociala position. 'Strategi' och 'kultur' delbestämmer *rollen* företagsledare och därmed aktiviteten företagsledning.

Kapitel 8, *Kunskapens arkeologi*, utgör en resa genom västerlandets kunskapshistoria. Vad har konstituerat kunskap i olika perioder i vår kulturkrets? Michel Foucault får svara på den frågan och hans svar kopplas till såväl konstruktionism som mina bilder av företagsledning och företagsledare. Jag presenterar tre former av kunskap: Den förmoderna, den moderna, och så Upplysningens kunskapsform.

Kapitel 9, *Konstruktionistisk organisationstolkning*, är en formulering av en tolkningsmodell där jag sammanför de teoretiska trådarna från tidigare kapitel med och genom David Silvermans konstruktionistiska modell för tolkning av organisation.

I kapitel 10, *Storkundsatsningen*, används denna tolkningsmodell, detta "tänk om det kan vara så här...", på ett organisatoriskt förändringsförlopp, den s k. storkundsatsningen. Satsningen tolkas som ett uttryck för västerlandets kunskapshistoria, vilken lever i och genom kampen mellan legitimeringar av mansdominerad företagsledning och bekönade företagsledare.

Kapitel 11, *Självutvärderingen*, behandlar en annan organisatorisk process, en s k. självutvärdering, en process som jag tolkar med samma modell som i kapitel 10. Här är det dock det borträngdas återkomst som det handlar om.

Kapitel 12, *Företagsledning som social konstruktion*, är en summerande tolkning och diskussion.

## KAPITEL 2. EN DAG I SOLEN

Företagsledningen, närmare bestämt direktionen, hade i enlighet med koncernstandarden satt samman en uppsättning program för att tillförsäkra företaget en intern försörjning av kandidater till chefspositioner. Ett *trainee*-program, ett flerstegsprogram för chefsutbildning med både interna och externa inslag och ett arbetsrotationsprogram hade initierats. Det var inte ovanligt att *trainees* inom organisationen betraktades med lite avund, då dessa tilläts "flyta omkring" mellan olika affärsområden och avdelningar inom en kort period i ett slags "gräddfil". För att något balansera denna höga profil för *trainees* hade man också initierat det program som vi kallar Förtruppen.

I detta program skulle medarbetare med lite mer erfarenhet av operativt arbete, och sådana som redan uppnått chefspositioner, samlas till endags-sessioner tillsammans med företagsledningen. Dessa möten var inte tänkta som utbildningstillfällen. De uttalade syftena med dem var att stimulera individerna i deras karriärer och att "öka deras identifikation och lojalitet med företaget". Information, interna och externa föreläsare, diskussioner, presentationer, *workshops* och besök på andra företag var inslag i programmet. "Öppen och rak kommunikation" var det som eftersträvades enligt företagsledningen och enligt de dokument som behandlade programmet.

Nedan beskrivs ett av dessa endagsmöten relativt detaljerat.

### SOLEN GÅR UPP<sup>8</sup>

VD klev in till mitten av konferensrummet, något han nästan alltid gjort när det var hans tur att prata. Han inledde med en resumé av koncernens verksamhet de senaste sex månaderna, med sin sedvanliga, ganska lugna och allvarliga framtoning. *Orderingången ökar, liksom omsättningen. Vinsten, däremot, släpar efter. Aktien tappar på marknaden. Detta är ett problem och det förklarar de nya*

---

<sup>8</sup> Den empiriska beskrivningen som följer har tidigare redovisats och diskuterats i snarlik form i Kallifatides (1999).

*initiativen som kommer från huvudkontoret.*<sup>9</sup> Sådant var budskapet. *Det ligger en omorganisation i röret. Tre produktdivisioner, varav en har haft mycket svåra lönsamhetsproblem, kommer att omorganiseras till tre nya. Även andra divisioner än de tre kommer att beröras. Hur skall vi hantera dessa saker lokalt? Hur skall vi integrera det uppköpta bolaget X i vår organisation? Skall division Y bli ett eget bolag? Dessa är de saker som vi kommer att bli tvungna att diskutera i den närmaste framtiden.* Endast en ung förtrupp (FT), Ivan<sup>10</sup> avbryter med ett par frågor. VD fortsätter med att redovisa det lokala företags verksamhet och siffror.

VD lägger sina papper åt sidan. ”Jag tänkte att vi skulle börja dagen med att ställa oss en filosofisk fråga. Varför är vi här?” [Samtidigt sätter han igång en ljusbildsprojektor och en första punkt visas.] *Detta är ingen idrottsförening eller något sånt. Detta är ingen frivilligorganisation. Vi har ett uppdrag. Vi är inte här bara för att ha kul. Detta är allvar. Företagsledning, affärsområdesledningar, avdelningschefer, ja alla... det finns ett uppdrag bakom allt. Vi är här för att skapa begrepp, mål och strategier. Sen finns det så klart motstridiga intressen i den här stora koncernen. Huvudkontoret, produktdivisioner, lokala försäljningsbolag. Det är mycket skitsnack. Jag antar att det tillhör spelet i en sån här stor koncern. Det finns många människor och det finns många sätt att avvika från det som har sagts. Men, vi, jag och [ekonomidirektören], vi har ett uppdrag. Viktigast av allt, vi är här för att försvara hela koncernens samlade aktiviteter här i Sverige. Nu kan man fråga sig vad det innebär?*

Ivan försöker förklara vad uppdraget innebär. VD nickar instämmande och fortsätter ”alltså, det handlar om att balansera de olika produktdivisionernas intressen. Ni kan förstå vilka problem vi har när vi skall utse en affärsområdeschef”, antyder han. Han fortsätter att förklara att spänningarna mellan de olika dimensionerna i koncernens stora matrisstruktur självklart återkommer på alla nivåer i företagshierarkin. ”Ni är först och främst ansvariga för helheten. Ni är anställda av [det svenska bolaget]. Självklart finns det motsättningar, koncernen är organiserad på det viset, men helheten är det som räknas”, sammanfattar han.

---

<sup>9</sup> Kursiverad brödtext innebär att jag inte redovisar exakta citat, utan koncentrat av vad någon sagt.

<sup>10</sup> Maskulina namn och pronomina används genomgående. Av flera skäl. För det första är det ett sätt att anonymisera texten. För det andra är de flesta personerna i det empiriska materialet, liksom i den studerade organisationen, män. För det tredje är företagsledandets historia i huvudsak en historia om män. Och slutligen, de tolkningar av företagsledning som kommer att göras grundar sig i tanken att föreställningar om företagsledning bör ses som maskulint könsmärkta.

Ivan: "De får inte ta för mycket energi de här interna bitarna...". VD håller med, ljudligt. En annan ung FT, Erik: "Det är också en fråga om de managementsystem som man bygger upp på alla nivåer i organisationen... alla dessa siffror på alla nivåer." Ekonomidirektören hoppar in: "Visst, men du måste ha siffrorna för att kunna styra verksamheten. Det finns ett slags *trade-off* mellan styrbarhet, *incentivesystem* och helheten. Visst. Men du måste leva med det."

VD tar kommandot: "Allt detta fungerar när man har ett väldigt starkt centralt ledarskap, som [konkurrent X] har haft till exempel. Vi har en annan typ av kultur. Jag menar, vi måste på något sätt komma överens om saker och ting, en hel massa människor. Men vi kommer någonstans i alla fall, men vi kanske har en annan diskussion än [konkurrent X] under ledning av [VD Y]. Kanske har de haft en tydligare ordgivning än vad vi har."

Man går snabbt genom några mindre punkter och helhetens tilltänkta betydelse betonas igen. "Men helheten är tänkt att ta över...?" undrar Erik. VD: "Visst." Han fortsätter med att berätta en historia om när ett affärsområde strävade efter att flytta till lokaler utanför det nuvarande kontoret. "De sa att det var för dyrt för dem här. Jag bara skickade ett brev till honom och förklarade att vi båda är skyldiga att se till helheten här. Varje kvadratmeter kontor utanför den här byggnaden innebär en extra kostnad för koncernen som helhet." Ekonomidirektören påpekade att "och detta alldeles oavsett att det inte är för dyrt här. Men det är en annan fråga."

VD fortsätter till den femte punkten på ljusbilden. "Vi är skyldiga att bevaka alla andra koncernbolags intressen. Det är alltid möjligt att ifrågasätta om vi har levt upp till det kravet. Jag menar, det handlar om att ha den rätta mentaliteten från början. Att alltid försöka att ha helheten för ögonen. Jag antar att vi har en del att göra här." Ingen invänder.

En annan mindre punkt nämns. Den sista punkten på listan över företagsledningens ansvar är att göra allt för att skapa ett positivt rykte för koncernen. "Hur gör man det?" frågar VD. "Snacka inte en massa skit om företaget utanför huset", svarar ekonomidirektören och tittar sig omkring i rummet. VD fortsätter: "Till exempel, när vi skickar ut en servicetekniker och han muttrar där ute att allt är i oordning och att det eller det saknas eller är dåligt installerat, jag menar, det är dåligt för oss. Vi måste hantera de här sakerna."

Erik hoppar in och försöker rama in frågan i termer av image. VD plockar upp tråden. "Det handlar om intern och extern kommunikation. Och vi har sagt att vi måste börja här." Ivan tar över: "Det är viktigt att vi konkretiserar vår affärsmission för alla här." VD nickar instämmande.

Ekonomidirektören skiftar fokus och börjar tala om att balansera mellan krismedvetande och att inte tala illa om företaget. "Skulle inte allt vara lättare



med en annan struktur?” undrar Stig. VD och ekonomidirektör, gemensamt: ”Ibland skulle man önska...”. Ekonomidirektören: ”Jag menar, [x] tusen människor runt om i världen, det är inte så lätt att ändra runt. Men det verkar som [den nye högt uppsatte direktören i koncernen] står för något nytt. Han fortsätter trycka ut saker och alla skriker, men han fortsätter i alla fall ...”. Ivan hoppar in: ”Vi fortsätter att behandla symptom i den här koncernen. När skall vi komma till orsaken bakom allt?” Ekonomidirektören: ”Alla måste tänka på det sättet.”

En massa småprat bryter ut. VD summerar: ”Vi är en koncern, ingen familjestiftelse. Alla pengarna finns centralt. Och det fattas pengar.” Därmed är det dags att diskutera koncernens nya ekonomistyrningsprogram.

Ekonomidirektören tar plats på golvet. Han, precis som VD, tar plats mitt i rummet, plockar upp en pekpinne och tar till orda med kanske än mer allvarsam uppsyn än VD. Han ställer frågor till FT-arna och han noterar att dessa svarar med tystnad. Efter att ha gjort det fullkomligt klart att han inte är nöjd med att folk inte verkar ta till sig information, så ger han en bakgrund till koncernens finansiella situation och aktiens utveckling på marknaden. Det ser inte så bra ut och ”vi måste vända trenden.” Han fortsätter med att hävda att problemen ju inte främst är orsakade av verksamheten i Sverige eller Skandinavien, utan snarare i andra delar av världen. Med hänvisning till tidigare nämnda principer om etik och moral så ber han de närvarande att ”hålla detta inom huset va.”

## I skärselden

Fyra FT-are hade haft en hemuppgift sedan förra mötet. Uppgiften var att presentera ett antal finansiella nyckeltal och deras innebörd. Gruppen stegar fram längst fram i rummet, ställer upp sig längs väggen, med händerna stilla framför kroppen. Först ut är Robert. Han placerar sig vid ljusbildsprojektorn och läser högt vad som står på bilden som visas. Vid det tredje nyckeltalet är det någon som kommenterar att en viss parameter skall definieras efter skatt. Många hummar instämmande. Robert fortsätter att läsa innantill. Han vänder sig så till ekonomidirektören: ”Har du någonting där, [förnamn]?” ”Ja... jag undrar om du verkligen har förstått allt det där ...”, svarar han med låg röst, och fortsätter med en längre monolog om olika metoder för finansiell analys. Robert indikerar tyst att han är färdig.

Stig tar plats vid podiet, blodröd i ansiktet. Hans uppgift är att visa hur man skulle kunna förklara för övriga medarbetare hur koncernens finansiella situation ser ut och vad man gör åt den. Han använder sig också av ljusbilder och

läser innantill. Efter en kort stund avbryter VD med ett skämt (som jag inte hann uppfatta). Han frågar om Stig nu tror att han har förklarat för medarbetarna vad det hela handlar om. Ekonomidirektören mumlar något. Ivan vänder sig till ekonomidirektören, skrattande: "Men du kan ju inte bara hoppa in och kommentera så där...". Stig fortsätter sin presentation så som förberett och direktörerna fortsätter att avbryta med samma fråga som förut. Efter en stund blir Stig ombedd att "speeda upp lite." Stig arbetar sig fram till sin sista punkt och avslutar med "Så allt detta innebär att vi måste jobba med decentraliserat ansvar... alla är ansvariga för sin egen lönsamhet. Det handlar om initiativ och kreativitet. Vi måste ha resurser att fatta snabba och korrekta beslut."

VD tar över. "Jag, som en vanlig medarbetare, vad skall jag göra?" Han utvecklar ett resonemang om att detta är en fråga om kultur. "Alla måste tänka." Erik: "Visst det handlar om ansvar, men man måste också ha befogenhet att fatta beslut och agera." Inget svar.

Ekonomidirektören ställer frågan varför man tar detta initiativ nu. Han ger sin egen syn på saken, som skiljer sig från den gruppen presenterande. Erik försöker säga någonting om att dessa idéer är på modet just nu, men han avbryts av ekonomidirektören som hävdar att det finns ett verkligt behov av det nya programmet.

Lukas uttalar plötsligt att "med [x] procent avkastning på kapital måste det vara någonting sjukt ...". VD invänder mot beskrivningen. *Du måste titta på historien. Vi har funnits i [x] år och vi har alltid haft den här inriktningen på verksamheten.* Han fortsätter på detta tema, tillsammans med ekonomidirektören. VD summerar: "Vi måste göra oss av med det som är skit, och ta in och förädla bra grejer." Lukas undrar om det finns några riktlinjer för hur detta skall ske. VD tvingas medge att några sådana ännu inte finns. Lukas och Erik försöker tillsammans ta upp frågan om monetära incitament men VD avslutar ämnet: "Incentives är jävligt knepigt."

Ekonomidirektören tar upp en annan fråga. "Vi måste bryta ned det här i konkreta exempel." Han syftar på implikationerna av det nya programmet för den enskilde medarbetaren. Flera unga FT-are börjar tala om vikten av detta och av programmet som sådant. *Vi måste vara lönsamma. Vi måste få folk att förstå...* Ekonomidirektören frågar: "Hur skall vi kommunicera detta?" Det blir en längre debatt om kulturbegreppet och hur lång tid det tar att förändra en kultur. Ivan försöker att ta upp Eriks tema om befogenheter att fatta beslut, men det hela faller till marken. Det är lunchdags.

## Ett nytt sätt att arbeta

Efter lunch och en gästföreläsning är det dags att diskutera den nya storkundsatsningen.<sup>11</sup> Robert presenterar. Ekonomidirektören inleder frågandet: "Varför gör man detta nu?" Ivan förklarar att detta är någonting som egentligen alltid borde ha gjorts. Detta handlar om vanligt försäljningsarbete. VD tar över och förklarar att både ny och mer erfaren säljpersonal har mycket att vinna på dessa aktiviteter. Via Ivan tar Ekonomidirektören initiativet och frågar: "Betyder detta att vi är mera fokuserade på helheten nu?". Han får inget svar.

Lukas ställer en fråga: "Arbetar alla avdelningar med det här?" VD svarar: "Visst, systematiken kommer från huvudkontoret." Lukas, igen: "Finns det några konkreta resultat ännu i form av merförsäljning?" VD svarar att det inte finns några definitiva resultat än, det kommer att ta lite tid, men signalerna om satsningens vikt är tydliga. Ivan hoppar in och betonar hur viktigt det är att formulera konkreta mål för satsningen. Lukas säger att tärningen är kastad och att det inte går att backa nu. VD lugnar honom: "Nej, nej, det finns inte ens i någons fantasi." Ekonomidirektören fortsätter: "Vi investerar [x] miljoner om året i detta...".

Situationen lugnar sig och Robert får fortsätta. Meningen med satsningen är att närma sig kunderna som ett enat företag. Han fortsätter beskriva programmets olika moment.

VD lämnar rummet för en stund för att möta ännu en gäst. Ekonomidirektören öppnar ett nytt tema. *Har processen nått ut i organisationen på ett tillfredsställande sätt?* Robert menar att det finns vissa svårigheter. Det verkar finnas en blockering på affärsområdesledningsnivå. Detta öppnar en stortflod av kommentarer från olika förtruppmedlemmar. Det finns en konflikt mellan lång och kort sikt, mellan affärsområdenas prioriteringar och företagsövergripande sådana. Alla affärsområden ser inte lika klara affärsmöjligheter med de utsedda storkunderna. Lukas summerar genom att hävda att allt har sin grund i en brist på resurser. Antalet säljare och den nuvarande organisationen räcker helt enkelt inte till för att nå de tänkta försäljningsvolymerna. Ivan försöker övertyga de andra om att man också måste kunna begära saker av kunderna. *Vi kan inte alltid komma med en offert direkt. Ibland är det okej att säga att vi kan presentera en offert då eller då.* Robert påpekar att många tycks se satsningen som något av en belastning. VD, som just har återvänt mitt i den

---

<sup>11</sup> Mer om den i kapitel 10.

rätt hetsiga diskussionen, avbryter: "Vi skulle kunna fortsätta hela natten men nu har vi en gäst."

## Den sista rondan

Flera timmar senare, efter bland annat två gästföreläsningar, för VD åter storkundstemat på tal. "Vi hade en diskussion om storkundsatsningen och resurser... det temat var kanske inte helt färdigdiskuterat?" Lukas hänger på: "Vi har en massa på gång och vi är alla tvungna att göra prioriteringar." VD kontrar: "Vi har gjort prioriteringarna tillsammans över affärsområdena. Jag menar, de här storkunderna har inte plockats ut slumpmässigt. Det har tänkts en hel del skall ni veta. Vi har valt ut dessa kunder för att vi bedömer att det är där som potentialen för oss ligger. Faktum är att de som skriker mest är de som redan har stora volymer hos just de här kunderna." Han utvecklar resonemang om volymer och skrikande och avslutar: "Vi skall agera, inte reagera. Vi hamnar i stress därför att vi reagerar på vartenda samtal från kunderna." Ekonomidirektören: "Ivan, vad har du att säga?"

Ivan utvecklar ett resonemang om hur det hela borde fungera. Denna gång avslutar han med att identifiera ett behov av analys av kommunikationsbehov. Robert håller med Ivan. Ekonomidirektören: "Vi får inte ta på oss mer än vi kan hantera." Lukas: "De [storkunderna] begär mycket av oss. Det sväljer mycket resurser. Ingen vill släppa saker." VD avbryter: "Och ingen vill säga nej till en kund... allt kan inte prioriteras. Fan, vi kan inte själva hålla på och ta hand om alla." [Det fanns tankar kring att använda mer av distributörer för olika produkter.] Ivan och VD utbyter åsikter och VD konkluderar: "Detta är en långsiktig satsning. Det kostar mycket pengar och det är viktigt att affärsområdesledningarna är drivande i processen." Han påstår vidare att mellan 25 och 50 procent av dem som utsetts att ingå i storkundsteam av olika skäl gör någon form av motstånd. Prioriteringen av storkunderna verkar inte ha nått ut i organisationen.

En FT som har varit tyst nästan hela dagen börjar diskutera mätningar och incitamentsystem. "Jag menar, när du står där med en avvikelser från budget, då duger inte riktigt förklaringen att du har arbetat med storkunderna va?" VD, ganska tyst: "Men du vet att vi har ett premiesystem, även till folk som inte överträffar budget. Jag tror inte folk har förstått att när man blir utvald till exempelvis ett storkundsteam så har du ögon på dig. Alla kanske inte är medvetna om det?" Erik: "Det är också en fråga om kommunikation. Kanske skulle det behöva poängteras att ni har det där systemet med premier?" Någon: "Kanske skulle man säga till folk att det inte är någon katastrof om man missar

budget så länge som...” Många börjar skratta och ekonomidirektören inflikar: ”Jag är inte säker på att vi vill skicka ut det budskapet...”

Efter detta vänder diskussionen, bort från frågan om incitament, resurser och motstånd till fördelarna med storkundsatsningen. Man talar om hur den skall underlätta lärande i organisationen, hur den skall underlätta identifiering av kunskapsluckor även angående de mest etablerade kunderna.

Niklas tar dock upp det känsliga ämnet igen. ”På affärsområde [Y] finns det verkligen ingen acceptans för att säljarna har en ny chef i storkundchefen.” VD är förvånad att höra detta eftersom det affärsområdet har varit väldigt bra på att skicka folk till storkundsteam, trots att det kanske har minst potential hos storkunderna.

Lukas upprepar sitt resonemang om resursbrist. VD kontrar: ”Visst, vi behöver mer säljpersonal. Vi är bra på att anställa tekniker, vi är sämre på att anställa säljare. Någon muttrar ”är vi?” just när VD påstår att vi är bra på att anställa tekniker.

Lukas, igen: ”Det gör ont att lära upp nytt folk ...”. Ivan: ”Visst, det gör ont, men det måste göras. Om vi slarvar på den punkten så kan vi slänga bort hela paketet.” Han hävdar vidare att den nuvarande organisationen måste tas som utgångspunkt. *Det finns helt enkelt inga alternativ till att försöka använda nuvarande resurser, göra prioriteringar och sedan utveckla verksamheten.* VD resonerar kring satsningens meriter och ger ett praktiskt exempel. ”Se på [P]. Han visste ingenting. Jag menar, han kände till branschen och han kan våra produkter, så vi behövde inte sätta in en massa produktutbildning, men det verkar som om relationer kan byggas upp ganska snabbt.”

Ekonomidirektören: ”Så vad är slutsatsen av allt detta?” Lukas: ”Vi skall anställa folk.” VD: ”Vi behöver fler säljare. Vi måste alla kommunicera hur viktiga storkunderna är. Jag menar, om det är fel, så får ledningsgruppen ta ansvar för det.” Ivan uppmanar VD att ta i med hårdhandskarna mot dem som inte rättar sig in i ledet genom att till exempel inte skicka folk till storkundsteam. VD kommenterar: ”Det är det här diskussionsklimatet som vi har i koncernen...” [Han hänvisar till det som sagt långt tidigare om att han uppfattar att det finns ett slags strävan efter konsensus]. Erik försöker nå fram: ”Men om man inte vet, hur ska man då kommunicera?” Ekonomidirektören, ganska argt: ”Men varför vet man inte...?” VD: ”Ja, vad fan, de här besluten har vi tagit i ledningsgruppen, med en massa chefer med...” Det har blivit sent och ekonomidirektören avbryter diskussionen.

## VAD ÄR DET SOM HÄNDER?

Jag betraktar det nyss beskrivna mötet som ett tillfälle då företagsledning utövas. Det är många personer inblandade och de skiljer sig naturligtvis åt på allehanda sätt. Jag skall skriva om flera av dessa personer, men jag vill börja med en aspekt av det företagsledande som utövas; de två direktörernas framlyftande av Ivan i mötet. Ivan är den ende som av någon av de två direktörerna uppmanas att säga något mitt i ett flöde av tal. Detta till skillnad från dem som talar då det finns en punkt på dagordningen som säger att de skall tala, t ex de som har en uppgift att redovisa. Ivan talar också oftast och längst av alla förtruppmedlemmar. Den ende som kommer i närheten är Lukas. Ivan får också tydligt beröm av toppcheferna för vad han säger.

### Ivan

Vad säger Ivan? Han förtydligar vad företagsledningens uppdrag innebär i termer av att balansera olika intressen. Han säger att man måste ta situationen som den är. Resurserna är vad de är och organisationsstrukturen är som den är. Det bästa måste göras av detta. Ivan betonar också att de s k. interna problemställningarna som organisationsstrukturen medför inte får tillåtas ta för mycket tid. Det gör ont, särskilt att göra offensiva satsningar utan att få tillskott av investeringsmedel, men görs inte detta så kommer det att gå illa. De andra uppmanas att sätta gränser även mot kunder, som ett sätt att frigöra tid för annat arbete. Ivan är även den som säger att affärsmissionen måste konkretiseras för alla och han avser väl alla medarbetare i företaget. Ivan betonar att konkreta mål bör ställas upp för storkundssatsningen. Ivan uttrycker en mycket allmän diagnos över, inte bara företagets, utan hela koncernens problemställning. När skall vi åtgärda orsaken till alla problem? frågar han. De två toppdirektörerna har inga invändningar mot allt detta. Tvärtom, de nickar och uttrycker gillande.

Ivan är också den ende som vänder sig till direktörerna och kommenterar hur de sagt något eller på annat sätt ingripit i diskussionen. Han säger till ekonomidirektören när denna har lagt sig i Stigs presentation. (Det kan noteras att han inte säger till VD som var den som avbröt Stig från början.)

Min tolkning av allt detta är att Ivan lyfts fram eller ges utrymme inte bara därför att han säger det direktörerna vill säga eller skulle vilja säga, utan också därför att det finns något mer i deras relation till Ivan. Notera att det inte är första gången direktörerna och förtruppmedlemmarna träffas. Direktörerna har självklart uppfattningar om de olika personerna med sig in i mötet, liksom i viss mån

förtrupperna har om varandra, även om många av dem träffat de andra mycket sällan. Ivan fungerar som stöd för direktörernas budskap genom hela diskussionen och det på ett stringent sätt. Men han säger också till direktörerna ett och annat.

## Direktörerna

De två toppcheferna är de som fastställer reglerna för samvaron och de lägger ut texten i diskussionen. Jag vågar anta att de förväntar av sig själva att stå för mycket av pratandet och det tycks som om även många av de andra närvarande förväntar sig det. Många är helt enkelt tysta och försöker inte få ordet.

Verkställande direktören och ekonomidirektören gör på några ställen i diskussionen gemensam sak och talar nästan i mun på varandra, men i huvudsak har de olika inlägg och inlägg av kanske något skiftande karaktär. VD är den som oftast startar och avrundar diskussionsämnen. Det framgår av min text, då jag använder ord som 'frågar', 'inleder', respektive 'avrundar' och 'summerar'. Men låt oss se närmare på vad VD säger.

## Verkställande direktören

Vad säger VD? Han inleder med att berätta om läget i koncernen och företaget och om viktiga frågor som han menar måste hanteras i en nära framtid. Men ingen kan väl undgå att se att dagens huvudnummer, ur hans synvinkel, är att tala om varför "vi" är här. Här avser han chefer i stort. Det han vill berätta om, och tanken är så klart att detta sammanhänger med varför chefer finns till, det är vad han och ekonomidirektören, som företagsledning, har för uppdrag.

Uppdraget handlar om att se till helheten, dvs. hela det svenska företaget och t o m, även om det – det medger VD – är svårt, hela koncernen. Sättet att genomföra detta uppdrag, säger VD, handlar om att "skapa begrepp, mål, och strategier." Helheten skall vara för ögonen och detta trots det spel, som han antar finns i varje stor koncernen, och som leder till/innebär mycket skitsnack och avvikelser från uppställda planer och överenskommelser. Hans och ekonomidirektörens svåra uppdrag är att balansera olika affärsområdets intressen.

Givet den komplexa strukturen och ekonomistyrningen, som VD medger medför svårigheter, så finns ändå en väg framåt: ett starkt centralt ledarskap. Han hänvisar till en konkurrerande koncern och menar att där har ledarskapet kanske varit tydligare. Han låter antyda att det finns något som kan kallas kultur, vilket här skulle vara att "vi måste på något sätt komma överens om

saker och ting.” VD ger ett exempel på sitt eget utövande av ett starkt centralt ledarskap: stoppande av utflyttning från de gemensamma lokalerna. Helheten skall vara i fokus.

Kulturbegreppet återkommer i reaktionerna på Stigs presentation. VD ställer en s k. kritisk fråga. Vad skall den enskilde medarbetaren göra? Hans eget svar – ”Alla måste tänka” – antyder att alla idag kanske inte tänker och att en förändring bör ske.

Dessa förändringar är dock inte de enda som framtiden bär i sitt sköte. ”Vi måste göra oss av med det som är skit, och ta in bra grejer.” Dessa ord går rimligen att betrakta som en återreferens till verkställande direktörens egna inledande ord om större organisationsförändringar, sammanslagningar och uppköp.

Om den s k. storkundsatsningen har VD mycket att säga. Planen kommer från moderbolaget och den är viktig. Det handlar om en långsiktig satsning. Resultat av satsningen kan inte komma på en gång, även om han ger ett exempel på en s k. storkundchef som kommit snabbt in i jobbet och åstadkommit något. De s k. storkunderna har valts ut av företagsledningen, dvs. direktörerna och affärsområdeschefer tillsammans, och det har lagts ned tankemöda på dessa val. Det hela handlar om att agera proaktivt mot dessa utvalda kunder, istället för att reagera när alla möjliga olika kunder tar kontakt. Allt detta innebär att det måste ske omprioriteringar i det vardagliga arbetet för många medarbetare. Som VD uttrycker det: ”...allt kan inte prioriteras.” På denna punkt upprepar han vad Ivan tidigare sagt om hur kunder skall hanteras.

Trots satsningens vikt på moderbolagsnivå och besluten i företagsledning, så medger VD att det inte går så där raskt framåt. Han poängterar att affärsområdesledningarna (inte representerade vid detta möte) måste vara drivande i processen. De kanske inte har varit tillräckligt drivande, ty prioriteringarna verkar ju inte ha nått ut i organisationen.

## Ekonomidirektören

Även ekonomidirektören inleder och avrundar vid många tillfällen. Liksom VD ställer han frågor av karaktären: vad innebär nu detta? Hur skall vi kommunicera? Har processen nått ut? VD och ED samtalar med varandra vid ett par tillfällen för att nå en poäng. VD frågar vad det innebär att skapa ett positivt rykte för koncernen. Det är ED som svarar att det handlar om att ”inte snacka en massa skit om företaget”.



Det som ED har att säga kretsar dock mycket kring det nya ekonomistyrningsprogrammet. Han säger tidigt att man bör balansera mellan krismedvetande och att tala illa om företaget. Han betonar dock att läget är knepigt och att det nya programmet därför är så viktigt. Han uttrycker stort missnöje med att kunskapen om det nya programmet inte nått ut i organisationen, något som han försöker råda bot på genom att berätta mer i detalj om det hela för förtrupperna.

Vid redovisningen av hemuppgifterna ifrågasätter han två gånger det som presenterats och ger egna och mycket mer omfattande svar. Först är det Robert som får underkänt, sedan är det Stig. I 'den sista rond' blir det Någon.

Erik

Vad säger Erik? Han vill ta upp frågor om ekonomistyrning, som han menar sammanhänger med att interna problemställningar möjligen tar för mycket tid. Han låter antyda att helheten kanske inte är i fokus i ekonomistyrningen, däribland i incitamentssystemens utformning.

*A propos* det nya ekonomistyrningsprogrammet vill Erik påpeka att dessa idéer är väldigt på modet just nu.

Erik försöker ta upp frågor om befogenheter att fatta beslut och att agera. Erik försöker säga att det man inte vet om, det kan man inte agera utifrån. Det gäller premiesystemen som man inte känner till och det gäller storkundsatsningen som inte nått ut.

Erik får inte alltid svar på sina frågor. Ibland får han mycket korta svar. Flera gånger möts han av invändningar. Inte ens när Ivan försöker ta upp ett av de temata som Erik velat få fram, det om befogenheter, blir det något svar.

Lukas

Lukas öppnar med ett kraftfullt uttalande om att avkastningsnivån på x procent är mycket låg. VD invänder inte rakt upp och ned, men han försvarar organisationen genom att uppmana Lukas att titta på historien. Nästa gång Lukas ger sig in i samtalet är det för att fråga om riktlinjer för vilka verksamhetsområden som koncernen önskar satsa på i framtiden.

Lukas gör gemensam sak med Erik och försöker öppna temat om monetära incitament, men det faller när VD svarar att incitament är knepigt.

När det gäller det nya sättet att arbeta, storkundsatsningen, ställer Lukas många frågor. Arbetar alla med detta? Har några konkreta resultat kunnat

identifieras ännu? Trots att så inte är fallet, så uppmanar Lukas direktörerna att satsa vidare. Tärningen är ju kastad.

Lukas är den som senare under mötet driver linjen att det saknas resurser, dvs. försäljningspersonal, att genomföra storkundsatsningens intentioner. Han talar om nödvändigheten av prioriteringar och det faktum att storkunderna är och blir krävande. VD, med hjälp av Ivan, svarar upp mot dessa påståenden på olika sätt. Lukas är den som får formulera slutsatsen: "Vi skall anställa folk."

### *Bränder*

Vi skall återvända till de olika personerna och deras deltagande i diskussionen. Först skulle jag vilja peka på vad jag kallar brännpunkter i mötet; tillfällena då diskussionen "hettar" till och saker och ting ställs på något slags spets.

### *Resurser*

En sådan brännpunkt gäller storkundsatsningen och mängden resurser, dvs försäljningspersonal. Lukas är den som formulerar problemet och VD, tillsammans med Ivan, lösningen, vilken till slut Lukas får summera. Problemet är brist på försäljningspersonal, något som nu måste hanteras genom hårda prioriteringar i linje med vad ledningsgruppen bestämt och genom att ställa krav också på kunder. Sen kan fler säljare anställas, något som också är problematiskt, men som måste göras för annars "så kan vi slänga bort hela paketet." Och är paketet fel, ja då får ledningsgruppen ta ansvar för det, säger VD allt mer i affekt. Prioriteringarna, dvs. valet av storkunder, måste kommuniceras ut i organisationen framför allt av affärsområdesledningarna. Ivan uppmanar VD att ta till krafttag mot dem som inte gör detta. VD hänvisar till diskussionsklimatet i koncernen och menar väl det som han själv påpekade i början om skitsnack och många vägar att avvika från det som bestämts.

Mitt i detta finns en annan röst, Eriks. Han menar att det man inte känner till kan man inte kommunicera, och han avser väl då medarbetare på lägre nivåer än affärsområdesledningarna. Här blir båda direktörerna upprörda och hänvisar till att beslut har fattats.

Lukas eld släcks, medan Eriks möjligen får ytterligare syre. Lukas blir lovad mer folk, Erik blir *inte* lovad mer eller tydligare eller bättre kommunikation.

### *Incitament*

Temat resultatmätningar och incitament kopplade till resultat dyker upp flera gånger i diskussionen. Problemet, som t ex. Niklas formulerar det, är att medarbetare utvärderas och belönas för vad de gör inom ramen för den befintliga försäljningsorganisationen, medan arbetet i storkundsatsningen tillkommer så att säga ovanpå. När temat varit upp ett par gånger, hänvisar VD till det premiesystem som ledningen har att använda. Pengar kan utbetalas för goda arbetsinsatser i t ex. storkundsatsningen.

VD antyder i förbifarten att man måste visa en beredvillighet att arbeta för hela företagets bästa, inte bara för den egna avdelningen. När någon väljs att delta i en avdelningsöverskridande arbetsgrupp, t ex. ett kundteam, så skall detta ses som en signal på någonting. Vad som signaleras är dock inte solklart, men någorlunda klart är att VD vill säga att den som valts att ingå "har ögon på sig".

Erik försöker formulera även detta som en fråga om kunskap och kommunikation, men han hinner inte få något svar, ty någon kommer med en annan brandfackla.

### *Missa budget*

Vårt möte innehåller något av ett crescendo. När någon drar en logisk slutsats av diskussionen om storkundsatsningen, matrisrelationer i organisationen och belöningssystem, möts han av skratt runt om. Logiken, som säger att man inte kan äta upp kakan och ha den kvar, accepteras inte i detta sammanhang. Man kan inte säga till säljare att de får avvika från budget, oavsett skälen. Det tycks alla veta (utom Någon) och därför skrattas det åt ekonomidirektörens eufemism "Jag är inte säker...". Detta är en brand som släcks och där hela Förtruppen rör sig bort från själva brandhärden. Diskussionen flyttas bort från problem till möjligheter.

## BILDER OCH FRÅGOR

Olika bilder växer fram. Av hur företagsledare är, av vad företagsledare gör, och av det som företagsledare inte gärna talar om. Dessa bilder växer inte fram ur en naiv läsning av det empiriska materialet, såklart. De växer fram därför att

jag redan läst andra beskrivningar och andra tolkningar.<sup>12</sup> Dessa läsningar ställer jag i relation till mitt material och till en del, men inte helt vill jag påstå/tro, konstituerar de materialet. Vad som följer, utvecklingen av mina 'bilder', vilar på en teoretisk grund som jag skall redovisa senare.

### Bilden av företagsledning

Verkställande direktörens inledning betyder en hel del. Det är en rättfram formulering av vad företagsledning är. 'Vi', företagsledningen, finns till för att skapa mål, strategier och terminologier. 'Vi' är de som skall göra detta och det finns andra som skall använda terminologierna, genomföra strategierna, och nå målen. Här har det skapats ett 'vi' och ett 'dom' inom företaget.

Vilka är dessa vi och vilka är dessa dom? Ur deras respektive mina synvinklar? Dessa frågor skall jag försöka besvara i den här boken.

'Vi' kan dock inte tänka ut *allt* själva. Alla måste tänka och detta är en fråga om "kultur". Kultur är något som kan och måste förändras och, även om det inte sägs helt tydligt, det är 'vi' som skall förändra den.

Den bild av företagsledning som växer framför mina ögon handlar om 'strategi' och om 'kultur', där vissa *bestämmer* och andra *utför*. Hur skall jag begripa denna bild? Vad spelar den för roll för utövandet av företagsledning?

### Bilden av företagsledare

Företagsledare är sådana som talar mycket och ofta, reglerar hur andra talar och vilka som talar, avbryter och lägger sig i när andra talar, ställer svåra frågor och recenserar vad andra säger.

Företagsledare är också sådana som "köper läget" – "man skulle kunna önska sig men nu är det så här, man måste börja med den organisation vi har" – och griper sig an framtiden och dess utmaningar, utan att gräva ned sig för mycket i historiska förhållanden.

Företagsledare är sådana som inte backar, utan följer ögonens antal när väl tärningen är kastad. Nya satsningar ligger fast, och företagsledare är sådana som tar ansvar för nya satsningar.

Företagsledare är sådana som trycker ut nya grejer trots att alla skriker. Företagsledare är sådana som åtgärdar orsaker till problem, i stället för att be-

---

<sup>12</sup> Två viktiga böcker, särskilt när det gäller den tredje bilden, är Sjöstrands *The Two Faces of Management* (1997) och Sjöstrand *et al* (1999).

handla symptom. Företagsledare är sådana som står för ett starkt centralt ledarskap.

Hur skall jag begripa denna bild av företagsledare? Vad spelar den för roll för utövandet av företagsledning?

### Frågor utan svar

Erik försöker att gå till vad han menar är pudelns kärna. Han antyder att styrningen av företaget inte riktigt rimmar med den nyss uttalade betydelsen av helheten. Ekonomidirektören är snabb att förklara något i stil med att man inte kan fokusera direkt på helheten utan att förlora styrbarheten. 'Vi' skall styra 'dom' och för att göra det behöver 'vi' siffror. 'Vi' skjuter oss själva i foten som en följd av detta, men det måste 'vi' leva med. I hans svar finns också en fråga, tror jag: Är du med 'oss'?

Temat återkommer också i crescendo kring Någon. Budgetar finns och de måste finnas och de måste respekteras. Är du med 'oss'?

Incitament är "jävligt knepigt", säger VD. Det är så knepigt att en företagsledare tycks vilja avstyra diskussionen från detta ämne.

Något som företagsledningen, förkroppsligad av VD, också tycks mer motvillig att lägga ut texten kring är det faktum att människor skall väljas respektive väljas bort som kandidater för framtida högre positioner i företaget och vilka kriterier som gäller för dessa val. VD sänker rösten och nästan viskar fram att det finns premiesystem och att den som ingår i storkundteam har ögon på sig.

Att välja någon till att ingå i ett storkundteam skall ses som en signal på att den valde är betraktad som en lovande medarbetare och att denne kan bli belönad med pengar om jobbet blir bra utfört. Dessutom är deltagandet i ett sådant arbete viktigt för framtida bedömningar inför befordran. Erik efterfrågar tydlighet i kommunikation även på denna punkt, men får, som sagt, inget svar.

Även här ljuder en fråga i mina öron: Är du med oss?

Ytterligare en bild växer fram framför mina ögon. Det man inte talar om innebär också att det, i vårt möte, finns en person som företagsledare inte talar med, utan snarare avskärmar från diskussionen: Erik. Varför är han inte med oss? Är han en av dom?

## BÖRJAN PÅ EN UNDERSÖKNING

Jag läser alltså in tre temata i Förtruppsmötet. Jag ser och försöker beskriva två bilder, verbalt förmedlade av både dem och mig, men kanske inte endast verbala, de visar sig ju för varandra även som synliga kroppar. Bilderna handlar om hur företagsledare är och vad företagsledare gör eller skall göra ('strategi' och 'kultur'). Den tredje bilden handlar om det företagsledare inte talar om (ekonomistyrning och incitament, och framför allt, urvalet av människor).

Hur kan vi förstå dessa bilder och hur hänger de ihop? Låt oss leta i historien. Vilka bilder av företagsledare och av företagsledning har historien bibringat oss?

Varför nu denna vändning till historien? Därför att vardaglig praktik, ur ett konstruktionistiskt perspektiv, antas vara uttryck för s k. objektiverade föreställningar om den typ av praktik som de agerande tror att de är inbegripna i. Det är dags att presentera detta konstruktionistiska perspektiv, innan jag kan fortsätta med företagsledandets historia.

## KAPITEL 3

# KONSTRUKTIONISTISKA ÖGON OCH ÖRON

Jag har skrivit och du har läst om ett möte som när det återspelas framstår kanske som förvirrat och förvirrande, där deltagarna hoppar från begrepp till begrepp och där en mångfald av känslor, tankar och åsikter, i den vardagliga bemärkelsen, uttrycks. Det handlar om vad 'chefer' finns till för att 'göra', vad 'strategi' är, vad 'kultur' är, vad 'belöning' är etc. Jag vill mena att diskussionen kan ses som *social konstruktion* av företagsledning och av företagsledare. Vad menas nu med det?

Att betrakta Förtruppsmötet med konstruktionismens teoretiska glasögon innebär att jag däri inläser externalisering, objektivering och internalisering av föreställningar om företagsledning och företagsledare. Jag ser människor som *externaliserar* med prat och andra handlingar och beteenden för-givet-tagna föreställningar som de själva bär på om vad företagsledning och företagsledare är/bör vara. Jag inläser att detta ingår i *objektivering* av dessa föreställningar, vilket innebär att det som sker vid just vårt möte bidrar till att förstärka föreställningarnas grad av för-givet-tagenhet som något som finns utanför oss och oberoende av oss. Jag läser också in att sådana för-givet-tagna föreställningar ytterligare *internaliseras* av de närvarande, dvs. att de blir till en allt starkare del av de närvarandes upplevelser av hur världen, med avseende på företagsledning och företagsledare, är. Jag betraktar allt detta som samtidiga skeenden; externalisering, objektivering och internalisering pågår samtidigt.

De konstruktionistiska glasögonen får mig också att anta att de närvarande inte främst tänker eller till och med inte alls tänker på att det är något sådant som sker i rummet. Det som sker i rummet, för de närvarande, är något annat – det är i hög grad vardagens göromål som ombesörjs.

Vårt möte är dock inte helt av vardagskaraktär. Det är arrangerat högst medvetet för att utvalda personer skall få träffa och samtala med de två högsta cheferna i företaget. Förhoppningen, från direktörernas sida, är att mötet skall leda till utveckling av dessa personer till bättre chefer och, kanske på sikt, företagsledare. Jag ser det som högst troligt att direktörerna har en medveten tanke om att mötet är en del i en skola för företagsledning och blivande företagsledare. Hur de ser på den skolans "pedagogik" är en viktig aspekt för mig i min konstruktionistiska analys. Jag återkommer till detta.

Jag har hittills använt en teoretisk begreppsapparat hämtad från Peter Bergers och Thomas Luckmanns *The Social Construction of Reality* (1966). Det kommer jag att fortsätta med. Deras arbete förtjänar därför en djupare redogörelse innan jag åter ger mig i kast med vårt Förtruppsmöte.

## KONSTRUKTIONISM

När jag nu i fortsättningen talar om konstruktionism så är det om en bestämd sådan. Jörgen Sandberg (1999) visar på den mångfald av teoretiska perspektiv som *kan* inrymmas under etiketten 'socialkonstruktionism'. Hans resonemang utgår från en uppsättning gemensamma avståndstaganden; konstruktionistiska ansatser tar avstånd från en dualistisk verklighetssyn, en objektivistisk kunskapssyn, en individualistisk kunskapssyn och en syn på språket som en representation av verkligheten. I detta ryms en hel del, men Sandberg pekar ut en position där han själv tycks komfortabel – den socialfenomenologiska konstruktionismen – i vilken Berger & Luckmann, Giddens (1984) och Bourdieu (1990) placeras. Det som förenar dessa tre tycks vara en envis betoning av verkligheten, däribland mänsklig handling, som en dialektisk helhet av 'subjektiva' och 'objektiva' moment. (Se också Sjöstrand, 1985.) När jag sträcker fram handen för att hälsa på någon så är det jag som gör något som jag själv skulle kalla för en hälsning, och det gör jag mer eller mindre övervägt beroende vem som står där framför mig och i vilket sammanhang. Allt detta är jag antagligen medveten om, i alla fall i retrospekt. Vad som kan vara dolt för mig, är varifrån fenomenet 'sträcka fram handen' kommer, liksom hur jag erfar vem som står framför mig och vilken situation jag har att göra med. Kanske är det en kvinna som står framför mig, och kanske blir då min hälsning lite annorlunda än om jag mött en man? Jag (vi) står inför en objektiv värld där vi är indelade i män och kvinnor och där det finns starka idéer om hur sådana skall hälsa på varandra och rutiner för sådana hälsningar. Kanske är det en verkställande direktör som står framför mig; även då blir min hälsning med största sannolikhet lite annorlunda. Om inte jag varierar mitt hälsande på "rätt" sätt, är det möjligt att de andra inblandade "tvingar" mig till det. Den objektiva världen är stark.

Jag kunde ha valt att arbeta med någon av ovanstående som huvudkälla, men jag har valt Berger & Luckmann. Dels för att de är tidiga, dels för att deras begreppsapparat tilltalar mig.

Konstruktionismen ser jag som en samhällsteoretisk ståndpunkt, vilken utmejslats ur mötet mellan amerikansk pragmatism och jag-psykologi (James,



Mead), fenomenologin (Husserl) och den senare hermeneutiken (Heidegger) som skedde i Alfred Schütz arbeten (1932, 1945, 1953)<sup>13</sup>. Schütz avhandling, *The Phenomenology of the Social World*, är en vad jag vill kalla empatisk rekonstruktion av Max Webers sociologi i syfte att grunda den filosofiskt och metodologiskt, och därmed ge begrepp som förståelse och idealtyp delvis nya och fördjupade betydelser. Schütz arbete är inte en samhällsteori, utan en förövning till en sådan. Berger & Luckmann har använt hans arbete så och fogat det samman med Marx.

## MINA VÄGVISARE

Berger och Luckmann (1966) presenterade en teori om *kunskapens roll eller betydelse i samhället* och undertiteln till deras bok är *A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Det är alltså inte en allmän sociologi eller teori-om-allt de har författat. De har varit ute efter att besvara en fråga som ställs av den i kontinentalt samhällstänkande bevandrade år 1966: Hur är det möjligt att sociala handlingar (Weber) ger upphov till en värld som framstår som en uppsättning ting (Durkheim)? Hur är det möjligt att subjektiva meningar blir till objektiva fakticiteter? Att svara på den frågan är kunskapssociologins uppgift, menar Berger och Luckman, och nedan följer deras svar.

Kunskap är allt det som anses vara kunskap i ett givet samhälle. En form av kunskap som finns i vissa samhällen är den abstrakta, teoretiska kunskapen. Den viktigaste formen av kunskap är dock den om verkligheten som var och en har i vardagslivet. Det är denna icke- eller för-teoretiska kunskap som bör vara utgångspunkten för en kunskapssociologisk teori och föremål för undersökningar i ämnet.

### Vardagslivets verklighet

Sociala strukturer är summan av de typifieringar av människor som vi regelmässigt gör, och det sätt på vilket dessa typifieringar skapar och reglerar interaktionsmönster. Typifieringarna sträcker sig över en "skala" från personer som tillhör vår inre krets av bekanta ansikten till typer som vi aldrig träffat ett enda exemplar av. (Från 'mamma', 'Jöran', till 'Hongkong-kineser' och 'amerikanska

---

<sup>13</sup> För den som vill läsa en längre variant av detta påstående har jag glädjen att hänvisa till Daniel Ericssons (2001) utläggning.

finansmän'.) Grund för alla de typifieringar av människor vi inte träffat ansikte mot ansikte finner vi i olika former av externalisering av mänsklig verksamhet. Överallt finns ting som vittnar om mänsklig aktivitet och som ger oss grund för tolkningar av vilka typer av projekt, aktiviteter, intentioner som de är uttryck för. Symboler och tecken, däribland språket, överbryggar fysiskt och temporalt avstånd mellan människor och vidareför typifieringarna. Vi skaffar oss helt enkelt uppfattningar även om amerikanska finansmän, som kanske också är kineser från Hong Kong, utan att någonsin träffa dem.

Den samlade vardagskunskapen innehåller en integrerad bild av världen. Vi kan nu inte veta allting, utan världen framträder för oss som motiv och bakgrund, ljus och skugga. Ljus tenderar att falla på de delar av verkligheten som är relevanta för de pragmatiska, omedelbara intressen som jag har. Skugga faller över det andra. Jag kan förvisso reflektera över vardagskunskapen, men verkligt utmanad blir den inte förrän livsvärlden<sup>14</sup> i sig på något sätt gör motstånd mot den.

### Vardagslivets samvaro

Ett viktigt postulat i Berger & Luckmanns teori är att ansikte-mot-ansiktemötet är den viktigaste erfarenheten vi har av andra människor.<sup>15</sup> Alla andra former av social interaktion återknyter eller hänvisar tillbaka till denna situation. Ansikte mot ansikte finns den andre framför oss i sin helhet och ger mig svar på tal och andra handlingar omedelbart. Den andres närvaro och svar gör mig benägen att upptäcka också mig själv, att analysera mig själv.

"It is, to be sure, possible for me to misinterpret the other's meaning even in the face-to-face situation, as it is possible for him 'hypocritically' to hide his meanings. All the same, both misinterpretation and

---

<sup>14</sup> Begreppet är helt centralt hos Husserl och föregångaren Dilthey. Livsvärlden är den värld i vilken vi gör levda erfarenheter av människor och ting. Detta att kontrastera mot hörsågen, teorier, drömmar etc.

<sup>15</sup> Redan här måste jag nu inskjuta att detta är en konstruktionism som inte säger att "allt bara är konstruktioner" på det sätt som ibland tycks uppfattas. Betydelsen av ansikte mot ansikte är inte "bara" en konstruktion utan något som skulle kunnas ses som en stabil konfiguration hos det kropp/själpaket som är människan. Berger & Luckmann var väl medvetna om att vår biologi inte är något en gång för alla givet och lika, utan något formbart i sig. Det handlar alltså inte om någon ren och evig natur, utan ett aktuellt stadium av natur/kultur.

'hypocrisy', are more difficult to sustain in the face-to-face interaction than in less 'close' forms of social relations." (Berger & Luckmann, 1966, s. 45)

Detta är också det ett viktigt postulat; ansikte-mot-ansiktemötet innehåller en förändringspotential som andra interaktionsformer saknar. I sådana möten pågår en förhandling mellan två eller flera typifierande schemata, dvs. två människors typifierande förståelse av varandra och världen; en förhandling som kan leda till förändring. Så fort vi lämnar ansikte-mot-ansiktemötet stärkts typifieringarna åter.<sup>16</sup>

En annan faktor som styr graden av styrka i typifieringarna, dvs. graden av anonymitet i upplevelsen av andra, är intresse. Det vi inte intresserar oss för, förblir enkelt typifierat. 'Uteliggare' är just bara 'uteliggare'.

"The social reality of everyday life is thus apprehended in a continuum of typifications, which are progressively anonymous as they are removed from the 'here and now' of the face-to-face situation. At one pole of the continuum are those others with whom I frequently and intensively interact in face-to-face situations – my 'inner circle', as it were. At the other pole are highly anonymous abstractions, which by their very nature can never be available in face-to-face interaction. Social structure is the sum total of these typifications and of the recurrent patterns of interaction established by means of them. As such, social structure is an essential element of the reality of everyday life." (Berger & Luckmann, 1966, s. 47-48)

Berger & Luckmann står alltså för en samhällsteoretisk position bortom det falska valet mellan subjektivism och objektivism. Samhället är både subjektivt och objektivt, samtidigt. De flesta av de interaktionsmönster som våra typifieringar ger upphov till är dolda för oss som subjekt. Vi lever i en värld som verkar genom oss, så mycket att vi till och med kan tro att det inte är vi som skapar den.

---

<sup>16</sup> Erving Goffman (t ex 1959) har en mer "skeptisk" syn på ansikte-mot-ansiktemötets särskildhet. Gerd Lindgren (1992, 1999) utvecklar en ståndpunkt mer i linje med Bergers & Luckmanns och då när det gäller relationerna mellan män och kvinnor i arbetslivet.

## Vardagslivets språk och kunskap

Mänskliga uttryck kan objektiveras. Överallt omges vi av artefakter och andra fenomen som talar om för oss att andra människor finns. Tecken av allehanda slag omger oss och vi omger oss aktivt med dem. Språket innehar här en särställning i att det är ett oerhört rikt system av objektiveringar, utifrån vilket och genom vilket vi finns och verkar. Språket gör det möjligt för människor att uttrycka meningar som går långt utöver här och nu. Vi kan tala om sådant vi aldrig sett, till människor vi aldrig träffar. I och genom språket upptäcker vi också oss själva som tänkande varelser. Vi hör oss själva tala och det gör oss mer verkliga, även för oss själva.

Språket gör det möjligt för oss att objektivera erfarenheter och lyfta dessa utanför här och nu. Språket bär en möjlighet att i varje här och nu aktualisera en enorm mängd erfarenheter som jag kan tala om, med mig själv och andra. Märk väl, att med denna möjlighet följer också anonymisering. Det konkreta ger vika för det abstrakta.

I vardagslivets verklighet dominerar *pragmatiska motiv*. Jag håller på med att genomföra mina projekt och i vardagslivet är det kunskaper med relevans för dessa som gäller. Jag har kunskap om typiska situationer, typiska människor och typiska sätt att hantera dessa typiska situationer och typiska människor. De typer som är, typiskt sätt, viktigast för mig i min plats i verkligheten, t ex. inom min yrkesutövning, är det som jag har störst kännedom om, medan det mesta annat är mer dunkelt. Än hårdare typifierat skulle man kunna säga.

Vi kan förvisso i skämtets eller skådespelets verklighet ifrågasätta vardagslivets språk och kunskap, men vi tar den åter för given när vi faller tillbaka i "den naturliga attityden".<sup>17</sup> Riktiga ifrågasättanden och förändringar, inom ramen för vardagslivets verklighet, sker när vi hindras i våra pragmatiska intressen.

Alla människor, slutligen, har en egen vardagskunskap och det specifika innehållet i den varierar. Kunskap om denna variation, eller distribution, är i sig ett mycket viktigt inslag i vardagskunskapen.

"In everyday life I know, at least roughly, what I can hide from whom, whom I can turn to for information on what I do not know, and generally which types of individuals may be expected to have which types of knowledge." (Berger & Luckmann, 1966, s. 61)

---

<sup>17</sup> Begreppet från Husserl.

Behöver det sägas igen att all denna kunskap, när den verkar genom oss, ger upphov till starka mönster i vilka vi träffar, söker upp, talar med, lyssnar till, litar på, gifter oss med, betalar pengar till, och ger utmärkelser till? Behöver det sägas att när denna vardagslivets kunskap verkar så skapar vi ett samhälle som vi inte själva är i stånd att förstå annat än med mycket stor intellektuell ansträngning? Pierre Bourdieu (t ex. 1979), för att nu nämna någon, har gjort sådana ansträngningar.

### Samhället som objektiv verklighet

Människan är en unik varelse, hävdar Berger & Luckmann, i den meningen att hon är determinerad av sin biologi att i så hög grad formas av sin omgivning. Hon har förvisso vissa grundläggande drifter, men variationen i utlevelsen av dessa drifter varierar människor emellan på ett sätt som inte motsvaras av någon annan djurart. Människans lott i tillvaron är att vara en kropp, som dessutom har förmåga att uppfatta sig själv som något som har en kropp. Biologin sätter yttre gränser för vad som är möjligt för interagerande människor att göra, men inom dessa gränser är variationen betydande. Vissa aspekter av denna variation är det som Berger & Luckmann formulerade en teori om.

Variationen mellan samhällen är variation som kretsar kring samma biologiskt bestämda försök att uppnå ordning. Människan är en instabil biologisk varelse som behöver skapa social ordning omkring sig. Hon kan, och vill, specialisera sig och inrikta sina drifter och detta kan endast göras i ordnad interaktion med andra.

#### *Institutionalisering*

Processen att ordna benämns *institutionalisering*. Grunden för denna process finns i vanebildning. Det vi gör upprepade gånger blir rutin för oss, dvs. vi kan till slut genomföra de aktuella handlingarna med mycket liten intellektuell ansträngning eller uppmärksamhet. Denna rutinisering öppnar möjligheter för lärande, dvs. försök att genomföra handlingar som kräver hög uppmärksamhet.

I interaktion tenderar de handlingar att rutiniseras som har stor gemensam relevans för de deltagande individerna, t ex. skapandet av livsnödvändigheter som mat och skydd från vädrets makter. Det viktigaste av allt att rutinisera är kommunikation, något som görs i och genom språket.

All denna rutinisering har en inneboende förstärkande mekanism. En institutionaliserad värld framträder för den enskilde, en värld som upplevs som

objektivt verklig, dvs. inte möjlig att önska bort. Vi föds alla in i en sådan värld, dvs. den institutionaliserade världen fanns före oss och vi inser snart att den kommer att finnas efter oss. När denna värld skall överföras till en ny generation framträder den inneboende förstärkande mekanismen som tydligast.

"Society is a human product. Society is an objective reality. Man is a social product." (Berger & Luckmann, 1966, s. 79)

Externalisering. Objektivisering. Internalisering. Samtidigt.

Den institutionaliserade världen måste förklaras och försvaras inför den unge individens "varför så här?", varvid ett "täck" av deskriptiva och normativa argument byggs upp för detta syfte och läggs på ordningen samtidigt som ordningen i sig överförs till den unge.

Den ordning som uppträder i ett givet samhälle, uppfattas inte nödvändigtvis som ordning av en utomstående betraktare. Om ordning uppfattas, så kan den formuleras olika. Där någon ser en "könsmaktordning", ser någon annan "optimering av transaktionskostnader".

Det viktigaste inslaget i det förklarande och försvarande "täck" är språket. I och genom språket förklaras och försvaras den befintliga världen och objektivieras därmed för den enskilde individen. När individen så påbörjar externalisering av sig själv, dvs. producerar fysisk handling och artefakter, är denna styrd av den internaliserade kunskapen om världen.

"Knowledge about society is thus a *realization* in the double sense of the word, in the sense of apprehending the objectivated social reality, and in the sense of ongoingly producing this reality." (Berger & Luckmann, 1966/1991, s. 84)

Vi förstår och förverkligar världen i ett och samma moment; i kunskapen.

Ursprungliga direkta erfarenheter objektivieras. Genom system av tecken och symboler anonymiseras och paketeras erfarenheter, t ex. lösningar på problem eller uppseendeväckande händelser, så att de kan bli tillgängliga för alla medlemmar av det berörda samhället som *indirekta* erfarenheter. Det skapas och vidareförs hela traditioner från generation till generation. Institutionerna, t ex. arbetsfördelning mellan könen eller mellan generationer, kommer att uppfattas som permanenta lösningar på permanenta problem i ett samhälle.

De som skall verka inom ramen för de komplexa institutionerna måste ha systematisk kunskap om dessa. Detta ger upphov till utbildningsprocesser av olika slag, genom vilka de institutionaliserade meningarna inpräntas i individens medvetande. Det är vid denna process, inpräntandet, som krav på logik i institutionerna brukar dyka upp. De olika lösningarna och andra erfarenheter ifrågasätts och någon måste göra dem trovärdiga. Här börjar också framväxten av stora, förment logiska, sammanhängande berättelser om institutionernas grund och legitimitet.

Inom ramen för de institutionaliserade meningarna verkar därmed typifierade aktörer. Deras handlande har sin grund i den objektiva världen och handlandet kan därmed skiljas från den enskilde individen. Individen blir en innehavare av en *roll*. Den handlandes handlingar kan förstås objektivt i termer av den roll som spelas. Vilket i sin tur leder till att både det egna självet och andra kan uppfattas som typer.

"The roles, objectified linguistically, are an essential ingredient of the objectively available world of any society. By playing roles, the individual participates in the social world. By internalizing these roles, the same world becomes subjectively real to him." (Berger & Luckmann, 1966, s. 91)

De olika roller som framträder i ett samhälle representerar den institutionaliserade ordningen. Inom ramen för en viss roll ansamlas alltmer rollspecifik kunskap, en process som fortgår under förutsättning att samhällets organisering tillåter vissa individer hög grad av specialisering. Specialisten håller på att födas. Den här boken kretsar kring "företagsledaren".

Att lära sig en roll handlar inte bara om att bemästra de rutiner genom vilka rollen ageras ut. Det handlar också om att ta till sig tankemönster och känslor som är förenade med rollen. Att lära sig en roll är att inta en hel hållning i relation till en del av den objektiverade kunskapen i samhället.<sup>18</sup>

Allt detta innebär att det i varje samhälle växer fram en kunskapsdistribution. Människor har både gemensam och särskiljande kunskap. Den relativa mängden särskiljande kunskaper ökar i samhällen med omfattande arbetsdelning och där ett ekonomiskt mervärde finns och kan användas för att finansiera andra verksamheter än de som är direkt kopplade till fysisk överlevnad. Grupper av människor kan i slutändan få möjligheten att leva det

---

<sup>18</sup> Jämför gärna med Bourdieus begrepp "habitus".

teoretiska livet – inte en mjölkning, inte en sådd, inte ett vindskyddsbygge någonsin, utan ett liv i spekulering över exempelvis grunderna till social ordning.

Det som kan inträffa med långt gånge segmentering är social segregation av hela meningssammanhang. I vår typ av samhälle tenderar det att vara det vardagliga tillståndet att olika från varandra segregerade grupperingar utkämpar strider om uppmärksamhet och privilegier. Berger och Luckmann är dock noga med att vidhålla en dialektisk uppfattning av förhållandet mellan grupperingsbildning och meningssystem.<sup>19</sup>

”The important principle for our general considerations is that the relationship between knowledge and its social base is a dialectical one, that is, knowledge is a social product and knowledge is a factor in social change.” (Berger & Luckmann, 1966, s. 104)

Den dialektiken kan dock låsas tämligen hårt på det viset att basen verkligen i det närmaste determinerar överbyggnaden. Fenomenet kallas för *reifikation*. Detta innebär att världen uppfattas som ting av icke- eller övermänsklig karaktär, som ett faktum. Reifikation kan ske genom storslagna teorier, men också, och det är kanske viktigare, i vardagen av vanliga människor.

”Through reification, the world of institutions appears to merge with the world of nature. It becomes necessity and fate, and it is lived through as such, happily or unhappily as the case may be.” (Berger & Luckmann, 1966, s. 108)

Reifikation kan också ske i relation till roller. Då innebär det att rollinnehavaren inte längre har en distans mellan rollspelandet och det egna självet. Identifikation sker med rollen. Även andra människor kan uppfattas på det viset, endast som den andres roll anger.

Reifikation (objektifiering) av verkligheten är oundviklig, menar Berger och Luckmann. De-reifikation är dock en möjlighet som framförallt öppnas i olika typer av krissituationer. Institutionella ordningar kan kollapsa inifrån, samhällen som förut var åtskilda kan mötas och vissa grupper kan marginaliseras och därmed skapa grund för de-reifiering. Någonstans i detta finns också de

---

<sup>19</sup> Vilket de påpekar är att försvara den ursprungliga dialektiska relationen inom ramen för Marx analyschema bas/överbyggnad. På den här punkten är Johan Asplund (1979) en källa att ösa ur.



intellektuella som med sitt envisa tänkande ibland tycks kunna spela någon liten roll i de-reifikationen av den institutionaliserade ordningen.

### *Legitimering*

Vanligen skapar dock de intellektuellas teoretiska universa av symboler som ingår i reifikationen av den institutionaliserade ordningen. Den teoretiska legitimeringen av ordningen är dock endast en form av legitimering. I själva språket, med dess ord, finns den första nivån av legitimering. I anslutning till konkreta handlingar uppkommer en andra nivå av legitimerande normer; talesätt, maximer, legender och folksagor – alla innehåller de enkla receptmässiga definitioner och handlingsregler. På en tredje nivå uppträder mer explicita teorier om hur en viss institutionaliserad sektor skall anses vara legitim i ljuset av en viss kunskapsmassa. En sådan kunskapsmassa upprätthålls och vidareförs inte sällan av människor som specialiserar sig på just denna funktion. Oavsett vilken nivå vi talar om gäller dock att:

”Legitimation not only tells the individual why he *should* perform one action and not another; it also tells him why things *are* what they are. In other words, ‘knowledge’ precedes ‘values’ in the legitimation of institutions.” (Berger & Luckmann, 1966, s. 111)

Kunskap föregår värde. Det som vi uppfattar som beskrivningar av verkligheten är lika mycket en del av legitimeringen av den verkligheten, som normativa teorier.

Den fjärde, och högsta, nivån av legitimering är upprättandet av ett symboliskt universum. Ett sådant är traditioner av kunskap som integrerar olika meningssammanhang och omsluter den institutionella ordningen i en symbolisk helhet. Samhällets historia och den enskilda individens biografi kan ses som pågående inom detta universum. Även drömmar och fantasier eller andra marginella erfarenheter, som kan sägas tillhöra andra ’världar’, integreras i ett och samma övergripande symboliska universum. En människas hela historia, med skiften mellan olika stadier, ges mening. Allt blir ordnat. Allt ges ett namn.

”We need not belabor the obvious point that such symbolizations is conducive to feelings of security and belonging. It would be a mistake, however, to think here only of primitive societies. A modern psychological

theory of personality development can fulfil the same function.” (Berger & Luckmann, 1966, s. 117)

Samma moderna teori kan ge individen också ett namn för hans identitet. Uppfattningen av sig själv som en bärare av en identitet är alltid hotad av drömmarnas och fantasiernas överklighet, men inom ett symboliskt universum kan individen få den fastaste av hållpunkter för sin identitet. Någon vet, må det vara en gud eller en Freud, vem han är.

”In other words, the realissimum of identity need not be legitimated by being known at all times by the individual; it is enough, for purposes of legitimation, that it is knowable.” (Berger & Luckmann, 1966, s. 118)

Vi har alltså tre 'saker' som legitimeras: den institutionella ordningen, individens biografi och individens subjektiva identitet.

Det är viktigt att påpeka att alla fyra nivåerna av legitimering har en egen historia. På varje nivå borde rimligen förändringar kunna ske genom att människor ägnar sig åt själva legitimeringarna. När det gäller nivå tre och fyra påtalar Berger och Luckmann just detta (ss. 113-115). Jag tror inte att det skulle vara dem främmande att argumentera för en pågående dialektik mellan de fyra nivåerna, dels sinsemellan och dels med vardagslivets erfarenheter. Var och en av dessa nivåer och dess förhållande till erfarenheter i vardagslivet kan alltså analyseras för sig, utan en förväntan om harmoni över alla nivåer.

Den högsta formen av legitimering är alltså dessa universa av symboler. Varje sådant universum måste fortlöpande försvaras, eljest tynar det bort och dör. Av flera skäl. Institutionaliseringen är i sig en imperfekt process. Socialisering av nya samhällsmedlemmar är aldrig helt perfekt heller. Det abstrakta universum av symboler är svårt att överföra/förklara för nya samhällsmedlemmar, svårare än vardagens konkreta handlingsregler.

Det kanske största hotet mot en för-givet-tagen värld är dock mötet med en annan värld; mötet med ett helt annat samhälle där de egna synsätten skulle uppfattas som absurt nonsens eller villfarelser. Vid sådana möten är det sällan den logiska konsistensen, den estetiska skönheten eller något annat sådant kriterium som förklarar vilket universum som går segrande ur den kamp om definitionen av verklighet som följer:

”He who has the bigger stick has the better chance of imposing his definitions of reality. This is a safe assumption to make with regard to any larger collectivity, although there is always the possibility of politically

disinterested theoreticians convincing each other without recourse to the cruder means of persuasion.” (Berger & Luckmann, 1966, s. 127)

Berger & Luckmann diskuterar i korthet några av de olika konceptuella verktyg som försvararna av universa har haft att tillgå genom historien. De nämner i tur och ordning mytologi, teologi, filosofi och vetenskap. Den kanske viktigaste utvecklingen som sker i denna serie från mytologi till vetenskap är att de konceptuella verktygen för upprätthållande av ett eget universum av symboler blir allt mindre av allmängods. Vetenskapen, ja faktiskt redan teologin, är förbehållen en snäv krets av specialister. Vanligt folk vet bara vart de skall vända sig för att finna sitt universum. Det kan inte själva förklara det.

Med specialisering kommer också ekvilibriering, önskan att finslipa. Så sker också på denna högsta nivå av legitimering av ordningen. Mytologin, teologin, filosofin och vetenskapen finslipas av specialisterna i en mer inbördes kamp och detta kan medföra förändringar som skapar återverkningar nedåt i legitimeringsnivåerna. Dialektiken tar aldrig slut.

Inom ramen för alla dessa konceptuella verktyg finns två strategier för försvar mot inre eller yttre hot: terapi respektive nihilering. *Terapi* handlar om att återsocialisera den avvikande individen i det aktuella universum av symboler. Terapi kräver en egen begreppsapparat, förklaringar till avvikelser och en uppsättning behandlingsmetoder. *Nihilering* kan handla om att helt enkelt förneka alla uttryck av andra universa av symboler än det egna. Det kan också göras genom att förklara alla avvikande uppfattningar i termer av de egna konceptuella verktygen.

Denna strategiska användning av konceptuella verktyg skall utföras av någon. Dessa aktörer tenderar att utveckla alldeles egna organisationer. Ju mer abstrakt symboliken blir, dvs. långt från vardagserfarenheten, desto mer kommer den att legitimeras av socialt, snarare än empiriskt, stöd. De abstrakta symbolerna används därför att de fungerar, men inte som någon konkret praktik, utan för att de har blivit för-givet-tagna som abstrakta symboler.

I det avancerade samhället uppträder spänningar mellan olika nivåer av abstraktioner och mellan multipla konceptuella maskinerier genom deras bärare. Idéer genererade i ett eller annat elfenbenstorn och vardagliga erfarenheter och intressen stöts och blöts mot varandra i en dialektisk process. Därigenom skapas det moderna samhället.

Det viktigaste att undersöka är inte, ur Berger & Luckmanns perspektiv, vem som verkligen hyser vilka uppfattningar, utan vem som *använder* vilka uppfattningar. När det gäller denna användning vill Berger & Luckmann dock varna för att tappa bort dialektiken mellan konceptuella maskinerier och den

sociala organiseringen av underhållsarbetet med avseende på dessa. Man tager vad man haver. Historien är förkroppsligad och för att något skall hända krävs alltså förkroppsligande av idéer. Ju fler kroppar som hålls samman i en social rörelse, desto större förändringspotential. Vilka idéer som används i och genom detta förkroppsligande *kan* vara sekundärt. Förhållandet mellan idéer och människor, överbyggnad och bas, är komplext.

Någonstans i allt detta, i denna för-givet-tagna värld, lever också de intellektuella. Dessa är en särskild variant av marginaliserade, avvikande individer, vars karaktäristika är att sakna en teoretisk integration med eller i det egna samhällets universum av symboler. Den intellektuella människan när och bär ett annat universum av symboler. Hon är konsekvensen av misslyckad socialisering eller förutvarande social marginalisering. Kanske är hon en främling?

### Samhället som subjektiv verklighet

Den enskilda individens subjektivitet tar sig uttryck i externalisering, objektivering och internalisering, dvs. att vara människa innebär att delta i den samhälleliga dialektiken. Den process genom vilken den enskilde inträder i denna dialektik kallas *primär socialisering*. Mellan barnet och dess vårdnadshavare skapas en intensiv dialektisk process där barnet successivt bygger upp en bild av sig själv och av sin omgivning. Bilderna av självet och omgivningen blir alltmer stabila. Att internalisera självbild, eller *identitet*, är en del av samma process som innebär internalisering av en bild av världen.

Denna bild av världen förmedlas först och främst i och genom språket. En mycket viktig del av den primära socialiseringen är differentiering mellan individer. Jag tillhör en av flera kategorier av människor. Inom den primära socialiseringen introduceras också barnet i den objektiverade världens legitimeringsapparater.

I denna primära socialisering finns överhuvudtaget inga tvivel om att de bilder som byggs upp är verkliga. Barnets värld är övertydligt verklig. Och den är emotionellt laddad. Det är inget känslolöst kognitivt stoff som tas in, utan jag och min värld uppstår ur den emotionellt laddade relationen mellan mig och mina signifikanta andra. Detta innebär att vi inte alla internaliserar samma värld i primär socialisering. Vi internaliserar den värld i vilken våra signifikanta andra lever. Jag ges/får en egen initial plats i den samhälleliga dialektiken. Stabil och kontinuerlig blir denna plats, min identitet, först när jag identifierar mig med en anonym, generaliserad andre. Jag identifierar mig med en som

lever i ett samhälle där 'man inte slår andra' eller där 'man jagar vildsvin på hösten'.

En "framgångsrik" primär socialisering resulterar i att objektiv och subjektiv verklighet närmar sig varandra. Mellan yttre och inre verklighet finns dock alltid någon skillnad kvar. Den yttre verkligheten innehåller alltid mer än vad jag har tagit in och jag, å min sida, gör kontinuerligt erfarenheter som inte är socialiserade.

"The child does not internalize the world of his significant others as one of many possible worlds. He internalizes it as the world, the only existent and only conceivable world, the world *tout court*. It is for this reason that the world internalized in primary socialization is so much more firmly entrenched in consciousness than worlds internalized in secondary socialization." (Berger & Luckmann, 1966, s. 154)

Sekundär socialisering är oundviklig i samhällen med en avancerad arbetsdelning. Individer måste, för att kunna verka, internalisera 'sub-världar' som tillhör den ena eller andra institutionen. Dessa sub-världar är i allmänhet mer avgränsade verkligheter än den allomfattande världen i primär socialisering. Men även här, i vad som vanligen är någon form av vuxenliv, internaliseras en sammanhängande helhet, med både kognitiva och emotionella komponenter. Jag lär mig mer rollspecifik kunskap. Jag lär mig ett särskilt språk, särskilda känslor och särskilda rutiner, däribland kroppsrörelser, för att bli en del av sub-världen. Jag blir, till exempel, en företagsledare.

Dessa processer förutsätter *inte* en starkt emotionellt laddad relation till någon annan som lär ut. Men relationen kan vara av det slaget. Vanligen gäller detta när den sekundära socialiseringen är tänkt att leda till en kraftig transformation av individens subjektiva verklighet. (Här har vi extremfall i sekter och liknande.)

De roller som jag intar i och genom sekundär socialisering är i hög grad anonymiserade. Detta innebär att de kan skiljas från den som utför rollen. Detta medför bland annat att det krävs mindre chockartade upplevelser för att rubba den sekundärt internaliserade världen, jämfört med den primära identiteten.

Om den sekundära socialiseringen skall leda fram till närmast identifikation med rollen krävs särskilda tekniker som ersätter eller härmar känslsamheten i de primära relationerna. Vi känner sådant som mästare-lärlingrelationer och initiationsriter ur vilka framväxer för individen nya signifikanta andra. Dessa intensifierade sekundära socialiseringsmekanismer växer framför allt fram när

det finns en konkurrens mellan olika institutionella sub-världar, dvs. när risken är stor att individen skall "hoppa av" eller "över" till något annat.

Hur upprätthålls denna verklighet i individens medvetande? Berger & Luckmann hävdar att signifikanta andra spelar en avgörande roll i detta som de som stödjer respektive hotar individens bild av sig och av världen. Får jag höra från min syster att jag är en dumbom, och säger även min mor det, till och med ofta, så smyger nog tanken och känslan på mig: jag är en dumbom. Om de nära och kära är solisterna i livets opera, är resten av människorna kören. Även kören stödjer "verklighet" genom att spela upp de rutiner som utgör den institutionaliserade världen. Det har antagligen betydelse för mig även när en halvt okänd typ säger till mig, efter två minuters samtal, att jag är en dumbom.

"The most important vehicle of reality-maintenance is conversation. One may view the individual's everyday life in terms of the working away of a conversational apparatus that ongoingly maintains, modifies and reconstructs his subjective reality." (Berger & Luckmann, 1966, s. 172)

Hur då? De flesta samtal handlar nu inte om att definiera världen och den egna identiteten eller rollen, utan om småsnuttar av tips, råd, uppfattningar och handlingsplaner. Det alla dessa har gemensamt är en outtalad, för-givet-tagen bakgrund; en värld, en verklighet som appresenteras med det faktiskt sagda. Det förtjänar att upprepas att redan det enskilda ordet utgör en objektiverad mening som då det används förverkligar världen, både i meningen att världen faktiskt skapas och att den förstås av någon eller några. Verkligheten får genom vårt småprat ett massivt stöd.

Det är nu svårt att tala med sig själv. Det måste finnas några att tala med på det vardagliga avslappnade sättet där världen kan tas för given.

"Subjective reality is thus always dependent upon specific plausibility structures, that is, the specific social base and social processes required for its maintenance." (Berger & Luckmann, 1966, s. 174)

### *Internalisering och social struktur*

Fullt lyckad socialisering, det vill säga att objektiv och subjektiv verklighet i det närmaste sammanfaller, är osannolik. De bästa förutsättningarna finns i ett enkelt samhälle, med begränsad arbetsdelning och, därför, en minimal kunskapsdistribution. I ett sådant samhälle finns inget identitetsproblem. Jag är

den jag är, till exempel en jägare. Alla andra är vad de är. Vi vet alla vilka alla andra är. Det finns inget annat under ytan, mitt "riktiga jag" exempelvis.

När en idé om ett riktigt egentligt jag, som ligger och lurar under ytan av vardagliga identitetstillskrivningar och mer temporära självbilder, dyker upp, då har vi att göra med ett samhälle där socialiseringen är mindre än totalt framgångsrik. Ett sådant samhälle är ett där två eller flera sub-världar, eller möjlighetsstrukturer, finns tillgängliga för individen för att skapa och underhålla en identitet, om vilken hon dessutom vet att den skiljer sig från andras. Hon kan dessutom få för sig att sträva att få en annan, objektiv identitet inom samhällets ram, något som är högst osannolikt i det enkla samhället. Individualismen, det vill säga det tillstånd där en individ *uppfattar* sig stå inför ett verkligt val vad gäller identitet, är bara möjlig i ett samhälle där det finns gott om icke fullt ut socialiserade individer.

När olika världar presenteras för individen inom ramen för primär socialisering, blir livet kanske en livslång pendling mellan olika identiteter, fyllda av emotionell laddning och känsla av kris. När olika världar presenteras för individen inom ramen för sekundär socialisering, gäller något annat. "Kylig" alternering, internalisering av en annan verklighet, utan känsla av kris, blir möjligt. Det blir möjligt att medvetet använda en viss verklighet i vissa syften. Vi är framme vid det moderna, urbana samhället om vilket kan sägas:

"A society in which discrepant worlds are generally available on a market basis entails specific constellations of subjective reality and identity.

There will be an increasingly general consciousness of the relativity of all worlds, including one's own, which is now subjectively apprehended as 'a world', rather than 'the world'. It follows that one's own institutionalized conduct may be apprehended as 'a role' from which one may detach oneself in one's own consciousness, and which one may 'act out' with manipulative control." (Berger & Luckmann, 1966, s. 192)

En alldeles central del av den internaliserade verkligheten är den som består av typifieringar av människor. Vilka typer av identiteter som finns och hur dessa typer kan förstås, är teorier av alldeles särskild betydelse, eftersom dessa *per se* handlar även om mig själv. "Psykologier" är viktiga, potentiellt transformerande teorier. Här är det viktigt att skilja mellan identitet och identitetstyper:

"Identity is a phenomenon that emerges from the dialectic between individual and society. Identity *types*, on the other hand, are social products *tout court*, relatively stable elements of objective social reality

(the degree of stability being, of course socially determined in its turn).”  
(Berger & Luckmann, 1966, s. 195)

Dessa typifieringar av typifieringar, så att säga, ingår alltid i det övergripande universum av symboler och de konceptuella maskinerier som används för upprätthållande av verkligheten. Och psykologerna förutsätter dessa. Vi står inför ett dialektiskt förhållande, igen.

## VAD JAG TÄNKER GÖRA MED DETTA

Berger och Luckmanns socialkonstruktionism tolkar jag som en teoribildning som *inte* utesluter uttalanden om människan i termer av människan i allmänhet. Det är dock en teoribildning som i hög grad reser ett varningens finger för sådana uttalanden. Vi har inte att göra med enkom dekonstruktionism här. Vi har att göra med konstruktionism, vilken alltid förutsätter dekonstruktion. Det är omöjligt att formulera en tolkning av en ”föreställning” (t ex om företagsledning) utan att dekonstruera något som sagts eller gjorts; att se något som något annat.

Jag har refererat och i viss utsträckning diskuterat en teori om kunskapens betydelse i samhället. Det är en teori som kan byggas samman med andra teorier, t ex. teorier om vilka *typer* av kunskaper som formas och sprids i ett samhälle, teorier om *hur* kunskaper internaliseras och teorier om *hur* kunskaper externaliseras. På den första frågan kommer jag senare i detta arbete att nyttja Michel Foucault. På den andra frågan används psykoanalytiska idéer uttryckta av Wendy Hollway. Och på den sista frågan skall Erving Goffmann få ett ord med i laget.

### En central tanke

Bergers & Luckmanns teoretiska bygge vilar som vi sett bland annat på idén om primär respektive sekundär socialisering. Den vuxne individen i ett avancerat samhälle bär och när en subjektiv verklighet som är resultatet av de otvivelaktiga primära relationernas verklighet och senare, mindre otvivelaktiga sub-världar. *Individen både har en identitet och spelar roller.* Alternativt uttryckt: individen både *har* och *intar* övertygelser, attityder, hållningar, känslor och



värderingar.<sup>20</sup> Gränsen mellan dessa två ser jag som flytande. Men urskiljandet av de två begreppen medför tolkningsmöjligheter.

Om vi inte antar att total identifikation med rollen råder, så måste vi betrakta individen både som innehavare av en roll och som någon med en identitet samtidigt. Detta utgör en grundsten för min vidaretolkning. Rollen 'företagsledare' hänvisar till aktiviteter som anses tillkomma innehavare av just den rollen, men spelandet av rollen färgas också av rollinnehavarens identitet. En förståelse av 'företagsledare' kräver alltså en analys både av identiteter hos de individer som spelar rollen och varifrån dessa kommer och aktiviteter eller rutiner som rollspelandet innebär och varifrån dessa kommer. Det är inte heller nödvändigt *a priori* att tro att identiteter och aktiviteterna skall förstås som en och samma sak. Identiteten har sin grund i den första, mest verkliga världen av primärsocialisering. Rollspelandets rutiner och kunskaper har sin grund i den sekundära, mer provisoriskt verkliga, verkligheten. Primär och sekundär socialisering förhåller sig till varandra på något sätt, men hur, ja det är en så kallad empirisk fråga.

Jag skall göra ett väsentligt antagande om historien. Jag antar att det som en gång varit ideologiproduktion inom ramen för sekundär socialisering, till exempel propaganda riktad till vuxna människor inom ramen för yrkesarbete, med tiden, lång tid, kan komma att bli material som inympas i individen vid hennes första möte med världen, i primär socialisering. Det vill säga, det som en gång i historien var något som individen mötte som en sub-värld och krav, idéer och önskemål i den, blir till den absolut verkliga värld vilken individen från början lever i.

Hur får man reda på om 'något' handlar om primär eller sekundär socialisering? Hur kan man 'se' att 'något' är en del av en absolut verklig värld eller en endast provisorisk sådan? Svaret som jag vill framkasta är: leta efter reflexivt förhållningssätt till 'något'! Den moderna människan lever i en värld där hon känner till fler än en subvärld. Hon lever och verkar i en sådan eller flera, men känner till ytterligare flera. Hon är kapabel att reflektera över detta förhållande och hon kan till och med få för sig att byta sub-värld eller reformera den egna subvärlden som en konsekvens av jämförelser med andra. Den genuint moderna människan är *reflexiv*. (Anthony Giddens gjorde en stor affär av det 1991.) Ett annat sätt att uttrycka det är att den fullt moderna människan saknar identitet. Har hon något som hon kallar identitet är detta

---

<sup>20</sup> Jämför gärna med Sjöstrand (1997) om människans och samhällets paradoxala karaktär, med *samtidigt* förekommande motsatser ständigt närvarande.

ett genompolitiserat val av livsstil (bostad, kläder, fritidssysselsättning, konst, film m m.) som signalerar utåt vem man är. Hon 'har' bara roller, som hon ibland får för sig att kalla identitet för att det kan vara ett bra argument för att åstadkomma någonting. Den fullt moderna människan *är* ingenting. Hon genomför projekt. Hon åstadkommer eller presterar. Ytterligare ett sätt att säga detta: Den fullt moderna människan har ingen moral.<sup>21</sup>

Är vi, och jag inkluderar här företagsledare, fullt moderna människor? Det är egentligen den frågan jag vill försöka ge ett svar, om än provisoriskt, genom att vidaretolka Förtruppsmötet. (Detta sker först i kapitel 6.)

Konstruktionismen rymmer ett sådant svar. 'Sociala konstruktioner' utgör ett kulturellt material. Det kulturella materialet kan användas och används av individer för att agera i dagliga livet. Det är ett centralt antagande för konstruktionismen att denna användning av det kulturella materialet i hög grad sker på ett förmedvetet sätt, dvs. utan reflektion. I efterhand, däremot, kan individen ibland se vilken eller vilka konstruktioner som har kommit till användning. Konstruktionismen går ut på att vi inte är fullt moderna människor. Vår reflexivitet är omgärdad av ett hav av otänkande, av det undermedvetna (Freud), fördom (Gadamer), *a priori* (Foucault), tyst kunskap (Polanyi), av reproduktion (Sjöstrand), av mimetiskt isomorfism (Meyer & Rowan), av memetiskt dynamik (Gustafsson), av habitus (Bourdieu), av strukturering (Giddens), ideologi (Habermas) och, ja visst, falskt medvetande (Marx). Den intellektuelle är den som simmar i detta det otänkta hav. Och bjuder andra att också hoppa i: "Här finns det fisk."

## Ett påpekande

Bergers & Luckmanns socialkonstruktionism utesluter inte *a priori* det rimliga i att formulera teser om människor som människor. Tvärtom, de grundar sin teori på premisser om allmängiltiga biologiska egenskaper hos *homo sapiens*, däribland en basal socialitet av det slag som Johan Asplund (1985) kallat social responsivitet. Basen för Berger & Luckmanns tankegångar är givetvis, och det skriver de ju också, Schütz klassiskt kontinentalfilosofiska ståndpunkt om att den andres ansikte betyder något speciellt för oss och är för oss något med ett slags moralisk innebörd. Närhet respektive distans (fysisk) mellan människor är därmed en faktor som spelar en förutsägbar och allmän roll. Man skulle kunna tala om social lagbundenhet. Detta skulle dessutom kunna ses en

---

<sup>21</sup> Jämför gärna med Bauman (1993), MacIntyre (1981) och Foucault (1966).

sanning. Och det är fullständigt möjligt att göra sanningsanspråk och vara konstruktionist. (Se där ett sanningsanspråk till.) Konstruktionismen säger *inte* att inga sanningar finns. Konstruktionismen säger att inga sanningar blir sanningar utan en sanningsfastställande social process av objektivisering och legitimering. Den säger därmed också att vi inte *a priori* kan anta att sanningen segrar över lögnen.

Inget av detta innebär att vi inte kan fortsätta att betrakta socialkonstruktionismens kärnpunkt som ett ifrågasättande av tanken på sociala lagbundenheter till förmån för tanken på social handling och därmed, skapandet eller konstruerandet av verkligheten; en föränderlig och förändringsbar verklighet som kan uppfattas som lagbunden.

## ALLA VÄGAR BÄR TILL HISTORIEN

Att betrakta det som en företagsledare säger och gör är, ur ett konstruktionistiskt perspektiv, att se och beskriva externalisering av en internaliserad föreställning om företagsledning och företagsledare, en objektivisering av dessa föreställningar i relation till självet och andra, och andras och egen internalisering av liknande föreställningar. Och allt detta samtidigt.

När VD i Förtruppsmötet säger "...begrepp, mål och strategier..." tolkar jag det som externalisering av hans subjektiverade föreställningar om vad företagsledning är och bör vara, som kommer av processer genom vilka han lärt sig vad företagsledning är och bör vara, som kommer av processer genom vilka kunskap om vad företagsledning är och bör vara har skapats och spridits. Samtidigt som hans eget uttalande är ett led i en process att objektivera just denna kunskap.<sup>22</sup>

Att på djupet förstå dessa processer kan handla om att vända blicken mot historien, den långa historien, för att söka formulera de föreställningar som kommer till uttryck i nuet och de processer genom vilka dessa *typer* av föreställningar kan ha uppkommit. De objektiviserade föreställningarna om företagsled-

---

<sup>22</sup> Här kan det invändas att uttalanden inte behöver vara uttryck för föreställningar som individen bär på. Individen kan vara i färd med att luras eller kan vara genuint förvirrad inför vad han själv säger. Om individen är i färd med att luras går det att tänka sig att vi ändå får en idé om objektiviserade meningar. Den som luras försöker naturligtvis säga något som han tror att andra kan gå på. Och det går säkert ofta hem att tala om företagsledning i de termer som VD gör i detta fall. Men jag har inga skäl att tro att han luras. Jag tolkar som jag tolkar därför att jag tror på den tolkningen. Inte heller jag försöker luras.

ning och företagsledare har objektiverats som resultat av historien. Vilka är då dessa föreställningar, eller typer av föreställningar? Hur har de objektiverats? Det som då måste studeras är historisk institutionalisering av företagsledningspraktik och legitimering av föreställningar om företagsledare och företagsledning. Jag griper mig an frågan, och jag gör det med hjälp av en man som gjort ett bra försök (Reed, 1996, Barley & Kunda, 1992).

## KAPITEL 4

### HISTORIENS BILDER AV FÖRETAGSLEDARE

Vilka objektiverade meningar om företagsledare finns i vårt västerländska samhälle? En sådan fråga kan bara besvaras med ett historiskt perspektiv och med blicken riktad mot vad företagsledare har gjort (institutionalisering) och mot de sätt på vilka rollen 'företagsledare' har legitimerats. Den som har väglett mig i litteraturen på den här punkten är Michael Reed (1996). Hans artikel återkommer i kapitel 6 men här skall jag använda hans översikt över vilka idé-traditioner som kan sägas behandla den frågeställning som jag står inför här.

Företagsledandets idéhistoria har kartlagts inom ramen för olika traditioner. Reed diskuterar tre: idéhistoria, kunskapssociologi och 'technologies of government'. Som just konventionell idéhistoria har många forskare tagit sig an företagarna. Reed tar upp namn som Waldo (1948), Wolin (1960) och Albrow (1970). Den s k. kunskapssociologiska traditionen förkastar den idealism som man menar ligger inbakad i den konventionella idéhistorieskrivningen. Idéer, däribland sådana om företag och företagsledare, kan inte förstås som en idéernas autonoma utveckling, t ex. från oupplyst medeltid till förnuftig modernitet. Med ömsom Weber, ömsom Marx, som inspirationskälla, har man i den kunskapssociologiska traditionen försökt att förstå idéerna i ljuset av intresse och maktförhållanden (formulerade på lite olika sätt beroende på vem, eller snarare, vilka texter, som står för inspirationen). Reed radar upp referenser; jag kan nämna Bendix (1956) Anthony (1977), Salaman (1979), Armstrong (1986), Knights & Willmott (1986). 'Technologies of government' är den tradition som följer Michel Foucault (1975) i fotspåren och i det moderna samhället ser framväxten av nya genomgripande sätt att styra människor i vardagen. Genom vardagens rutiner och övervakning från centralmakten i fängelset, klostret, skolan, sjukhuset och fabriken skapas en ny form av människa och en ny form av samhälle.

Reed är pragmatiker i den meningen att han påtalar att alla dessa traditioner kan ha mycket att erbjuda för den som söker förstå utvecklingen av idéer kring företag och företagsledare. Jag är säker på att han har rätt, men skall dock inte ge mig på att försöka få ihop alla dessa inspirationskällor. Tvärtom, jag väljer. Reinhard Bendix (1956) i *Work and Authority in Industry*, får tjäna som min startpunkt. En anledning till detta är att Reed pekar ut hans arbete som

extraordinärt. En annan anledning är att Bendix står i en Webersk tradition, vilket "på pappret" gör honom möjlig att foga samman med Bergers och Luckmanns konstruktionism.

"This book deals with ideologies of management which seek to justify the subordination of large masses of men to the discipline of factory work and to the authority of employers." (Bendix, 1956, s. xix)

Han tänker sig att dessa ideologier låter sig analyseras med utgångspunkt i två begrepp: *klass* och *byråkrati*.

"'Social class' refers to the universal tendency of men who are similarly situated socially and economically to develop common ideas and to engage in collective actions. "Bureaucracy" refers to the universal tendency of men who are employed in hierarchical organizations to obey directives and to identify their own interests with the organization and with all those persons in it who shares this identification. These are rival tendencies of action. The common ideas and actions of a social class arise from the joining of individuals on the basis of their related but more or less different interests; the common ideas and actions of bureaucracy arise from the authoritative establishment of identical interests among individuals whose ideals and interests differed prior to their appointment. Employers, entrepreneurs, and managers typically act in such a way as to combine these tendencies. To safeguard and advance their interests they will join with others like them in the collective actions of a social class. But within each of their separate economic enterprises they will use their authority to have the workers identify their ideas and interests with the enterprise rather than with each other. Ideologies on management are attempts by leaders of enterprises to justify the privilege of voluntary action and association for themselves, while imposing upon all subordinates the duty of obedience and the obligation to serve their employers to the best of their ability." (Bendix, 1956, ss. xx-xxi)

Bendix arbetar alltså med Marx tankefigur bas-överbyggnad och han har dessutom för avsikt att göra det dialektiskt. Han applåderar kritiken av den tidigare idealistiska (idé)historieskrivningen, men ogillar att idéutvecklingen inte tillskrivs *någon* egen, inre dynamik. Han bugar sig inför Karl Marx, men konstaterar att den materialistiska analysen fått till paradoxal konsekvens en vändning bort från de idéer som allra tydligast är uttryck för *intresse*.

"It was denied that ideas should undergo a more or less autonomous development, and the search was on for the discovery of ever more elusive societal influences upon intellectual life. Ideas were neglected, on the other hand, if they were explicitly related to social action and thus more or less revealed the promptings of self-interest. Yet such ideas were worthy of serious attention, for they influence our lives and they are not at all self-explanatory, even if they lack aesthetic or philosophic depth. The ideologies of management in particular afford us an opportunity to examine the interrelations between ideas and actions under conditions where these interrelations are more or less apparent rather than a matter of inference." (Bendix, 1956, s. xxi)

Och vidare, istället för att bara konstatera att en given ideologi är ett naket uttryck för intresse, bjuder Bendix oss att analysera ideologin som om den *intevore* självförklarande. Och det är här jag skall motivera mitt val av Bendix som beledsagare i historien. Han är nämligen att betrakta som en konstruktivist, innan det ordet hade myntats.

"When ideologies are formulated to defend a set of economic interests, it is more illuminating to examine the strategy of argument than to insist that the argument is selfish. In the present case [tidig industrialisering, förf. anm.] an important part of that strategy consists in the persuasion of the employers themselves. Every class is more or less heterogeneous in its social composition. Ideologies often help to create a cohesive group of people out of more or less diverse elements. In the case of employers, such cohesion may arise because the conflicts of interest among employers give way to an overriding unity of virtue of their encounter with an hostile environment. Under these conditions ideologies help to define and to advance certain core interests of the group. And this on-going definition of material interests helps to persuade and unite the members of the group in the process of defending their interests against opposing groups. Without such continual ideological reinforcement the class consciousness of a solidary group cannot persist." (Bendix, 1956, s. 199)

Alltså: klasser formas inte bara på grundval av några objektiva intressen. Det fordras en ideologisk process där världsbild och argument formas och slipas. Det krävs att någon ropar: "Alla företagsledare, förenen Eder" för att

företagsledarna skall enas kring sitt ”objektiva” intresse att förmera sin andel av mervärdet. Det här kapitlet handlar om några av dem som har ropat, framför allt på engelska.

## FÖRETAGSLEDARIDEOLOGIER

All företagsamhet, antar Bendix, innebär en fundamental relation mellan arbetsgivare som utövar auktoritet och arbetstagare som lyder. De ideologier som arbetsgivarna utvecklar handlar i grunden om att ställa den egna auktoriteten i ett fördelaktigt ljus. Det sker längs två linjer. För det första visas att auktoritet egentligen inte utövas, eller så erkänns auktoritetens existens, samtidigt som det hävdas att den utövas i allas intresse. För det andra visas att lydnad egentligen inte är något annat än konsensus eller så visas lydningen vara något som ger de lydande de största fördelarna och möjligheterna till förbättring.

Bendix redovisar fyra fallstudier: industrialiseringens England respektive Ryssland, 1900-talets USA respektive efterkrigstidens Östtyskland. Han spårar inom varje fall de idéer om arbete och auktoritet i industri som utvecklats. För mina syften är det de två västliga fallstudierna som har störst relevans.<sup>23</sup> Det är de som jag fokuserar på här nedan.

### Entreprenörerna

Industrialismen slog igenom först i Storbritannien. Det kan inte råda några tvivel om att industrialiseringen var en i långa stycken brutal process; brutaliteten gällde naturligtvis de män, kvinnor och barn som fick flytta bort från sina hemtrakter till de nya fabrikerna och bort från sin traditionella livsstil, men kanske också fabriköerna själva. De var brutala även mot sig själva, påpekar Bendix.

---

<sup>23</sup> Jag är ju intresserad av bilder av företagsledare som kan tänkas vara relevanta för ett svenskt/europeiskt sammanhang idag. Schütz och Weber skulle använda begreppet meningsadekvans här. De två stränga läromästarna skulle naturligtvis kräva av mig att jag belade mina idéer, men jag antar helt enkelt att engelsk och amerikansk industrialisering står i ett närmare historiskt förhållande till dagens Västeuropa, dvs. att dessa historiska skeenden mynnat ut i sociala konstruktioner vilka lever och frodas bland oss.



De nya historiska figurerna, entreprenörerna, var män från ibland enklare sociala bakgrundsförhållanden, men kanske inte så ofta som ibland påståtts. Det behövdes ju ofta ett visst kapital i ryggen för de nya satsningarna och det kapitalet var det en hel del av entreprenörerna som hade med sig från sina familjer, vilka hade ägnat sig åt exempelvis handel. De var män utan formell utbildning, drivna av fascination inför tekniken och dess möjlighet, med en stark strävan efter erkännande i samhället.

Det stora problemet var tillgång till arbetskraft. Det gällde att få arbetskraften att flytta på sig och acceptera det nya sättet att leva i och kring fabriken, med en ny form av disciplin och kontroll. Detta innebar en kamp, inte bara i relation till den potentiella arbetskraften, den fattiga landsbygdsbefolkningen, utan också den jordägande aristokratin. Bägge dessa fiender tycktes också förenas i det traditionella samhällets beroendeteori: att de av naturen "rika" är ansvariga för de av naturen "fattiga". Aristokratin hade, i alla fall i den officiella ideologin, ett ansvar för den lokala befolkningen. Något som bland annat tog sig uttryck i vad vi skulle kalla för socialförsäkrings-system. Bendix hävdar med emfas att det till *syvende og sidst* inte var fattigdomen, som till och med ökade under delar av 1700-talets andra hälft, eller brutalismen från de nya herrarna, som skapade det starka sociala upproret mot industrialismen. Ty fattigdomen och brutalismen var nog inte ny. Vad som var nytt var att de fattiga inte längre såg ut att ges någon som helst rättmätig plats i samhällsordningen.

De nya entreprenörerna ville, och detta var helt medvetet, bryta upp den traditionella samhällsmodellen och dess beroendeteori. Detta utmynnade i slutändan i stora ideologisk-politiska strider mellan de nya och de gamla rika. Under tiden var det dock det mer dagligt konkreta problemet att hantera arbetskraften som upptog de nya entreprenörerna. Paradoxalt nog fick de här hjälp av det gamla samhällets teori. Med hjälp av underleverantörer, eller underentreprenörer, vilka knöt arbetskraft till sig längs familje- och vänskapsband, och därmed agerade ställföreträdande herrar – aristokratins gamla roll – för sina undersåtar underlättades tillförseln och kontrollen av arbetskraft. En oavsedd konsekvens av detta var möjligen att denna modifierade variant av den gamla relationen mellan herre och undersåte öppnade för accentuerad brutalism. Underentreprenörerna själva var inte bärare av den gamla aristokratins paternalistiska tradition. Det mesta av välvillig hjälp till undersåtar i kris eller förutseende hjälp till förbättrade villkor, med tacksamhet och lojalitet som följd, försvann. Kvar blev hårdare kontroll och bestraffningar. Utsugning, om man så vill. En utsugning som de nya entreprenörerna dessutom inte riktigt ville kännas vid, utan tenderade att skylla på underentreprenörernas karaktär.

Med tiden övertog dock den riktiga entreprenören det mesta av kontroll. Fabriken växte fram, med allt mer av minutiös övervakning och kontroll av arbetskraften, ibland parad med byggande av bostäder, utbildning och andra samhällsbyggande aktiviteter. Robert Owen är kanske urtypen för den fabriksägare som så tydligt fortsatte den paternalistiska modellen herre-undersäte, inom ramen för den industriella fabriken.

När det gäller synen på de fattiga innebar 1700-talet ett skifte. Under 1600-talet hade fattigdomen analyserats som en effekt av omständigheter bortom individens kontroll. Nu väcktes tanken att fattigdomen var ett resultat av slöhet hos individen. En lång rad initiativ togs för att bygga förbättringsinstitutioner för de fattiga, främst olika former av skolor, där de skulle läras flit och disciplin. Evangeliska rörelser växte sig starka och var drivande i processen att moraliskt upprusta de fattiga. Kritik riktades även mot nya och gamla rika för att inte vara tillräckligt goda föredömen för de fattiga. Sarah Trimmer och Hannah More, två kvinnor, lyfts fram av Bendix som exponenter för denna konservativa kritik. Från annat håll utsattes förbättringsinstitutionerna för kritik för att de avledde de fattiga barnens uppmärksamhet från deras rätta plats i samhället, bland annat genom en alltför humanistisk läroplan. Varför läsa poesi, när de skall göra det hårda och smutsiga arbetet i världen som deras plikt bjuder?

Bendix lyfter fram att alla dessa initiativ och debatter trots allt baseras på den traditionella modellen där de rika skall ta någon form av ansvar för de fattiga. Den stora brytningen med traditionalismen kommer dialektiskt nog med den som, i alla fall i mina skolböcker, brukar kallas konservatismens fader, nämligen Edmund Burke. Det är han som hävdar att de rika bidrar till det allmänna goda genom att förverkliga sina själviska intressen. Dygd och trohet mot Gud ger inte upphov till det allmänna goda, utan detta kommer från människors själviska strävan. Så har Gud inrättat världen, menade Burke. Beroendeteorin bryter här samman, inom vad som måste förstås som ett försök att försvara den gamla ordningen.

Thomas Malthus förfäktade tanken att fattigdom är de fattigas eget fel. Den enda verkliga åtgärd som kan vidtas mot fattigdom är uppskjutande av äktenskap (dvs. barnbegränsning) och ansvaret för detta åligger de fattiga själva. Hur hårt var nu inte detta budskap? Malthus doktrin skapade än starkare utbrott av raseri i de lägre klasserna vars lott i tillvaron var att de:

"[...] had been condemned to a life, from which all passion and sentiment had to be barred if they would save themselves from semistarvation. Indeed, the desire for sexual gratification and for the

familial continuity of life, which were a vital buttress to their self-respect, were now made expendable, a price to be paid for the sake of money-making. Sexual gratification as a reward of wealth and sexual deprivation as the added punishment of poverty, these were the alternatives which Malthus' doctrine seemed to pose for those most directly affected by it." (Bendix, 1956, ss. 84-85)

Och här kommer de oavsedda konsekvenserna igen; med sitt angrepp på den traditionella ordningen bidrar Malthus till att luckra upp föreställningar om relationerna klasserna emellan. Han ser inte längre en absolut rågång mellan högre och lägre. Det som skiljer är förutseende och försiktighet, det vill säga förnuftighet, i ljuset av kunskaper om naturens lagar, och då främst lagen om population och förnödenheter. Malthus öppnar för en egalitär syn där hög och låg inte längre är skiljda åt i en av Gud given ordning mellan dygdiga och odygdiga. Skillnaden ligger i moralisk stramhet baserad på kunskap. Malthus uppmanade, utan att själv avse det, de fattiga att lyfta sig själva och han antydde att de skulle kunna göra det. Detta var ett budskap på tvärs med evangelismens.

Vägen var beredd för entreprenörerna själva att formulera ideologi och politik. Malthus hade förvisso lagt en intellektuell grund för en entreprenörsideologi, men det var ur den dagliga hanteringen av arbetskraften och legitimeringarna av denna och motståndet mot alla försök till politisk reglering av entreprenörernas verksamhet, som den nya ideologin formades.

De nya entreprenörerna bröt i handling mot den gamla beroendeteorin. Bland dem och kring dem kom också en ny intelligentia, som tolkade detta avståndstagande och systematiserade det till ideologi. Entreprenörerna skapade arbetstillfällena, underlättade mänskligt arbete genom användning av maskiner och höjde arbetskraftens löner. Barnarbete fanns, men det var inte något farligt med det. Var nu inte barnen så glada, så var det inte heller entreprenörerna som var ansvariga, utan snarare de vuxna arbetare som anställde dem som hjälpredor. Så löd Andrew Ures budskap i *The Philosophy of Manufactures* från 1835. När praktikens män eller dem nära anknutna ger sig in i debatten så faller vi tillbaka ett steg. Det låter nu som om de nya högre klasserna har ett ansvar för de lägre: att skapa arbetstillfällena, men också påståendet att de redan fyller det ansvaret. Uppmaningen till självupprustning bland de fattiga faller i skymundan och kvar står kravet på disciplin och lydnad.

I slutänden fanns en ideologi där landets välstånd ansågs skapat av entreprenörerna och skulden till fattigdomen lades på de fattiga. En sådan ideologi skulle dock stöta på motstånd. De vidriga materiella och symboliska förhållanden som industrialiseringen förknippades med för de fattiga utgjorde gro-

grund för upprorsstämning. Fackföreningar skulle bildas och rösträtt skulle krävas. Entreprenörsklassen kunde inte lägre förskansa sig bakom Malthus *An Essay on the Principle of Population* (1798). Gjorde man det, så steg endast kampviljan från den alltmer klassmedvetna arbetarskaran.

Entreprenörerna och deras ideologer gjorde ständiga försök att utmåla sig som förkämpar för folket mot den gamla jordägande aristokratin, men kampanjerna lyckades aldrig fullt ut. Den nya klassen fick utkämpa ett tvåfrontskrig. Uppslutning kan sägas ha skett kring ett särskilt budskap och en särskild agitator: Samuel Smiles, författaren till skrifter som *Self-Help*, *Character*, *Thrift*, och *Unity*.

1859 publicerades boken *Self-help, with illustrations of Character, Conduct, and Perseverence*. Fattigdom är inget oundvikligt tillstånd för massan, manar nu Smiles. Med hårt arbete och med tagande av råd från sådana som han själv, kan vanligt folk utveckla sig och skapa sin egen lycka. Smiles beskriver otaliga händelseförlopp där män med hårt arbete, vaksamhet på detaljer och systematisk sparsamhet, kan åstadkomma stora framsteg. Och allt detta har inte främst att göra med någon individuell talang, utan med ett systematiskt odlade av viljekraft.

"Smiles preached a gospel not merely of work, but of hope. He demonstrated the humble origins of industrialists. He explained their success in terms of qualities, which did not depend on individual talent as much as on the systematic cultivation of will power. He founded the industrialists' claim to authority and leadership on a creed which attributed their success to qualities readily accessible to the poor."  
(Bendix, 1956, s. 111)

Smiles riktar också sin kritiska blick mot överklassen och till och med vissa i de egna entreprenörsleden. Bland annat iakttog han hur många arvtagare till entreprenörsegendom var slarviga och lättjefulla, odygdiga, själar som förskingrade rikedom.

Allt detta innebär att han argumenterade för de riktiga, dygdiga entreprenörernas auktoritet och ledarskap mot såväl överklass och underklass där lättjan och odygd breder ut sig, om de nu inte skärper sig och hjälper sig själva, det vill säga. Allt detta innebär också att de rikas ansvar är tillbaka; Smiles kräver av dem att skärpa sig och att hjälpa underklassen att skärpa sig och då inte bara genom religiös undervisning. Han talar om hur arbetsgivare kan uppmuntra till sparande bland sina arbetare och deras barn, hjälpa till att skapa byggkooperativ och andra medel för att åstadkomma ordnade livsvillkor. Den

arbetsgivare som gör så kan förvänta sig mer av lojalitet tillbaka. Inte nog med det; Smiles är kanske den förste som talar om missnöje bland arbetare som något positivt. Missnöje är en förutsättning för förbättring, och missnöje är en grogrund för hårt arbete, manar Smiles.

Dessa är budskap på behörigt avstånd från Malthus och Andrew Ure. Doktrinen om själv-hjälp kunde nu naturligtvis inte överskugga arbetarrörelsen egna budskap. Fackföreningar bildades, rösträtten utvidgades och det var arbetarna själva som åstadkom detta. De hjälpte sig helt själva, precis som många tidigare tänkare uppmanat dem att göra, men de hade valt andra medel än de som Malthus och andra föreslagit. Bendix hävdar dock med emfas att självhjälpsdoktrinen var och förblev av betydelse:

”Yet this ideology had major significance in the development of English industrial society. For the optimistic appeal of self-help meant that a new formula had been found on the basis of which employers and workers were conceived as members of the same community. [...] There was evangelical zeal in this appeal of employers to the drive and ambition of the people. By bidding the people to seek success as they did themselves, the employers manifested their abiding belief in the existence of a moral community regardless of class, for they proposed to measure the worth of each man by the same standard.” (Bendix, 1956, s. 115)

Mot 1800-talets slut hade många västliga länder, USA, England, Frankrike och Tyskland genomgått en enorm samhällsomvandling. Miljontals människor hade lämnat jordbruket och hemtillverkning och arbetade nu som anställda i ständigt växande industri- och tjänsteföretag. Företagen genomgick också den dramatiska förändring som kan kallas byråkratisering. Inom industrin ersätts gradvis systemet med underentreprenörer av fast anställda förmän som basar över en mer stabil arbetsstyrka och runt om dessa växer skaran avlönade tjänstemän med bestämda funktioner. Den så kallade linje- och stabsformen för organisering växer fram och blir den arketypiska. Det behöver knappast sägas att antalet formella hierarkiska nivåer blev fler och fler i de växande företagen. Jag skall snarast ge mig i kast med dem som fanns i toppen av dessa hierarkier, med hjälp av Bendix, men låt mig först ge honom chansen att reflektera över sina egna intryck av såväl den tidiga brittiska som den tidiga ryska industrialiseringen.

"In the early phase of industrialization, the entrepreneurial concern with the worker was not managerial at all, if by "managerial" we mean the deliberate use of means to organize and control the work force of an enterprise." (Bendix, 1956, s. 203)

Arbetaren var förvisso ett problem då och då även för den tidige entreprenören, men det problemet kunde för det mesta lösas genom att byta ut arbetaren, hota med eller dela ut bestraffningar, ibland fysiska sådana. Med några få illustra undantag, varav Robert Owens fabriker i Skottland är det mest kända, fanns inte 'management' på det sätt som vi förstår det, när det gällde interna organisatoriska förhållanden.

I storskalig industriell tillverkning blir dock arbetaren mer ett permanent problem att hantera. För att tillverkningen skall fungera bra krävs att arbetarskaran anpassar sig till en jämn vidmakthållen arbetsrytm, arbetar med noggrannhet och hanterar sina verktyg och fabriken maskiner med omsorg. De måste följa en ansevärd mängd regler och förhållningsorder, men med ett något slags förnuftigt förhållningssätt. De måste tänka lite själva också. Hela tillverkningsprocessen tenderar att bli mer beroende av arbetarens goda omdöme eller *arbetsetik*.

Max Weber hade ju redan ett halvsekel tidigare analyserat framväxten av en kapitalistisk anda i protestantismens kölvatten och Bendix lutar sig mot hans förståelse av dessa fenomen. Han menar sig dock gå utöver Weber när han påstår att puritanismens stränga inre askes kom att ersättas av mer sekulära tädig-framåt-och-uppåt läror. Här har jag en invändning mot Bendix; jag uppfattar kärnpöängen i Webers *Den Protestantiska Etiken och Kapitalismens Anda* (1905) vara just sekulariseringen av de religiösa doktrinerna. Där Calvin misstrodde alla känslor och sinnesintryck i frågan om nåden, kom snabbt religiösa konsulter och lärde människor att se tecken på att man tillhörde de utvalda, de för vilka Gud hade reserverat en plats i himmelen. Det främsta tecknet, så klart, var framgång i jordelivet. Rik lika med utvald. Fattig och sjuk lika med fördömd. Sådana var de religiösa konsulternas formler.

Tillbaka till Bendix.

"It is probable that in England this ethic of work performance developed among the masses of workers out of the combined legacies of craftsmanship, the Puritan credo, and the rising ideology of individual striving and success." (Bendix, 1956, s. 205)

Eller med andra ord: Det tar ett par generationer att internalisera ett nytt förhållningssätt till arbete. Eller med ännu en uppsättning ord: Sekundär socialisering kan efter ett par generationer bli primär socialisering. Det relativt verkliga kan med tiden bli det absolut verkliga. Jag skall om en stund vända åter till denna punkt.

### Från entreprenörer till byråkrater

I Amerika vaknade arbetarklassen till liv betydligt senare än i England. Under ett antal decennier mot slutet av 1800-talet härjade företagsledarideologerna betydligt mer obehindrat i samhället. Obegränsad mängd arbetskraft – immigranterna villiga att arbeta för vilken ersättning som helst – och outnyttjade resurser samt möjligheten att bygga nytt betraktar Bendix som den bakgrund mot vilken man bör förstå den tidens ideologiska utveckling. Vari bestod den?

Från England kunde man hämta Samuel Smiles och resten av framgångslitteraturen. Men man hämtade mer: Malthus "äkte" till USA, liksom Darwin, och de alla förenades i Herbert Spencers socialdarwinism.

"The ideas which Smiles had propounded as a matter of personal conviction and experience were interpreted by Spencer's American followers as certain facts, grounded in the laws of evolution and confirmed by science. Accordingly, success and riches were regarded as signs of progress and as the reward of those who had proved themselves in the struggle for survival. In that struggle no quarters were given, and the success and well-being of the "fittest" was inevitably accompanied by the grinding poverty of those who had failed." (Bendix, 1956, s. 256)

Det är mot bakgrund av denna doktrin som vi skall förstå den omfattande upphøjelse av affärslivets ledare som stora delar av det amerikanska samhället vid denna tid var uppslukat av. Här kan jag inte undvika att ge ett andrahands-citat. Så här skriver en viss C. R. Henderson i *American Journal of Sociology* 1896:

"It would be strange if the 'captain of the industry' did not sometimes manifest a militant spirit, for he has risen from the ranks largely because he was a better fighter than most of us. Competitive commercial life is not a flowery bed of ease, but a battlefield where the "struggle for existence" is defining the industrially 'fittest to survive.' In this country

the great prizes are not found in congress, in literature, in law, in medicine, but in industry. The successful man is praised and honored for his success. The social rewards of business prosperity, in power, in praise, and luxury, are so great as to entice men of the greatest intellectual abilities. Men of splendid abilities find in the career of a manufacturer or merchant an opportunity for the most intense energy. The very perils of the situation have a fascination for adventurous and inventive spirits. In this fierce, though voiceless, contest, a peculiar type of manhood is developed, characterized by vitality, energy, concentration, skill in combining numerous forces for an end, and great foresight into the consequences of social events.” (Citerad i Bendix, 1956, s. 256)

(En särskild form av mandom var det. Jag kommer till det.) Dyrkan av industriledare som hjältar gick längre i USA än i England. Arbetsgivarens auktoritet kom att motiveras med ständig upprepning av berättelsen om hans egen framgång, som ett självklart tecken på hans överlägsna dygd och förmåga. Arbetstagarens lydnad legitimerades med dennes misslyckande i kampen om överlevnad, ett misslyckande som förklarades med odygd och oförmåga. Religösa argument i termer av dygd och vetenskapliga i termer av förmåga blandades. Det tycks som om industrimännen själva var mer hemtama i de religösa argumentens värld, medan de mer vetenskapliga argumenten allra mest hördes från journalister och akademiker som studerade och analyserade industrimännen. Oavsett vilket, så har vi här att göra med en hård doktrin. Och hur skulle denna doktrin fungera för alla de som nu levde vare sig som industrimagnater eller som utfattiga? Hur skulle de många förmännen och tjänstemännen i mitten av hierarkierna se på sig själva?

Den s k. *New Thought*-rörelsen runt sekelskiftet blev medelklassens ideologi. Nu var det inte religiös dygd eller vetenskapligt mätbar förmåga som stod i centrum, utan ”mental kraft”. Som en viss Atkinson uttryckte sig:

”Business success is due to certain qualities of mind. [...] Anything is yours if you only want it hard enough. Just think of that. Anything! Try it. Try it in earnest and you will succeed. It is the operation of a mighty law.”  
(Citerad i Bendix, 1956, s. 260)

Marknaden för böcker om mental kraft exploderade. Böckernas titlar talar sitt tydliga språk: *Your Forces and How to Use Them*, *Mastery of Fate*, *The Power of Success*, *The Culture of Courage*, *Power of Will*, *Pushing to the Front*, *The Secret of Achievement*, *The Victorious Attitude*. Alla dessa böcker såldes till och lästes av



miljontals människor för vilka den ideologiska formeln nu löd; framgång följer av ansträngning att odla den rätta karaktären, den rätta attityden.

Men så byråkratiseringen. Inom ramen för de växande komplexa hierarkierna tycks inte den helt individcentrerade självhjälpstanken från entreprenörsideologin förslå. Tanken kunde dock överföras genom ett namnbyte. 'Självhjälp' blev 'initiativ'. *New Thought* överskuggade inte Spencers socialdarwinism med dess fördömande av de fattiga, men rörelsen hjälpte till att passa företagsledarideologin till de nya problemställningarna i de växande byråkratierna.

Den "hårda" skolan gjorde nya utfall. I takt med framväxande kritik av industrisamhällets brutalitet blev försvaret desto envetnare. Elbert Hubbard blev en av talesmännen för en återgång till ett fördömande av de fattiga. I sin bok *A Message to Garcia* (1899) lägger han ut texten om *ne'er do'wells*, oförmögna till självständigt handlande och präglade av moraliskt dumhet, viljesvaghet och uppstudsighet. Men nu hade de amerikanska arbetarna börjat organisera sig.

Blodet började flyta kring de hårdnande argumenten på båda sidor. För arbetsgivarna stod det dock klart att även de måste organisera sig, och det för första gången i syfte att hantera företagsinterna problem. Den självklara absoluta auktoriteten i fabriken var hotad och den enskilde arbetsgivaren kunde inte försvara den.

Den så kallade *Open Shop Campaign* innebar att arbetsgivare i USA utarbetade strategier att möta utmaningen från arbetarnas fackliga organisering. Man verkade på tre fronter. Det mesta gjordes för att underminera facket: fackligt verksamma sparkades, mutades och kastades i fängelse. Strejkbrytare organiserades och militär och polis användes för att hindra eller försvåra strejker. Samtidigt med allt detta våld organiserades yrkesutbildning där arbetare skulle tränas i kunnande och det rätta förhållningssättet till arbetsgivaren. För det tredje användes PR-kampanjer riktade till allmänhet och lagstiftare m fl. för att samla stöd för arbetsgivarnas sak.

Omkring 1920 fanns en ny tongång i företagsledarideologin. Nu betonades att arbetsgivare kunde hjälpa till att förbättra livsvillkor genom åtgärder av gamle Robert Owens slag. För att göra det krävs dock lönsamhet och för lönsamhet krävs samarbete. Arbetare uppmanas att lita på och respektera sin arbetsgivare och om han gör det skall belöningar följa. Men nu lyfts alltså fram att företagsledaren själv har med saken att göra. Han måste också sköta sina sysslor för att arbetarna skall kunna utföra sina, börjar en och annan skriva och säga. "Fröet till sin egen undergång" heter den dialektiska formeln. Och 'the

Open Shop Campaign' beredde vägen för ett frö som bar ståtlig frukt: Frederick W. Taylor.

## Scientific management

*Scientific management* handlar om att med vetenskaplig systematik fastställa det bästa sättet att utföra givna arbetsuppgifter och att omsätta denna kunskap i praktik genom regler och föreskrifter för den enskilde arbetaren. Alla konflikter mellan arbetstagare och kapitalister skall upplösas om bara vetenskapen tillåts hjälpa till. *Scientific Management* innebär en ny grund för auktoritet i industri och ställer nya krav på företagsledare. Det är de som skall samla all den kunskap som tidigare funnits i arbetarens huvud. De skall vetenskapligt välja och utveckla arbetarna. Deras arbete skall integreras och samarbete upprättas. Allt detta skulle kräva, menade Taylor själv, något av en mental revolution bland Amerikas industrimän. De gamla hårda metoderna för företagsledning skall ersättas med vetenskaplig analys. Kollektiva förhandlingar och andra krav från fackföreningar kommer inte att behövas i detta nya tillstånd av samarbete och ständigt ökat välstånd. Det personliga utövandet av auktoritet är borta i Taylors tankevärld. Det är vetenskapen som utövar auktoriteten.

Vetenskapen skall vägleda inte bara utarbetandet av arbetsmetoder, genom tidsstudier med mera, utan också i personalhantering. De bärande tankarna var att människor skiljer sig med avseende på färdigheter och att varje individ skulle kunna fungera bra inom en viss typ av jobb. Företagsledaren uppgift är att matcha arbetarens färdigheter med rätt jobb.

Även företagsledarna i Amerika hade svårt att svälja dessa implikationer av *Scientific Management*. Taylor implicerade ju faktiskt att deras goda omdöme och överlägsna förmåga – som i det närmaste förgudligats under flera decennier – var mindre imponerande.

Bendix menar med emfas att Taylors betydelse var långt större som ideolog än som metodinnovatör. *Scientific Management* blev inte metoden att stoppa facket, men dess slogan om samarbete blev en bärande del i företagsledarideologin. Efter 1:a Världskriget var det samarbete, inte fältslag och kamp, som var företagsledarnas budskap. De mycket gamla fraserna om arbetarens plikt att lyda eller samarbeta, som växlat ända sedan industrialiseringen satte fart i England, fick nya betydelser i det att arbetsgivarens roll i allt detta blev föremål för diskussion.

"The mere investigation of managerial practices implied that the activities identified with success were no longer taken for granted. While the celebration of the businessman continued unabated, increasing attention was being devoted to the specific qualities and practices which had made him successful." (Bendix, 1956, s. 286)

Taylor var populär, men det gick att välja och vraka bland hans metodförslag, något som också gjordes, men kvar stod nu en systematisk uppmärksamhet på frågan om *management* av företag.

## Human Relations

Gradvis förändras den bild av industrins män som framträdde på företagsledarnas näthinnor. Denna förändring omfattade bilder av såväl arbetare som ledare. Båda kategorierna hamnade under analysens lupp och en effekt av detta var att företagsledare kom att finna sig inbegripna i akademiska eller intellektuella stridigheter för vilka de inte var förberedda i termer av utbildning eller erfarenhet.

Så långt under industrialiseringen hade bilden av arbetaren varit mycket enkelspårig: han var dum, lat, motiverad endast av egenintresse, oförmögen att skaffa lagom antal barn i rätt tid, moraliskt imbecill och till råga på allt utvald av naturen av vara underlägsen. Den fattige fördömdes från 1750 till 1900. En brytning med denna väletablerade tradition kommer med Taylor; han påstod ju faktiskt att arbetare inte *kan* maximera sin egennytta. Till det behövs det vetenskaplig assistans. Parallellt med ett upprätthållande av läpparnas fördömande av den fattige, började amerikanska arbetsgivare att försöka forma arbetaren med de nya metoderna. Sakta men säkert blev fördömandet mindre viktigt även som fokus för uppmärksamhet och ersattes av försök att begripa arbetaren och då särskilt vad som pågick i hans huvud.

Olika skolbildningar inom den akademiska psykologin (behaviorism, instinkt teori och, framförallt, *trait psychology*) gjorde insteg här och teoretiserade kring annat än ekonomiskt självintresse. Motstånd lät inte vänta på sig. Många företagsledare vände sig mot tanken att rekryteringsbeslut skulle kunna fattas bara på kyliga, "vetenskapliga" faktaunderlag. Men tester började användas. Från mätning av egenskaper är steget till mätning av attityder och intresse inte långt skulle det visa sig. Med referenser till William James filosofi kunde man konstatera att människan är vad hon tänker och därmed började man försöka undersöka intressen och övertygelser hos arbetarna. Vägen var beredd för en form av förståelse av arbetaren som en social varelse vars

övertygelser och attityder formas i en vidare social kontext och vars arbets- erfarenheter formar attityder och intressen. Trots att det gamla temat om den fattige som en av de för evigt förtappade fanns kvar även i ideologiska formuleringar, och än mer i praktisk handling, så var vägen nu beredd för nya bilder även av företagsledare.

Det omedelbara svaret på arbetstagarnas organiserade kravställande var mer eller mindre våldsamt motstånd i ord och handling. Men arbetsgivarna kom att sakta men säkert att modifiera både ord och praktik. Inom ramen för de mer byråkratiserade företagen förändrades också förutsättningarna för ord och praktik. Istället för att ta arbetares motstånd och otillfredsställelse effektivitet i arbetet som uttryck för deras misslyckande i kampen för överlevnad ställdes nu ideologiska och praktiska krav på företagsledare att genom olika *policies* försöka åstadkomma samarbete och produktivitet. Auktoriteten betraktades som lika självklar som någonsin förr, och företagsledare upphöjdes som aldrig förr, men nu fanns en diskussion där tidigare funnits endast beundran.

I den diskussionen hade utomstående experter involverats. I Taylors fotspår och inom ramen för industripsykologin växte ett intresse inte bara för vad som fanns i arbetarens huvud, utan också i företagsledarnas. De stora företagens organisation ställde många nya krav och det tycktes som om många egenskaper och färdigheter krävdes av företagsledare. Man började intressera sig för att med utbildning skaffa och stärka dessa färdigheter. Det blev alltmer allmänt accepterat att en ledare är både född och gjord till ledare. Den senare delen av den uppfattningen gör det möjligt att *tänka sig* en meningsfull kritisk utvärdering av företagsledares aktiviteter.

I olika managementtidskrifter publicerades många listor över 'egenskaper' som företagsledare skulle inneha. Intelligens, kraft, entusiasm, ärlighet, rättvishet, värdig sin auktoritet, villighet att ta till sig ny information, vilja att lära från underordnade, önskan att se de underordnade växa, förmåga att ta till sig kritik och erkänna misstag med mera. Bendix menar att några egenskaper återkommer oftast i dessa listor: rättvisa, entusiasm, intelligens, förmåga och ärlighet. Det som förenar alla dessa listor av egenskaper är att de är idealbilder av människan snarare än reella beskrivningar; det är den ideala samarbetande människan som beskrivs.

En nygamal fråga som aktualiseras är hur dessa idealbilder av företagsledare skulle kunna användas för att sporra medlemmar av de bredare massorna. Det är som ett svar på den frågan som ännu en litteraturgenre ser dagens ljus med Dale Carnegies *Public Speaking and Influencing Men in Business* (1926). De gamla puritanska dygderna hade förlorat mycket av sin kraft i det sammanhang där många hierarkiska nivåer skiljer de lägre från de högre. Det

gäller att ta sig fram inom dessa hierarkier och för det krävs personligt försäljarskap. Kärnbudskapet kan uttryckas i fri översättning. Vi bedöms efter fyra saker: vad vi gör, hur vi ser ut, vad vi säger och hur vi säger det. Samma budskap om *Image Management*, som vi skulle kalla det, kunde appellera till dem däruppe, som ett sätt att bygga samarbete. De längst ned, dock, kunde knappast finna hopp i denna lära. *Image Management* som vägen till framgång riktar sig till företagsledare och tjänstemän i administrativa funktioner.

När det gällde vanliga arbetare var det andra teorier som fick genomslag. Mycket mindre idealiserande och välunderbyggda uppfattningar om vad arbetare vill publicerades, vanligen i form av listor över behov. Utvecklingen av företagsledarideologi, i termer av en tudelning mellan högre och lägre män i industrin, hade drivits av att tekniker för personalhantering börjat användas med avseende på arbetare, medan undersökningen av de högre positionernas män lämnats mer därefter och öppnat för idealbilder.

Bendix menar dock att det vore fel att i allt detta inte se någon förändring. Det som hänt är att företagsledarideologi nu främst kretsar kring konsten att göra karriär inom byråkratier. Vi har kommit långt från entreprenörernas 1700-tal. När det gäller arbetarna är förändringen än större: de förstås nu som människor med behov, känslor och färdigheter beroende av företagsledares stöd och åtgärder för att komma till sin fulla potential.

“Under the impact of bureaucratization the virtues ideally embodied in the successful man of business had become incongruous with the job the worker had to do.” (Bendix, 1956, s. 308)

Ett stort gap hade återigen öppnats mellan företagsledare och arbetare, i den ideologiska världen, och här fanns utrymme för ännu en ideologisk framstöt. Vi är framme vid Hawthorne.

Med utgångspunkt i de mycket omfattande undersökningarna vid General Electric's anläggningar i Hawthorne, etablerade Elton Mayo och hans medarbetare en ny syn på arbetaren. Nu handlar det om arbetaren som en social varelse driven först och främst av att skapa och vidmakthålla sammanhållning i den egna gruppen.

“It is at least evident that the economist's presupposition of individual self-preservation as motive and logic as instrument is not characteristic of the industrial facts ordinarily encountered. The desire to stand well with one's fellows, the so-called human instinct of association, easily outweighs the merely individual interest and the logic of reasoning upon

which so many spurious principles of management are based." (Elton Mayo, citerad i Bendix, 1956, s. 313)

Bendix ägnar Mayo mycket uppmärksamhet och han menar att Mayos betydelse ligger i att han så tydligt ställde företagsledare och arbetare i samma kategori: människor.

"In lieu of the calculated pursuit of self-interest and the struggle for survival, and also in lieu of a career of "winning friends and influencing people," Mayo developed an image of man as a creature of sentiments and nonlogical thinking, whose one overriding motive was the desire to stand well with his fellows. This image was applied to employers alike." (Bendix, 1956, s. 314)

I likhet med Taylor, men inte på samma sätt, argumenterade dock Mayo för formandet av en elit som borde läras att överkomma sina känslor och nå mer logiskt tänkande. För detta krävs utbildning, inte bara teknisk sådan, utan social och socialteoretisk. Vi har här lämnat dygderna bakom oss och nu handlar vägen till framgång om kvaliteter som att kontrollera känslor och att genom kunskap och social kompetens åstadkomma samarbete med hänsyn tagen till det mänskliga behovet av samhörighet. Efter Mayo kan man inte bara ägna sig åt högljudd beundran av de lyckades dygd. All framgång bör analyseras och granskas och alla blivande företagsledare bör utbildas så att de kan fylla sin uppgift att skapa förutsättningar för att alla i industrin skall få utlopp för sin naturliga strävan efter samarbete. Alldeles särskilt handlar uppgiften om att skapa lagarbete arbetare emellan.

Där Taylor och industripsykologin framhållit kvantitativa tekniker och mätmetoder, framhåller Mayo en mer kvalitativ metodik: intervjun. Genom att intervjua eller samtala med arbetare kan den skicklige chefen skapa grunden för lagarbete.

Mayo argumenterade inte för att monetära incitament skulle tas bort, men i Mayos efterföljd hävdade många att med rätt företagsledning så skulle arbete utföras till en del av inre övertygelse. Vi har nu att göra inte med *Scientific Management*, utan med vad vi skulle kunna kalla *Science of Management*.

Det fina med Mayos budskap är att det gör en gammal hållning möjlig att beskriva i en ny och tilltalande språkdräkt. Sådan är en framgångsrik ideologi. Den kan användas för att legitimera nästan vad som helst. Och det är många som för att klättra uppåt i de stora byråkratierna behöver en sådan ideologi. *Human relations* drog samman tåtarna från *New Thought*, *Personality*

*Salesmanship* och industripsykologi och blev en stark ideologi. Det som samtidigt hänt är att det inte längre är de *stora* industriledarnas ideologi.

"This approach differs from the traditional managerial appeals in the sense that it idealizes not the leaders of industry, but their lieutenants, and in the sense that it enlists the cooperation of workers, not with employers but with industrial bureaucrats." (Bendix, 1956, s. 332)

Ideologins företagsledare är inte längre entreprenör. Han är karriärist inom byråkratin. Bendix är närmast profetisk när han fortsätter att diskutera om alla verkligen kommer att omsluta detta nya ideologiska försvar av företagsledarnas position:

"[...] the spokesmen of management who hold out for the more old-fashioned virtues and who see many drawbacks in this popularity of the bureaucratic arts may well be in the minority [...] But this minority consists of those who advance to positions of top management. They will continue to find "imagination", "initiative", "vigor," and the other traditional virtues more serviceable than the tempered qualities of the human-relations approach, even though they also admit that the latter is indispensable in the large-scale economic enterprises of today." (Bendix, 1956, s. 333-334)

## BILDER AV FÖRETAGSLEDARE ELLER AV VAD?

Bendix bedömningar av styrkan i olika ideologiska skiften och strömningar är just bedömningar. Bendix visar vilka strömningar som funnits. Hur starka de varit är mindre viktigt. De har funnits och jag antar att de fortsätter att ha en betydelse.

Men vad är det för idéer som Bendix på sitt mästertliga sätt redogjorde för? Hans eget svar är att det är de idéer som den framväxande kadern av företagsledare använt i en strävan att förbättra och legitimera sin sociala position. Eller alternativt uttryckt: det är de idéer genom vilka företagsledarna nått klassmedvetenhet och därmed ökad kapacitet till samhandling utefter klassintresse. Jag har inga invändningar mot detta.

De idealbilder som framhållits av företagsledarideologerna betraktar jag dock inte endast som bilder av företagsledare. De är bilder av män, de män som skall stå främst i industrisamhället. Dessa bilder står i kontrast till andra

bilder av män, de män som skall stå längst bak i brödkön eller de som borde göra det. Och kontrasten är kanske än mer uppenbar i förhållande till de kvinnor som inte ens finns på kartan. Rakt igenom Bendix alla redogörelser är det solklart att han själv och alla de han skriver om tänker på och om män. Mot Bendix är inte detta någon stark anklagelse. Han har nog inte förvanskat historien genom blindhet för kön, utan endast inte gjort tolkningar i termer av kön. De tolkningarna kan vi nu göra åt honom, utan att behöva skriva om hela hans historia.

Jag menar att de företagsledarideal som Bendix påvisat, med stor detaljrikedom dessutom, i lika hög grad kan och bör betraktas som *mansideal*. De historiska processer som Bendix redogör för kan ses som kamp mellan mansideal och mellan män om social position och erkännande. Hans bok kunde nästan lika gärna ha haft titeln *Work and Masculinity in Industry*.

## FÖRETAGSLEDARE SOM MÄN OCH MÄN SOM FÖRETAGSLEDARE

I samtida feministisk teoribildning tycks den teoretiska blicken kommit att i allt högre grad riktas mot konstruktioner av manlighet, eller maskuliniteter. Efter vad som kan förstås som ett framlyftande av det till stora delar osynliggjorda – kvinnor och det som betraktas som kvinnligt (med vissa svårartade konsekvenser, subjektivt eller ur någon annans perspektiv), för individer som placeras i kategorin kvinnor, så vänds blicken mot dem av sin könstillhörighet gynnade (subjektivt eller ur någon annans perspektiv). Män som kön, inte som neutrala människor, hamnar i fokus.

Den grundläggande poängen med en viss typ av feministisk förståelse av relationen mellan könen är att de är sociala konstruktioner, konstruerade i relation till varandra och som ömsesidigt uteslutande kategorier, och att den ena sidan, den manliga, är överordnad, den andra sidan, den kvinnliga (Yvonne Hirdman, 1988). Att vara man, i rådande *partriarkala* könsordning, är, bland annat, och kanske mest fundamentalt, att vara överordnad kvinnor. (Se bl. a. Hollway, 1984, Connell, 1995, Höök, 2001.)

Man kan betrakta en praktik och konstatera t ex. att i en grupp människor får männen tala mest, tjäna mest, bestämma mest, ha flest sexuella förbindelser utan att drabbas av social stigmatisering, få skjortor strukna, barn passade,



slippa diska etc.<sup>24</sup> På vilka sätt återskapas och legitimeras dessa asymmetriska praktiker. Vad är det som gör att män skall få, exempelvis, bestämma över världen, däribland kvinnor och barn? Det vill säga, vad innebär det att vara och att bli behandlad som man respektive kvinna, förutom att vara över- respektive underordnad? Här stöter vi inte oväntat på en större komplexitet.

R. W. Connell (1995) lyfter fram en central spänning inom 'maskulinitet' i den moderna industrialiserande världen; den mellan en auktoritär, inte sällan våldscentrerad heroism och en mer kylig professionell och/eller teknisk expertis. Hans penseldrag är svepande i den maskulinitetens historia som han ägnar ett kapitel, men tillsammans med den empiri som upptar det mesta av boken *Masculinities*, så är poängen hemma: maskuliniteter produceras i och producerar världen. Organisationer kan ses som ett vardagligt upprätthållande av en patriarkal könsordning och, samtidigt som föränderliga processer av hegemoni och marginalisering för olika sätt att vara man, för olika maskuliniteter. Dominanten eller Experten – det har växlat på toppen och det växlar. För det mesta kan dessa olika sätt att vara man samexistera – dominanten ute i kolonierna, och experten hemma i "civilisationen". Tillsammans inkasserar de dock den "patriarkala utdelningen", som Connell kallar den – pengar, inflytande, sexuella och sociala möjligheter.

Beverly Burris har i en serie arbeten (1989, 1993, 1996) teoretiserat kring vad hon kallar teknokrati och teknokratiskt patriarkat som en dominerande organisationsform mot slutet av 1900-talet, framför allt inom högteknologiska datoriserade företag. Burris ser det teknokratiska patriarkatet som det senaste tillskottet i en rad av patriarkala organisationsformer, dvs. former där vissa män systematiskt gynnas och kvinnor och vissa män systematiskt missgynnas och utnyttjas. Hon redogör för utveckling från den teokratiskt patriarkala organisationen där den manlige chefens överordning var ett direkt resultat av hans större närhet till Gud, i kraft av visdom, ansvarsfullhet och styrka, via den entreprenöriellt patriarkala organisationen baserad på direkt kontroll och ibland brutal maktutövning med hot, bestraffningar och belöningar direkt utdelade av maktens hand, till den senare industrialismens alltmer inbyggda kontroll i automatiserade produktionssystem, byråkratiska organisationsformer

---

<sup>24</sup> För en orientering i studier över könsordningen i Sverige hänvisar jag till Anna Wahl *et al* (2001), *Det ordnar sig*, en bok som också utgör en introduktion till det mer avgränsade temat organisation och kön. Rosabeth Moss Kanter's *Men and Women of the Corporation* (1977) är en central utgångspunkt i den traditionen. Den som vill förkovra sig finner också många uppslag i Alvesson och Due-Billing (1997). Ett sätt att börja är att läsa Cynthia Cockburns *In the Way of Women* (1991).

med skriftliga regler och rutiner och professionaliserade organisationer med styrning genom 'kollegialitet'. I alla dessa tre senare former har ett patriarkalt tema skapats på ett symboliskt plan genom att män kommit att associeras med egenskaper och förmågor lämpade för än det ena, än det andra organiserings-sättet och kvinnor med frånvaro av dessa egenskaper och förmågor. Vid det löpande bandet skall den tålige och smutsige riktige mannen stå och där passar inte de fragila och alltför renliga kvinnorna. I byråkratin passar de rationella och känslokontrollerande männen, medan de emotionella och lite vimsiga kvinnorna bör hållas kort. I den professionella yrkesutövningen är mannens krishanteringsförmåga och ansvarskänsla så viktig att kvinnor, som inte kan axla denna mest traditionella fadersroll, bör hållas borta. Något som också gjorts under lång tid genom att helt frankt hålla kvinnor ute från alla möjligheter till utbildning eller yrkesutövning. Patriarkatet har under 1900-talet inte varit särskilt väl dolt, om vi tittar så här i backspegeln; kvinnolöner, yrkesförbud, arvsförbud, näringsförbud och andra tämligen publika hinder är sådant jag tänker på, vid sidan, naturligtvis, av mindre formaliserade men helt synliga sociala urvalsmekanismer som respekt och vänskapsband män(niskor) emellan.<sup>25</sup> Och så det senaste tillskottet; det teknokratiska patriarkatet, vilket Burris inte ser som en ersättare till alla de andra formerna, utan just som ett tillskott.

"However, it would be a mistake to view the previous types of organizational control and patriarchy as superseded; on the contrary, they persist and flourish today in different contexts. A central reason for the contemporary complexity of gender relations is this overlapping pattern, this pentimento, of different types of organizational and managerial patriarchy [...]" (Burris, 1996, s. 68)

I det teknokratiska patriarkatet är det den högteknologiska, datorcentrerade, expertkunskapen som är det centrala temat i mäns överordning. En överordning som markeras hierarkiskt genom allt tydligare tudelning av organisationer i expertanställda och icke-expertter, två grupper som åtnjuter helt olika arbetsvillkor och underkastas helt olika kontrollåtgärder. Den tudelning verkar i sig konserverande då möjligheter till utveckling av "expertstatus" är betydligt större för dem som redan från början åtnjuter frihet i arbetet och möjligheter

---

<sup>25</sup> Den historiska forskningen här är fascinerande läsning. Se t ex. Ulla Wikander (1988); Annelie Karlsson-Stider (2000).

till utbildning mm. På ett symboliskt plan är associationen mellan man och teknik, särskilt 'high-tech', allt starkare. Teknisk expertis har också gjorts till ett nödvändigt villkor för deltagande i chefsfunktioner som planering, övervakning, marknadsföring mm.

De allra värsta uteslutningsmekanismerna, när det gäller kvinnor och andra uteslutna grupper, har successivt vittrat ned och det finns därför nu kvinnor som skulle kunna tillhöra de överordnades skara. Mot dessa verkar dock en annan typ av gräns, den framväxande informalistiska kulturen experter emellan, ofta ett slags fortsättning på studentlivets kompisgäng, eller brödraskap, som Jeff Hearn (1992) lyfter fram. Inom den post-byråkratiska organisationen är det mer fritt fram för öppen sexualisering och informalisering av arbetsrelationer, något som tycks kunna underblåsa fenomen som sexuella trakasserier, stigmatisering av kvinnor i sexuella termer och andra uteslutningsmekanismer.<sup>26</sup>

## FYRA BILDER AV FÖRETAGSLEDARE

Vilka är nu dessa bilder av män och av företagsledare? Hur kopplar Burris till Bendix? Jag har tidigare påstått att Bendix kan betraktas som en konstruktionist och jag omvandlar nu i mina summerande analyser hans arbete till Berger & Luckmanns begreppsapparat.

Ända sedan 1910-talet har företagsledarna som män haft tillgång till minst två konceptuella maskinerier – eller diskurser som det ofta kallas – för att definiera sig själva och sina aktiviteter. Den första och äldsta är den heroiska diskursen, med sina rötter någonstans i begynnelsen, i den anglosaxiska världen religiofierad genom den reformert protestantiska etiken, inom vilken vi får placera brukspatronvarianten. Den andra och distinkt moderna diskursen är *Scientific Management* med dess utväxter i *Human Resource Management*.

Kapitalismen, redan när den växte sig stark i Storbritannien, var en samhällsomstörtande social rörelse. Dess företrädare syftade medvetet till att bryta ned etablerade sociala strukturer, såväl fysiska som mentala. Det var en hård kamp och i början var kapitalisten i många sammanhang den som fick slå ur underläge. Allt detta ändrades över årtiondena. I USA var den protestantiska etiken med sitt omfamnande av den kapitalistiska andan (se Weber, 1905)

---

<sup>26</sup> Här finns Kanter (1977) som en tidig referens och senare forskning i Sverige (Holgersson, 1999, Höök, 1999).

redan från första början den dominerande ideologin. Där lyftes vid början av 1900-talet socialdarwinismen fram som en grundsten i företagsledarideologin. Framgång i industriell verksamhet kom att ses som resultatet av att ha 'den rätta attityden', att vara gjord av 'det rätta virket' – en parallellutveckling till hanteringen av predestinationsläran i den reformerta teologin (Weber, 1905)

Med Taylor och hans idéer om *Scientific Management*, föddes en andra bild av företagsledaren: ledaren som vetenskapsman och expert. Ledaren är en man som studerar och dokumenterar, mäter, och beräknar och hans roll är att optimera verksamheten utifrån dessa sina vetenskapligt grundade kunskaper.

När Taylor banat väg för en annan typ av man, vetenskapsmannen, var vägen beredd för *Human relations*-rörelsen, vilken lade till en tredje bild till den moderna arsenalen av företagsledarideologier. Den handlade om företagsledaren som en fadersfigur, vars patriarkala hand hjälper de underställda att utvecklas. Vägledning i detta arbete är 'faderns' kunskaper om de underställdas emotionella status, särskilt deras vilja "att hålla sig väl med sina likar." Vad naturvetenskapen var för *Scientific Management*, är vad socialvetenskapen var för *Human Relations*.

Vid sidan av denna historiska utvecklingslinje har hela tiden ett byråkratiideal vuxit sig starkare (se Weber, 1910-1919). Detta ideal emanerade dock ifrån världen utanför den privata företagsamheten. Dess moderna rötter står att finna i statsapparaten<sup>27</sup>. Att inneha en formell chefsposition i en byråkrati innebär att vara någon som har blivit utsedd till den positionen, på grundval av formella meriter, av någon annan som haft rätten att utse. Detta ideal har delvis övertagits av den privata (stor)företagsamheten.

Väl framme vid 2:a världskriget hade företagsledare således tillgång till minst fyra konceptuella maskiner för 'företagsledare' som alla, var väl etablerade i kulturens universum av symboler. Dessa konceptuella maskinerier upprätthölls genom en ständig produktion av bilder vidareförmedlade i den allmänna debatten, i mediapublikation och i akademien: 'gjord av det rätta virket', 'den kalkylerande experten', 'omhändertagaren' och 'den korrekt utvalde'. Eller för att få en tydlig språkdräkt, fyra *idealtypiska* mansideal:

- Den Tuffe
- Experten
- Fadern
- Den Utsedde

---

<sup>27</sup> Något som också Bendix påpekar när han tar upp Webers analys av byråkratisering.

Den Tuffe, ja det är det entreprenöriella patriarkates man. Fadern, det är den teokratiska patriarken och den professionelle. Experten, honom ser jag i den tekniskt patriarkala organisationen. Den Utsedde, det är byråkratins man. Men vem sitter i toppen av det teknokratiska patriarkatet? Det kan vi ju se som en forskningsfråga, möjlig att omformulera som: vilken är den hegemoniska maskuliniteten i senmoderna industriella organisationer? Låt oss vid besvarandet av den frågan hålla kvar vid Burris tes att det är ett *pentimento*, eller med mina idealtyper, ett *quadrimento*, av maskuliniteter som tävlar om denna plats i solen, inom ramen för ett samhälle där *helt öppen* diskriminering *inte* längre är kungsvägen till makten. Helt öppen diskriminering, däribland våld mot kvinnor, homosexuella och barn, skulle snarare kunna ses som en "del" i en protestmaskulinitet – ett mansideal för de maktlösa männen. (Jfr Connell, 1995, kap 4. Se också Wijkström, 1998.)

Alltså; Tony Watsons förvirring (se kapitel 1) inför de multipla diskurserna kring företagsledning är jag nu i stånd att se som uttryck för kampen mellan olika historiskt välförankrade, men naturligtvis inte statiska, projekt att vara man, mellan olika maskuliniteter, en kamp om att vara på en av de högsta topparna i det västerländska livets bergskedja: företagsledarens stol. Det är en tävling om *hegemonins precisa utformning* mellan olika, vad Bourdieu säkert skulle kalla, pretenderer. Klasskamp, könskamp. Det är vad jag kommer att skriva om.<sup>28</sup>

Så, nu står jag där med idealtyper. Vad skall nu det vara bra för? Alfred Schütz och Max Weber får förklara i nästa kapitel, men jag ger en försmak. Dessa fyra typiska mansideal kan alla verka, om vartannat, i upprättandet och legitimeringen av över- respektive underordning. De som överordnas är vissa män. De som underordnas är andra män, kvinnor och barn. Typiskt sett.

## EN IDÉ OM DET INNERSTA

Jag känner mig allt tryggare i tesen att gränsen mellan företagsledar- och mansideal historiskt sett, och i nuet, bör betraktas som mycket flytande. Företagsledarskap är maskulint könsmärkt. Och; vilket kanske inte sägs lika ofta, men definitivt inte är osagt: maskulinitet är företagsledarmärkt. Om inte annat

---

<sup>28</sup> Det finns många kamper här i världen. Hudfärg, språk, fysiologi är andra grunder till systematiska uteslutningar och inneslutningar i samhällen. Dessa lämnar jag därhän, inte av ointresse, utan som en avgränsning.

så kan Bendix användas för att bygga den ståndpunkten. Han talar t ex. om internalisering av en arbetsetik i den engelska arbetar- och medelklassen, främst genom den religiösa fostran i hem och tidig skolgång, som beredde vägen för industrialismens andra fas, den storskaliga byråkratiseringen. Bendix menar att den processen pågick under ett sekel eller så, och att det är det seklet som aldrig funnits i den ryska kontexten. Där skulle arbetsetik och storskalig byråkratiserad industri skapas samtidigt, något som han tolkar som grunden till den oerhörda våldsamheten i den ryska industrialiseringen. Det var vuxna män med andra *identiteter* som skulle göras till arbetare.

Detta antagande ligger inbäddat i glidningen från företagsledarideologi till mansideal. En av de dimensioner som är centrala i primärsocialisering är frågan om könstillhörighet. För pojkar handlar det vanligen om att inympas med mansideal och, naturligtvis, att lära sig känna igen det man inte är, dvs. lära sig kvinnoideal.

Men hur uppstår kopplingen mellan 'företagsledare' och 'man'? Wendy Hollway (1984, 1991, 1996) argumenterar för en psykoanalytisk och av Foucault inspirerad analys av kopplingen mellan företagsledarskap eller chefskap och maskulinitet. Hon använder sig av begreppet *mastery* för att karakterisera hur handlingar och relationer färgas av en omedveten önskan att kontrollera såväl objekt (naturen), andra människor (som objekt) och det egna jaget, ibland långt bortom de mer uppenbara krav som en situation kräver. *Mastery* tolkas som resultatet av en omedveten strävan att säkra en manlig identitet eller en identitet som man, i relation till kvinnlighet och kvinnor som den Andra, det jag inte är. Bakom denna strävan efter kontroll ligger mycket primära strävanden att dela upp tillvaron i 'bra' och 'dåligt' och skydda det som är bra. Dessa har kallats för paranoid-schizoida försvarsmekanismer. Om dessa tudelningsmekanismer inte ersätts med andra försvarsmekanismer i konstruktionen av ett stabilare jag, kan de kvarstå och kvarstår i vuxenlivet.

Viktiga sådana tudelningar är de mellan manligt och kvinnligt och mellan rationalitet och emotionalitet, där det ena upp- och det andra nedvärderas.

Den uppvärderade sidan av tudelningen strävar jag att se hos mig själv. Det jag inte vill se hos mig själv, det projicerar jag istället på andra, vilket givetvis förstärker den inledande tudelningen. Den som finns på andra sidan av tudelningen, den på vilken jag projicerar det nedvärderade, är för män i många lägen 'kvinnan'. Det är dock inte bara kvinnor som kategori som placeras projektivt på den andra sidan tudelningen, utan även andra kategorier av män, som tenderar att feminiseras, men också kan maskuliniseras till den grad att man ser någon som en person vilken "man inte kan ha i möblerade rum". Projicering av det nedvärderade på andra är en sida av saken. Obenägenhet att

se det uppvärderade hos andra är den andra sidan av monopoliseringen av det uppvärderade.

Det finns en annan sida av saken. I de paranoid-schizoida försvarsmekanismerna ingår även idealisering, dvs. att man kan förlägga även den positiva sidan av de rådande tudelningarna helt och fullt på någon annan.

Jag har inte behövt titta länge för att se den organisatoriska praktiken som genomsyrad av en strävan efter kontroll. Planeringsinstrumenten är många, liksom utvärderingsinstrumenten, och de blir fler. Det tycks vara viktigt att både i förväg och i efterhand beskriva och förklara händelser och utfall i termer av planerade skeenden. En post-objektivist kan rimligen inte hävda att han vet vad en situation kräver och därmed göra uppdelningen i rationell respektive irrationell strävan efter kontroll, som Hollway gör. Jag får därmed behålla begreppet *mastery* för att beteckna *all* strävan efter kontroll, hur förnuftig eller oförnuftig den nu kan verka för någon, t ex. för mig. Jag kan också behålla idéerna om paranoid-schizoida försvarsmekanismer som hjälpmedel i utarbetandet av ett perspektiv på organisatorisk praktik, vilket kan leda till alternativa beskrivningar och förklaringar.

Den grundläggande tolkningsriktningen är givetvis att män som är företagsledare tenderar att se företagsledare i andra män, men inte alla män. Kvinnor och vissa män hamnar i andra kategoriseringar. Här kan nämnas den "psykopatiska säljaren", som inte alls ser kopplingar mellan eget arbete och andras, och "teknikern som man inte kan ha i möblerade rum", dvs. män som saknar social *savoir-faire*, har svårt att samarbeta och ofta har mycket svårt att umgås med kvinnor. Och så "kvinnor" med sin känslsamhet och svaghet, t ex. de som dukar under rent fysiskt när konflikternas vågor blir höga.

Idealisering som mekanism är en viktig bakgrund för att begripa förhållandet mellan företagsledare, chefer och utomstående auktoriteter, vetenskapen, konsulterna, ja till och med mig själv.

## MÄNS HEMLIGA LIV

Innan mina egna iakttagelser från fältet åter kommer i fokus skall jag visa att jag vet att någon verkligen trampat på denna stig före mig. Michael Roper (1994) har presenterat en ingående granskning av den hegemoniska maskulinitetens precisa utformning, inom ramen för det industriella livet, och framför allt in i dess homosociala kärna.

I *Masculinity and the British Organization Man since 1945* beskriver Roper hur den brittiska industrin, genom en tämligen långsam process jämfört med i

USA övergår från familjekapitalism till företagsledarkapitalism. Från 1920-talet till in på 1960-talet kan denna process sägas ha pågått. Ropers studie fokuserar på män, även om han intervjuat ett antal kvinnor också, som varit yrkesverksamma under stora delar av denna period, åtminstone från 1945 och framåt. De är män från medelklassen eller, ibland, arbetarklass, som tagit anställning i familjeföretag som med tiden blivit mer anonymt ägda. Roper visar hur deras sätt att berätta om sina yrkesliv kretsar kring ett komplicerat känslomässigt förhållningsätt till den gamla typen av ägare/företagsledare (*the gentlemen*) och deras sätt att bedriva verksamheten.

*Organization men* var de som bar upp det nya, professionaliserade sättet att bedriva företagsamhet: divisionaliserade strukturer, arbetsstudier, formaliserade utvärderingssystem och sofistikerade finansiella kontrollsystem. Samtidigt upprätthölls två tidigare ideal – gentlemannaamatören (Fadern!) och den tekniskt tränade praktiske mannen. Det professionella idealet, byråkraten, var inte ett som med lätthet kunde utgöra identitetsgrund för en generation män som infogats i tillverkningsindustrin via militärtjänst eller långväga tjänstgöring i firman från verkstadsgolvet och sakta uppåt. Som könskonstruktioner betraktade är *organization men* mer en fortsättning på än en brytning mot den tidigare familjekapitalismens ideal.

Under efterkrigstiden har dock företagsledning kommit att professionaliseras i allt högre grad. I Storbritannien skulle det dock dröja ända till 80-talet innan högskoleutbildade MBA-studenter gjorde sitt intåg i företagsledande positioner. Dessa nya unga män mottogs inte sällan med skepsis av *organization men*, vars 'hårda' maskulinitet snarare bottnade i en identifikation med en arbetsklassbakgrund och praktiska erfarenheter från golvet eller fältet än med akademiska meriter. En konsekvens av kopplingen till den gamla familjekapitalismen, menar Roper, var att *organization men* uppvisade starka band till sina företag och gamla ägarfamiljer och deras representanter, som ofta funnits kvar i verksamheter även efter att ägardominansen gått förlorad. Man betonade företagsspecifik kunskap och identifierade sig med det egna företagets produkter, snarare än generalistkunskaper tillhörande en viss profession.

Ropers män, när de berättar eller fantiserar om sina liv, kämpar hårt för att värja sig mot bilden av byråkraten. Det ideal som man försvarar är den självständige mannen, entreprenören, och i någon mening den naturlige chefen, och detta i en miljö där formella kunskaper mer och mer kommit att bli viktiga förutsättningar för karriärframgång.

Dessa berättelser och förhållningsätt har givetvis haft sina motsvarigheter utanför dessa individers själsliv. I den allmänna debatten har de olika idealbilderna ställts mot varandra gång på gång. Roper påminner t. ex. om den under



80-talet uppseglade 'decline'-debatten i brittisk managementpress. Bombastiska analyser förklarade att Englands ekonomiskt svaga utveckling hade sin grund i att feminiserade 'gentlemen' befolkade industrin och näringslivet i stort, medan de riktigt virila männen hamnat i skymundan. Vad som startat som ledarskribentkampanj spreds till professionella historikers analyser och politikernas uttalanden. Ekonomisk uppgång skulle kunna nås genom en återgång eller uppväckande av "the rugged individualists". Lönsamhet=potens. Bristande lönsamhet=impotens. Riktiga män kontra o-män. Det är värt att notera att det är en mycket vanlig och gammal retorisk strategi att välja kraftigt bekömda och sexualiserade terminologier för att formulera ståndpunkter som handlar om något annat, i detta fall ekonomisk/industriell utveckling i ett visst land. (Se t ex. Joan Scott, 1988, kap. 4.)

Ropers huvudintresse är nu *organization men* och deras konkreta livshistorier. Med utgångspunkt i Freuds analys av 'Family Romances' (Freud, 1909) analyserar han det komplicerade och starkt känsloladdade förhållandet mellan män, yngre och äldre, inom organisationerna. *Organization men* pendlar mellan idealisering av äldre män och önskan att knuffa bort dem för att själv få plats i hierarkin – en parallell till idealisering av fadern och drömmen om fadersmordet.

Det första som kan noteras om männens berättelser är att de har formen av familjeberättelse. Metaforer som fader, son, gudfar, mm används flitigt för att beskriva vad som också kan kallas mentorskap eller helt enkelt chefskap. En annan viktig utgångspunkt är att männen beskriver en värld som är starkt uppdelad i idealiserade respektive avskydda figurer – familjeromansen på aggregerad nivå.<sup>29</sup>

Roper diskuterar tre temata kring relationer mellan män i företagen: Söner och Fäder, Fäder och Älskare, Avskydda och Idealiserade Fäder.

Männen gjorde entré i arbetslivet vid tjugo och några år. De första åren beskrivs som att man var en pojke som insteg i ett brödraskap, uppslukad av sitt arbete i en ungdomlig gemenskap med andra unga män. Vägen till chefskap gick ofta via traineeprogram där man fick pröva på verkstadsgolvsnivån, där pojkarna skulle göras till män. Övergången till mandom tillskrivs ofta ett första eget projekt som genomförts med framgång. En framgång som måste synas för att räknas förstås och det är här som sönerna möter sina fäder. Det

---

<sup>29</sup> Vi har att göra med relationer inom ramen för sekundär socialisering som "härmar" emotionaliteten i den primära socialiseringen. Jämför med Bergers & Luckmanns resonemang. (Se s. 52 ovan.)

gäller att få någon bland de äldre att se. Det som i en mening är frigörelse, från gänget på golvet till chefskap, blir samtidigt ingäendet i ett beroendeförhållande till en äldre man, en mentor.

Förhållandet mellan mentor och adept, eller Far och Son, är inte bara en fråga om att bli sedd för sina meriter och prestationer och få hjälp uppåt, utan lika mycket att bli styrd, utskäld och i vissa fall förnedrad av Fadern. Det var lika viktigt att bli utsatt för, och klara av, Faderns raseri och hot. Att inte bli utsatt för tyranni var att inte vara sedd, dvs. att fortfarande vara en pojke dömd att så förbli. Ett annat viktigt steg är att ingå äktenskap med en kvinna, vilket beskrivs som en uttalad eller outtalad förutsättning för vidare befordran. Successivt övergår Sonen till att bli Fader själv, som utsätter andra för prövningar, tar dem under sina beskyddande vingar och leder dem på rätt väg. Ett utpräglat problematiskt förhållande till den "egentliga" familjen utvecklades, där denna å ena sidan framställs som det viktigaste motivet för att arbeta, men samtidigt är en källa till mycken skuld för den frånvaro från hemmet som det uppslukande chefskapet medfört. Att utse sina efterträdare, de som skall ta över, är Faderns slutgiltiga arv och hägkomst.

Många relationer mellan männen tar formen av närmast erotisk attraktion. En av Ropers män berättar om hur han genom hela sitt liv har levt med en oerhört stark fascination och beundran för en annan man, en man som lockar honom till nya arbeten och misslyckanden och som får honom att svika löften till sin hustru. Han får till slut stålsätta sig för att inte ens tala med sin 'älskare' och på det sättet undvika att frestas in på nya äventyrligheter.

"It would be mistaken to interpret stories about succession solely in terms of domination by an older man, even though mentors do wield considerable institutional power. There is a strong element of play at work in mentoring. Dramas between senior and junior managers might involve the reversal of sexual and status hierarchies. The visible structure of emotional relationships thus coexists with a radically different erotic life – what R. W. Connell calls a 'shadow structure'" (Roper, 1994, s. 91)

Utsattheten inför den dominerande och idealiserade fadern har sin egen skuggstruktur i inkompetensförklaringen av andra äldre män och utpräglat symboliska övertaganden; Ropers exempel är den yngre mannen som besegrar en äldre i en supartävling, instiftad av arbetare, där den äldre förlorar kontrollen över sin kropp och hamnar på golvet i sina egna spyor. Tydligare än så kan det inte bli; den äldre har blivit barn igen. Och Ropers slutsats:

"The work environment thrives on regressive fantasies." (Roper, 1994, s. 93)

Detta visar också på en av Connells (1995) kärnpöänger: att vara man är att vara en man i en kropp. När kroppen hamnar i sina egna spyor har vi att göra med en annan man än förut. Victor Siedler (1994) skulle utan tvekan säga att kroppen som hamnar i sina egna spyor av alla inblandade män skulle tolkas i termer av en brist hos den i spyor nedkletade och inte som en källa till kunskap eller insikt om att någonting gått fel i de sociala interaktionsmönstren eller de inblandades känsloliv. För Siedler är det hårdnackade motståndet mot att befatta sig med känslor och somatiska reaktioner den hegemoniska maskulinitetens kärna, tillsammans med den fastnaglade tilltron till Förnuftet – det egna förnuftet. Siedler må ha överdrivit (Connell, 1995), men poängen sitter nog där.

Dynamiken idealisering och detronisering fortskrider genom homosocial lek. Det eviga skojandet och skämtandet, flirtandet om man så vill, är vad socialisering av företagsledare handlar om. En helt central aspekt av berättelserna som Ropers män ger oss är att de förväntar sig att själva utsättas för detronisering av yngre män – och berättar om sådana episoder – medan yngre kvinnor betraktas endast som svagare, i behov av skydd. Kvinnorna, eller flickorna, som kanske är en bättre beteckning, utsattes inte för Faderns aggression, utan mest för beskydd, och de blev därmed inte självklara arvtagare till företagsledarskapet.

"Men remain the principal heirs to management positions in the corporate culture, just as they were in family firms." (Roper 1994, s. 99)

Distinktioner mellan manligt och kvinnligt återfinns direkt eller kan med fördel intolkas i de uttrycksätt som *organization men* använder för att berätta om sina liv inom företag. För medelklassens män, de som kommit att dominera, har det hela tiden handlat om att ta upp kampen om den hårda maskuliniteten med männen på golvet. Genom att starta på golvet, ofta genom trainee-program, har de etablerat sig som män bland andra män. Ofta finns nyckelhändelser som männen själva beskriver som övergångsriter från yngligaskap till mandom. Ibland handlar det om det första projektet, ibland om att vinna en spritdrickartävling, ibland om att bli skickat tusentals mil hemifrån till Australien och där genom välriktade retoriska sparkar etablera sig som en man bland andra, riktigt tuffa män. Tuffheten är ett tema rakt igenom. Det handlar om ett sätt att vara med både kropp och tunga. Den slutliga manifestationen

av tuffheten är att med blotta sin uppenbarelse få andra att känna fruktan och att använda detta som en managementstil – ett sätt att få order åtlydda. Det tycks för många inte ha funnits något mellanläge. Antingen får man sin vilja igenom eller så blir man förödmjukad, feminiserad, och därmed, tror man sig veta, i riskzonen för att bli undanskuffad i konkurrensen om karriärmöjligheter.

Den gemensamma erfarenhetsbasen för hela detta tuffhetens liv står att finna i genomförd militärtjänstgöring, något som för många tycks ha varit en riktig prövning i smuts och hårdhet, en erfarenhet som man med glädje ser tillbaka på som den tid då man lämnade mamma och hemmet och allt annat 'kvinnligt' bakom sig. Krigsmetaforerna är allt sedan dess ett omhuldat medium för att beskriva sina erfarenheter och bedriva sin verksamhet. För alla utom en, Mr Jones, vars erfarenheter av det militära faktiskt bestod i att kriga – resten av Ropers män arbetade på hemmaplan under kriget:

'When I hear people say "I like a good war", I often want to say "have you ever really been in one? Because I was, and believe me..." I mean, I had about three weeks in Sumatra in the war, and we were fighting, and no thank you.' (Citat ur Roper, 1994, s. 116)

Tuffhetsidealet är nu inget lätt ideal. Det skapar en osäker grund för identiteten, ty risken är ju att man skall bli synad av andra, underifrån, ovanifrån eller från sidan. Det är oroliga tuffingar som Roper talat med. När man mitt i karriären tvingas inse att man kanske tillhör förlorarna så har man dock för länge sedan, kanske till och med före yrkeslivet, internaliserat idealet. När jag misslyckas så beror det på mig – att jag inte har DET. Hamnar man på stabsfunktioner, såsom personal eller något annat 'kvinnligt', så beror det t ex. på att man inte har trivts tillräckligt mycket med konflikter.

"A man must either impose himself on colleagues or become invisible. There was no middle ground between survival and annihilation, masculinity and effeminacy." (Roper, 1994, s. 125)

De *organization men* som levt genom Tuffheten har också levt genom produkterna. Det har varit tekniken i centrum, mer än kontrollen, imagen, vinsten eller något annat. Roper vill hävda att produkterna för de tuffa männen har fungerat mycket som övergångsobjekt, då de kunnat se både sina egna och andras subjekt speglade i produkterna. Detta är en tolkningslinje som Roper för tillbaka till Marx.

Produkten ger objektiv evidens för den egna personligheten, samtidigt som den visar på alla människors egentliga natur. Det hela vilar på en feminisering av det som inte är produktion, utan det som uppfattas som konsumtion – allsköns stabsfunktioner, service, utbildning, offentliga sektorn, jurister, kvinnor i största allmänhet så klart och, vilket Roper inte gör helt tydligt, kanske även *top management*?

Det är också i ljuset av begreppet produktfetishism som vi kan begripa den lojalitet mot den egna verksamheten som *organization men* säger sig känna och kräver av andra och förebrår de unga för att inte ha och därmed agera som prostituerade som säljer sig för pengar. Man måste leva genom sitt företags produkter, inte genom sin egen plånbok. Därav svetsar, bussar, motordelar på stora tavlor i direktionsrummen och små pumpar och allsköns komponenter på skrivborden.

"The deep social rifts which we observe in business between the advocates of production and of marketing or finance is replicated among business men at a psychic level. Far more than industrial policy is at stake in these battles between managers, so too are their gender identities [...] It is also necessary to recognize the cult of the producer for what it is: a fantasy of masculine supremacy." (Roper, 1994, s. 153)

Produkten blir någonting maskulint i kraft av sin tekniska sofistikeradhet och någonting feminint, ett objekt för andras lystnad, produkterna som en säker plats för utlevelse av homoerotiska lustar mellan män. Det är i det ljuset som vi kan förstå det traumatiska i framför allt 80-talets vändning från produktfetishism till vinstdito. Och kanske även utropen för det nödvändiga att återupprätta den tekniska, innovativa sidan av verksamheter. Det är två eller flera maskuliniteter som spelar ut mot varandra. Det är i alla fall ett sätt att förstå vad som kan se ut som en kamp mellan verksamhetslogiker: produktfokus vs kundfokus vs vinstfokus ('financial wizards'). Och om det är just maskuliniteter som spelas ut mot varandra, så hamnar kvinnor i riskzonen för uteslutning.

Vad händer då med kvinnor? De är fruar och de är sekreterare. De är de som får stå för den emotionella sidan av livet, stödet för mannens eller chefs identitet, stävja rädsla och bygga hopp. De är de som får ta hand om de enkla sysslorna som måste göras, men som inte är kärnan; arbete med produkten. De är också de som får komplettera mannens självutnämnda avsaknad av emotionell kapacitet, så viktigt för att plocka upp signaler från omgivningen (andra personer). Fruarna och sekreterarna får i allmänhet ge upp eventuella egna

karriärambitioner, för att istället tjäna mannen. Männerna svarar med att mycket rädhåget dra nytta av deras tjänster; kvinnornas kompetens får inte värderas för högt, varför begrepp som kvinnlig intuition används för att förklara att det kvinnor gör egentligen inte är någon prestation, utan en naturlig konsekvens av deras könstillhörighet.

Fruar är helt centrala för männens karriär, något som ju Rosabeth Moss Kanter utredde i ett amerikanskt sammanhang 1977. Roper redovisar hur det på olika håll har varit mer eller mindre öppen policy att diskvalificera män i befordrings- och utnämningssammanhang på grundval av deras fruars lämplighet. Lite för mycket att dricka på en bjudning och ett vågat skämt så är det ajöss – ofta genom andra fruars försorg – det är ju ofta fruarna som får göra de viktiga personbedömningarna, då de har den där naturligt bättre förmåga att läsa människor.

Jag vill här inskjuta att dessa mönster tycks leva i Sverige idag. Se t ex. Charlotte Holgersson, 1999, om hur styrelseordföranden i stora svenska företags resonerar kring urval av verkställande direktörer, och Annelie Karlsson-Stider, 2000, om kvinnornas osynliggjorda roll i uppbyggnaden av en företagsdynasti.

Ropers avslutande resonemang om olika sätt att begripa det förhållande att kvinnor tycks hamna utanför de högsta positionerna i företag handlar om att vända blicken bort från organisationsstrukturer, preexisterande könsfördelning eller kvinnors egenskaper och istället betrakta männen som män och lyssna till deras berättelser om sina liv inom företagen. När man lyssnat på det örat är det bekönde berättelser som framträder. Ropers intervjumaterial bidrar tydligt med att visa på de *passionerade* förhållanden män emellan som konstituerar organisationslivet. Det passionerade kan tolkas i termer av ett spel mellan maskulint och feminint, på en fantiserande nivå.

"A homosocial economy operated among men, was described in the language of heterosexual love, and was protected through the exclusion of real women." (Roper, 1994, s. 221)

Roper kommer att kunna tjäna som en bakgrund till min empiri. Jag har inte lyssnat på livshistorier, jag har sett män i aktion. Roper kan ge mig (och läsaren) en idé om vad som sker mer i skymundan, och dessutom, trovärdiggöra de tolkningar som jag gör av de organisatoriska skeendena. Hans text är en detaljrik illustration av kampen om den hegemoniska maskulinitetens precisa utformning, med dess allra innersta känslomässiga nivåer – homo-

socialitetens attraktion och kamp män emellan samt den närmast ritualiserade distanseringen från den Andra.

## KAPITEL 5

# MÄNNISKOR GÖRS TILL DOCKOR

”Meaning [...] is not a quality inherent to certain experiences emerging within our stream of consciousness but the result of an interpretation of a past experience looked at from the present Now with a reflective attitude.” (Schütz, 1945, s. 535)

Den här boken handlar om mina erfarenheter av andras erfarenheter sedda i retrospekt på ett alldeles bestämt sätt; sökande efter mening. Hur sker nu detta?

’Företagsledare’ ser jag som en beteckning på en *roll*, en typifierad aktör som utgör länken mellan de omfattande objektiverade universa av mening och individers subjektivitet. Jag antar i det följande att ’företagsledare’ är en beteckning på en roll som är en väsentlig del av vår typ av samhälle. Jag betraktar förtruppsmötet som om det handlar om denna roll, det vill säga om mediering mellan objektiverade meningar i samhället av vad företagsledare och företagsledning är och bör vara och individers subjektiva förhållande till dessa meningar. ’Företagsledning’ ser jag som en beteckning på de aktiviteter som innehavare av rollen ’företagsledare’ deltar i.

Vilka objektiverade meningar? Här öppnar sig minst två vägar. Jag kan fråga t ex. de närvarande vid förtruppsmötet om detta och bearbeta deras svar. Jag kan också själv intolka vilka objektiverade meningar som kommer till uttryck i samtalet och som därmed uttrycker och formar individernas subjektivitet. Jag vill påstå att jag gör lite av båda. Jag har intervjuat människor i företaget och jag har småpratad med dem i rader av sammanhang. Tonvikten i mitt forskningsmaterial ligger dock på mina observationer av de interaktioner som pågått, framförallt i möten av alla de slag. Med Lars Noréns (1995) terminologi skulle man kunna säga att jag kombinerar forskarrelaterad och aktörsrelaterad socialkonstruktionistisk tolkning.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Se också Ericsson (2001) som innehåller en diskussion om vad en ”total” konstruktionistisk tolkning av något skulle kunna innehålla (där kallat sex ”ledtrådsstrategier”). Enligt min mening visas



Det första ledet i detta tolkningsarbete är redan gjort i kapitel 2. Där har jag systematiserat materialet i termer av bilder av företagsledning och företagsledare och jag har försökt att beskriva dessa bilder med ett vardagsmässigt språk. Jag skulle ha kunnat gå vidare och bygga en egen teori. (Jfr s k. 'grounded theory', Glaser & Strauss, 1967.) Det har jag inte gjort, utan jag har vänt mig till Reinhard Bendix och den feministiska maskulitetsforskningen för att formulera vilka objektiverade meningar om företagsledning och företagsledare som kan tänkas finnas i samhället. Med hjälp av den begreppsapparat som jag därur formulerat skall jag vidaretolka materialet.

Allt detta innebär att jag utsätter personerna som figurerar i Förtruppsmötet för ett "övergrepp", om man så vill. Jag reducerar dem till idealtypiska aktörer – med typiska motiv, både *för-att* [eng. *in-order-to*] och *därför* [eng. *because*] motiv för sina handlingar (jfr Schütz, 1932). Mina idealtypiska aktörer eller *dockor* håller på med sådant som 'strategi' och 'kultur' (se vidare kapitel 7) *för att* skapa samhandling och nå uppställda målsättningar om lönsamhet och tillväxt och, därmed, privatekonomiska målsättningar. *Och* de håller på med 'strategi' och 'kultur' och det på vissa sätt *därför* att de skapar och upprätthåller identiteter som män och företagsledare.

Dockor eller *idealtyper* är, för att förtydliga, skapelser som aldrig står att finna i den verkliga verkligheten. De är renodlingar, skapade av forskaren. På den punkten är Schütz och Max Weber helt överens. Jag gör mina aktörer till dockor, med vilka jag kan leka dockteater. Härifrån och framåt är det jag som håller i trådarna. Jag menar dock att jag *inte helt själv* har hållit i trådarna i till exempel det andra kapitlets beskrivande del. Dockorna är inte *bara* mina skapelser. Jag hyser en grundläggande realistisk tro på existensen av människor och ting bortom mig, och språkets förmåga att möjliggöra för mig att beskriva något som jag själv inte konstituerar. Jag värjer mig mot subjektivism eller solipsism.

Inte kunde jag göra något annat än att arbeta på detta sätt. I alla fall om jag skall tro Schütz, som med uppskattande hänvisning till Bergsons analys av förutsättningarna för förståelse av den Andres avsedda mening konkluderar:

"'Intended meaning' is therefore essentially subjective and is in principle confined to the self-interpretation of the person who lives through the experience to be interpreted. Constituted as it is within the unique

---

där tydligt att en konstruktionistisk tolkning rimligen kan vara en kombination av det Norén kallar för aktörsrelaterad respektive forskarrelaterad konstruktionism.

stream of consciousness of each individual, it is essentially inaccessible to every other individual." (Schütz, 1932, s. 99)

Jag kan aldrig veta vad någon annan egentligen har avsett med sina ord eller andra handlingar. För att veta det måste jag bli den Andre och det kan jag inte.

Vad jag däremot kan göra är att betrakta andra personer. Jag kan försöka begripa dem i termer av mina egna erfarenheter av dem och de meningssammanhang, exempelvis samhällsvetenskapliga teorier, som jag bär på. Mina betraktelser kan ges det Schütz kallar "objektiv mening". Dessa objektiva meningar kommer att bygga på idealtypiska subjektiverade meningar som jag tillskriver, och som konstituerar, mina dockor.

"All social sciences are objective meaning-contexts of subjective meaning-contexts." (Schütz, 1932, s. 241)

Allt detta innebär att jag ägnar mig åt *tolkande* vetenskap.<sup>31</sup> Det jag tolkar i den här texten är "snuttar" ur en verklighet. En verklighet som är sammanhängande och oerhört komplex för de inblandade. Det är omöjligt för mig att komma i närheten av hela detta sammanhang. Det skulle förutsätta att jag blev en aktör bland de andra. Då skulle jag inte ha tid att forska!

Till skillnad från mången studie där enkäter skickas ut, endast intervjuer och/eller korta perioder av observation genomförs, så är dock den här studien ett *försök* att "greppa" det större sammanhanget.<sup>32</sup> Jag har befunnit mig som observatör i ungefär sex arbetsmånader, ojämnt fördelade över fyra års tid. Trots denna uppenbarligen antropologiskt inriktade metod presenterar jag inte det hela som *thick description* (Geertz, 1973). Jag lägger därtill alltför stor vikt vid själva tolkandet. Det är tolkandet som presenteras i den här texten, mer än "det" som tolkas eller kanske i lika delar ungefär. Det är jag som tolkar – det är mina dockor – och denna Schützianska medvetenhet tvingar mig att blottlägga mina läsningar av mina huvudkällor, dvs. de verk av andra som jag använder för att tolka mitt material, samt sammanläggningen av dessa mina källor till en slutlig tolkningsapparat.

---

<sup>31</sup> Jag använder ordet tolka istället för ordet förstå. Förståelse reserverar jag för fenomenologiska analyser i Husserls anda.

<sup>32</sup> Som jämförelse kan väl Mintzbergs (1973) ofta citerade arbete nämnas.

Det finns ytterligare ett skäl. Jag lutar mig mot en övergripande legitimeringsgrund för forskning som lyder: forskning är att producera alternativa, men inte nödvändigtvis bättre, tolkningar av händelseförlopp. *Jag skall säga något annat än det som aktörerna säger själva eller ens skulle kunna säga själva.*

### Schütz om Jag, Själv, Du, Vi och Den Andre

En helt central distinktion i Schütz arbeten (1932, 1945, 1953) är den mellan Jag, Själv och Del-Själv ('I' och 'Me', begrepp från William James och G. H. Mead, och 'partial self'). I fullvakenheten i dagligt (arbets)liv upplever individ en sig själv som ett sammanhållet Själv, en psykofysisk enhet som "opererar" i verkligheten. I reflektion över erfarenheten – meningsskapande – upplevs inte längre denna enhet, utan individen ser i det förgångna endast olika Del-Själv. Den som agerade vid en tidigare tidpunkt ses som en rollinnehavare, som verkat inom ramen för ett visst system av agerande. Jaget kommer fram i erfarenheten *efter* agerandet och då som något annat än Själv.

Den grundläggande Vi-relationen är den då två människor blir äldre tillsammans, det vill säga upplever varandra i direkt samvaro över tiden. Vid kommunikation i Vi-relationen beaktar "mottagaren" inte bara det som "sändaren" medvetet önskat "sända", utan också annat omedvetet uppförande, t ex. gester, tonläge, ansiktsuttryck, och tolkar därur en mening.

Andra sociala relationer bör, enligt Schütz, betraktas som derivat av Vi-relationen; derivat i den meningen att samvaron inte finns där och att parterna i relationen upplever varandra endast som Del-själv, som den som agerat si eller så i ett visst system av ageranden.

Det fullvakna, fullvuxna och arbetande självet finns i en tidsdimension som Schütz kallar standardtid, den tid som vi intersubjektivt lever i det dagliga livet och som vi kontrollerar med hjälp av klockor och kalendrar. Denna tid använder vi, bland annat, till arbete. Detta arbete åtföljs av en pragmatisk inställning till livet och verkligheten. Medvetandet inriktar sig på följder av handlingar och förväntningar om den relevanta verkligheten. Helt centralt är det tillbakahållande av tvivel som den naturliga inställningen innebär. Det fullvakna, fullvuxna och arbetande självet tvivlar *inte* i sin spontanitet.

Husserls begrepp, *den naturliga inställningen*, karakteriseras således av:

- (1) ett specifikt medvetande tillstånd; fullständig vakenhet; medvetandet riktat mot livet.
- (2) en specifik *epoché*, nämligen tillbakahållande av tvivel.

- (3) arbetet som ständigt närvarande form av spontanitet (arbete baserat på ett projekt, med intention att genomföra projektet genom fysiska rörelser gentemot världen).
- (4) upplevelsen av Självvetenskap som ett arbetande Själv.
- (5) en viss form av socialitet; den intersubjektiva världen av kommunikation och social handling.
- (6) ett visst tidsperspektiv; standardtid.

Vetenskapens inställning är en annan. Vetenskaparen ställer sig utanför de praktiska göromålen och inriktar sig i stället på ett teoretiskt problem. Den fundamentala ångesten och de många förväntningarna om framtiden hålls tillbaka till förmån för en spänd förväntan om att förståelse av någonting skall uppstå, t ex. om teoretiska förväntningar skall slå in. Vetenskaparens *epoché* är att hålla tillbaka kroppen och subjektiviteten och att ta fram tvivlet. Hon intresserar sig gärna för saker som ligger utanför de zoner hon kan åtgärda genom handling. Det sociala sammanhang hon ingår i är ett annat än den vanliga människans; vetenskapens meningssystem handlar om att bejaka andras frågor, svar och metoder.

Vetenskaparen ingår *inte* i en Vi-relation med sina mänskliga studieobjekt, utan dessa framträder för henne endast som del-Själv. För att på något sätt upprätta en bild av den livsvärld som den vanliga människan i t ex. den naturliga inställningen lever i måste vetenskaparen upprätta ett artificiellt meningssystem. Detta kan möjligen likna det ursprungliga, men skall inte misstas för att vara detsamma. Vetenskaparens meningssystem är befolkat av typer, eller *dockor*, som Schütz väljer att kalla dem.

Varje inställning, eller medvetandetillstånd, innebär ett avgränsat meningssystem. De många olika meningssystem som det mänskliga medvetandet kan vidkännas kan inte kopplas samman på något logiskt sätt, utan växlingen mellan t ex. den naturliga och den vetenskapliga inställningen kan inte ske utan ett "hopp". Som alla andra "hopp" eller gränsövergångar är detta fyllt av ångest. (Schütz refererar också till den ångesttyngde Kierkegaard.) Denna ångest skall dock inte ses som oöverstiglig. Teoretiserandet i sig måste visserligen ske ensamt i den vetenskapliga inställningen, men resultaten av detta teoretiserande kan föras vidare i den naturliga inställningen i ett samtal:

"The paradox of communication arises, thus, only if we assume that sociality and communication can be realized within another finite province of meaning than the world of everyday life which is the paramount reality. But if we do not make such an unwarranted assumption then science

becomes again included in the world of life. And, conversely, the miracle of *συμφιλοσοφειν* [samfilosofierande] brings back the full humanity of the thinker into the theoretical field." (Schütz, 1945, s. 575)

Det är jag som tittar, lyssnar, läser och skriver. Det är mina dockor som agerar. Dessutom, läsaren är inte jag. När läsaren läser är det hennes dockor som agerar. Inte mina. Vi är inte ett 'Vi'. Vi kan inte vara det, ty vi lever inte sida vid sidan i marschen mot döden. Allt detta borde föranleda en stor ödmjukhet både från den som skriver och från den som läser. Det jag skriver är ett förslag. Det som läsaren läser är också ett förslag.

## VARFÖR TRO PÅ MINA DOCKOR?

Detta skall nu inte bli en argumentation för det rena navelskåderiet eller för tesen "Alla tolkningar är lika bra...". Så vad har jag gjort? Jag har följt ett företag och dess ledning. Valet av företag utgick från möjligheten till omfattande deltagande i företagsvardagen. Det studerade företagets VD erbjöd mig möjligheten. Typen av företag eller bransch har inte varit av betydelse, och jag har inte heller förespeglat någon att så skulle vara fallet. Jag har varit nöjd med att få komma in i ett "vanligt", västerländskt, stort företag i den privatägda industrin. Det är mycket svårt att tänka sig djupt historiskt förankrade organisations specifika mans- eller företagsledarideal. Mitt syfte kan fyllas med en studie i nästan vilken samtida arbetsorganisation som helst i Västerlandet. Det råkade bli den det blev.

Företagets högsta företrädare har systematiskt hjälpt mig att finna former för deltagande och utan den hjälpen hade denna studie inte varit möjlig. "Access" var alltså det viktiga. Väl innanför portarna så händer det alltid spännande saker i företag.

Storkundsatsningen, ett planerat försök till genomgripande organisationsförändring, dök lämpligt nog upp på den organisatoriska agendan just som denna studie rullade igång. Det gav mig något lite mer avgränsat att studera. Detsamma gäller den s k. självutvärderingen.

Jag har varit "på fältet" i cirka sex månader av direktobservation av möten, konferenser, kurser, kundträffar och paussamtal (se Bilaga A), vid sidan om 29 intervjuer (se Bilaga B). Jag har tecknat ned så mycket jag någonsin orkat vid dessa observationstillfällen och intervjuerna har jag i huvudsak spelat in på band och skrivit ut. I intervjuerna har jag försökt följa ett ideal om att fråga om det konkreta, framför allt sådant som jag och intervjupersonerna tillsammans

har varit med om, t ex. förtruppsmötet (kapitel 2) eller storkundsprocessen (kapitel 10) eller självutvärdering (kapitel 11).<sup>33</sup> Mina observationsprotokoll har gradvis kommit att fokuseras på nedtecknande av sådant som jag uppfattat som relevant för dessa empiriska processer och för den typ av teoretiska temata som jag reser.

Jag har läst pärmar med dokument om storkundsatsningen och självutvärdering och en hel del annat (organisationsschemata, *policies*, räkenskaper, årsredovisningar, se Bilaga C) för att försöka ”greppa” sammanhanget. Det allra mesta har nog varit i onödan, men det vet man ju bara efteråt. En hel del, vill jag tro, har dock inte varit i onödan, utan har varit oundgängligt för att jag skall komma att göra de tolkningar jag gör och, i ett första läge, att ha något att tolka. Jag vill hävda att jag i större utsträckning än många andra har haft har möjligheter att konstruera dockor som kan tänkas påminna om de verkliga personer som arbetar i det studerade företaget. Jag är närmare en Vi-relation med dem än om jag enbart intervjuat dem eller observerat ett par möten, då dessa människor förblivit renodlade Dem. (Jfr Schütz, 1932, t ex. ss. 194-201.)

Det hela började, som sagt, med att jag träffade VD och han gav mig grönt ljus för att påbörja en studie under rubriken ’Ansvar i organisationer’. Parallellt inleddes en omgång intervjuer med högre chefer och jag fick kontakt med den kvalitetschef som just var i färd med en s k. självutvärdering. Jag kastade mig in i denna nya värld, ett hopp som inte ens medförde någon Kirkegaardsk ångest, utan glad i hågen sökte jag suga i mig kunskap om företagande. Det gick månader och jag var förlorad i en värld av konkreta personer, visioner, strategier, motsättningar, skvaller och en känsla av att vara betraktad. Vid direktionsmöten och ledningsgruppsmöten där jag fick närvara ”utsattes” jag för de vanliga rutinerna. Jag fick svara på oväntade frågor, man skojade med mig lite om akademins särart som en plats för slapphet (det var tämligen roligt att träffa någon som inte tvärsäkert satte upp ett slutdatum för sitt projekt), man skämtade med mig om min pojkkaktiga skolväska och mina egenhändigt och semiprofessionellt strukna skjortor. Något år in i studien fick jag uppmaningen att klippa mig och därmed se ut som en människa. Vid det här laget hade jag börjat svara upp efter bästa förmåga, med liknande skämt. Jag påtalade, alltid med ett leende, att det tycktes finnas motsättningar mellan olika bolag, och jag pekade, min akademikerposition trogen, ut de tämligen tydliga mönster i företagsvardagen som jag kunde urskilja. Exempelvis sammanfattade jag mina intryck av ledningsgruppsmöten så här: *VD redogör för vad som hänt, den som*

---

<sup>33</sup> Ett förhållningssätt till intervjuande som jag lärt mig av t ex Sandberg (1994).

*känner sig mest anklagad försvarar sig, några andra lägger sig i och det blir en lite tjafsigt diskussion. VD eller [affärsområdeschef] säger, Ja, ja det var historien, men hur går vi vidare. Sen blir det sent.*

Ett sätt att locka till fniss, och, vad vet jag, till eftertanke. Under hela resans gång tycktes de flesta av dem som mer regelbundet träffat mig ha accepterat min närvaro. De flesta har också omfamnat den genom att inkludera mig, naturligtvis inte oreserverat, i sociala umgängen. Ganska snart fick jag känslan av att jag blev behandlad som om jag visste rätt mycket, kanske mer än många av de övriga anställda i företaget.

Nu, i efterhand, kan jag ju se något i detta. De testade mig, och när testet var över blev jag en bland dem, ehuru med en speciell akademisk outsiderposition. Men ändå, en bland 'vi'. Inte en bland 'dom'. Hade jag varit vaksam skulle jag kanske börjat formulera idéer till teoretiserande. Det skulle dock dröja tills mina handledare Sjöstrand och Sandberg (tillsammans med Mats Tyrstrup) inledde arbetet med den bok som idag finns och heter *Osynlig företagsledning* (1999). Vi skulle skriva den tillsammans på vår forskningssektion och jag blev satt under mental press att faktiskt skriva någonting *på riktigt* för första gången. Nu kom ångesten, men så lättade den. Temat för boken skulle vara företagsledares ledarskap. Okej, vad gör företagsledare? De deltar i möten! Just som vårt bokprojekt rullat igång kunde jag närvara vid det möte för Förtruppen som redovisats i *En dag i Solen*. Och visst fanns där något som handlade om hur företagsledares ledarskap ter sig. Med en empirisk beskrivning, betydligt längre än den som finns i kapitel 2 nu, satte jag mig vid datorn för att fundera vad nu detta betydde? Och så den empirisk-teoretiska "horisontsammansmältningen"; jag hade redan läst Bendix och visst var det de första industrialisternas anda som jag såg i mötet. "Min" VD och "min" ekonomidirektör stod i en stolt tradition av engelska manufakturägare och de amerikanska *Captains of Industry*. De dominerar och de gör det fullständigt. (Mer om det i kapitel 6.)

Detta var vändningen. Allt sedan dess har projektet skiftat från ansvarsbegreppet till att handla om något i stil med 'företagsledarideal'. Både genom mitt undervisande och genom intern seminarieverksamhet har den feministiska idétraditionen blivit en del av min läsning. Foucault, som kommer sen, dök upp genom en undervisningsinsats inom ämnet Human Resource Management. Slumpen, som inte är så slumpmässig kanske, sår och jag försöker skörda i den här texten.

Jag har läst mina material igen och igen och jag har valt ut "snuttar" som jag tolkar vidare i denna text. Jag har valt med en tanke om att dessa snuttar någorlunda tydligt kan tjäna som illustration för ett teoretiskt resonemang som

jag vill föra; en vilja som är född bland annat ur mötet med empirin. Det kan kallas *abduktion*. (Se Alvesson & Sköldbberg, 1994.) Silverman (1985) skulle påstå att jag ägnar mig åt teoretisk generalisering. Horkheimer & Adorno (1944) skulle kalla det för att söka förståelse genom allmänbegreppet.

Jag har arbetat nära empiri och jag har kraftigt svängt om när det gäller frågeställning och teoretiska vägval efter mötet med empirin. Jag försöker genomgående visa att jag förstår att *jag tolkar* det som mina studiesubjekt säger och gör. Jag försöker genomgående visa att jag kan reflektera över den politisk-/moraliska kontext inom vilka mina tolkningar har betydelse. Och, slutligen, jag är medveten om att de ord som jag sätter på pränt aldrig kan vara en oproblematiserad avspiegelning av vad jag tror att jag menar att jag tror att andra och jag menar (idealtypiskt). Jag sympatiserar till fullo med Alvesson & Sköldbberg (1994) när de uppställer dessa fyra ambitioner för forskning som ett temporärt rationellt projekt av reflexiv tolkning.

Skrivsättet då? Daniel Ericsson (2001) har inom detta akademiska ämne och i praktiskt skrivhandling gjort en insats för att lyfta fram skrivsättets betydelse. Han ställer frågan om vad det skulle innebära att skriva konstruktionistiskt? Han påtalar att den frågan tycks ställas mer sällan än den som handlar om vad det innebär att tänka om respektive undersöka världen konstruktionistiskt. Jag sympatiserar med hans frågor och har också den högsta respekt för hans försök till svar; den medvetna genreförskjutningen från den hypotetiskt-deduktivt skrivna avhandlingen (introduktion, syfte, frågor, metod, teori, empiri, analys, slutsatser och "implikationer" för fortsatt forskning) till deckaren (särskilt den postmoderna). Ericsson är omsorgsfullt noggrann, även när det gäller att påtala att han bara gör som en tradition meddelar honom. Det är inne med deckare nu, liksom med genrebyten. Jag får medge att jag gärna understödjer detta. Men jag vill göra det på ett annat sätt. Jag vill skriva, och låta orden celebrera inget annat än sitt vara på ett vitt papper, som Michel Foucault möjligen skulle uttryckt det. Måste orden tryckas in under genrebeteckningar, må det vara avhandlingens eller deckarens? Tillskrivning av genre (väl- eller ogrundad – i Ericssons fall i högsta grad välgrundad om än säkert inte fullständigt) är *inte* liktydigt med reflektion. Jag *kan* reflektera över hur jag skriver, *utan* att beteckna detta skrivande. Och menar man någonting med genrebeteckningen Post-, så inser man att inget skrivsätt *per se* innehåller kungsvägen till vare sig helvete eller himmel. Så, bra och hurra för litteraturteori! Men också bra och hurra för många andra som envisas med att omforma skrivandet utan uttalat genrebyte på ett sådant sätt att 'avhandlingen' snart kommer att betyda något annat än vad det nyss gjorde. Mitt är ett försök att



ändra en genre, inte upplösa den, inte byta bort den. Det är något annat än att blanda genrer.

Vad gör jag då? Genom att kasta in läsaren i en empirisk värld ger jag möjligheter för läsaren att fantisera kring vilket "fält" som de teoretiska resonemangen skall röra sig på eller till och med hjälpa till att forma. Genom att kasta in läsaren i teoretiska världar som inte nödvändigtvis framstår som omedelbart närstående lämnar jag också någon plats för fantasin; en fantasi som kan vändas till såväl överraskning som besvikelse så klart. Det kan sluta i "Ja, så är det" eller "Va?" Hur det slutar är upp till såväl författare som läsare och hur det går till att det slutar på ett visst sätt, det är det ingen som vet. Det är av den anledningen som det är rimligt att skriva om "skrivandets metafysik" (som t ex. Ericsson, 2001, gör).<sup>34</sup>

Jag avstår delvis från att inledningsvis placera in mitt projekt i en grandios kontext av tidigare forskning och ett utpekande av exakt vari bidraget i denna avhandling skall bestå. Jag låter några sådana inplaceringar och bidragsformuleringar vänta till slutet. Varför? För att försöka skriva en text vars slut inte är givet för läsaren från början!

Jag skriver ett metodkapitel som ser ut som det gör, med "teori", "empiri" och allsköns diskussion. Varför? För att "metod" har varit något dunkelt och att jag vill undvika den rena lögnen om de medvetna valen och de perfekt genomförda stegen.

"Accident and happenstance shapes fieldworkers' studies as much as planning or foresight; numbing routine as much as living theatre; impulse as much as rational choice; mistaken judgements as much as accurate ones. This may not be the way fieldwork is reported, but it is the way it is done." (van Maanen, 1988, s. 2)

---

<sup>34</sup> Inte ens John van Maanen (1988), i sin skickliga genomgång av (de anglosaxiska) etnografernas och sociologernas *Tales of the Field*, hänvisar egentligen till någon annan än sig själv när det gäller hur *läsaren* uppfattar olika retoriska eller (re)presentatoriska grepp. Jag har roat mig med att försöka klassificera mitt eget skrivande med hjälp av van Maanens begreppsapparat. Hur mycket mina läsare blir hjälpta av att veta att jag tror att jag har skrivit en blandning av "realistisk" och "impressionistisk" prosa, med "bekännande" inslag och allt underordnat en både "kritisk" (eng. *critical*) "formell" (eng. *formal*) och "litterär" (eng. *literary*) berättelse från fältet, det vet jag inte.

Jag tillför "teori" i flera olika steg. Varför? För att ge en bild av hur mitt tänkande utvecklats, något som kan ge en hjälp att peka på var det eventuellt har gått snett! Vilken av mina neuronkopplingar var minst lyckad? Det är frågan.

Jag redovisar som "empiri" främst beskrivningar (tolkningar av första ordningen) av hela möten. Varför? För att försöka ge en känsla av vilken typ av empiri jag faktiskt till övervägande delen "har" och för att dessa möten är oerhört representativa för vad företagsledare gör under sina dagar. Och för att ge läsaren chansen att göra mer egna tolkningar, låta fantasin skena iväg och gissa vad som skall komma eller fundera kring vad som skulle ha kunnat komma istället.

Jag skriver som om jag hade järnkoll på hela företaget och som om mina tolkningar var sanningen. Varför? För att ge tolkningarna en chans hos läsaren, som jag starkt misstänker, och hoppas letar just efter sanningsupplevelser, och för att ge mig själv kraft att uttrycka dessa tolkningar. Jag behöver tanken på att jag kan vara en sanning på spåren för att orka.

Jag redovisar på intet sätt en rad observationer som omkullkastar mina egna tolkningslinjer. Jag fruktar att denna till en del utomparadigmatiska kritik av ett konstruktionistiskt forskningsprojekt kommer, så det är lika bra att bemöta den, med hjälp av vetenskapsteoretikern Stephen Toulmin:

"Again, philosophers sometimes assert that a finite set of empirical observations can always be explained in terms of an infinite number of hypotheses. The basis for this remark is the simple observation that through any finite set of points an infinite number of mathematical curves can be constructed. If there were no more to explanation than curve-fitting, this doctrine would have some bearing on scientific practice. In fact, the scientist's problem is very different: in an intellectual situation which presents a variety of demands, his task is – typically – to accommodate some new discovery to his inherited ideas, without needlessly jeopardizing the intellectual gains of his predecessors. This kind of problem has an order of complexity quite different from that of simple curve-fitting: far from having his infinite number of possibilities to choose between, it may be a stroke of genius for him to imagine even a single one. The scientist might, in fact, retort to the logician as the French painter Courbet is said to have replied to the art-critic by commenting that 'it is a hard enough matter to paint a picture at all, let alone a good picture'. The scientist could here justly reply to formal logicians in similar terms." (Toulmin, 1961, s. 112-113)

Jag söker inte tillskriva mig själv genialitet, men jag hävdar rätten att försöka måla en tavla eller att dra en enda linje genom en punkt, ”utan att i onödan äventyra mina företrädares intellektuella framsteg.”

Det senare är viktigt. Jag försöker förmedla och förädla en tradition. Ett skäl att tro på mig är om jag genom denna tradition förmår uppvisa någon djupare mening än det nyss uppenbara. Ett annat skäl är den närvaro och därmed den närhet som jag haft det empiriska området för min undersökning.<sup>35</sup>

Huvudskälet att tro på mig borde dock vara att jag visar medvetenhet om den oupplösliga relationen mellan mig och ”värld” – intentionalitetens princip – och därmed söker redovisa *hur* jag har tolkat. (Se Sandberg, 1995, om *interpretative awareness*.) *Hela* denna bok är tänkt att vara denna redovisning. Det är *så här* jag har tolkat mitt material.<sup>36</sup>

## Ett påpekande

Med den Schutzianska medvetenhet som nu argumenterats för, så skulle man kunna tänka sig att blicken riktades *mycket* mot tolkaren. Men även här gäller avstånd. Mellan dig och mig finns en text. Vi är på avstånd från varandra. Och lika mycket som ’du’ (och mina studieobjekt) är typifieringar för mig, så är ’jag’ en typifiering för dig och dem. Jag skall därför inte plåga dig med att *verkligen* försöka förstå mina subjektiverade meningar. Det kan du få göra själv, och då har vi förstås att göra med tolkning. Min gissning är att din tolkning av mig kan hamna närmare genuin förståelse av mig genom att läsa om hur jag tänker om något annat än mig själv. Att läsa mina tankar om mig själv misstänker jag skulle leda dig fel. För att inte tala om mig. Det är inte för inte som psykoanalysen var och är tänkt att ske i mycket avgränsade sociala rum, under sekretess, stillsamhet och i över tiden utvecklade relationer. Inget av dessa villkor är uppfyllda i författande av en doktorsavhandling. Om David Silverman (1985) med rätta kallar intervjuer för *”moral storytelling”* med

---

<sup>35</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) diskuterar det ”trialateral” sanningsbegreppet. Det framgår här att jag inskriver mig i ”sanningsstrategier” som handlar om ”mening” och ”korrespondans”. Den tredje i modellen, ”användning”, är inte något som jag betonat. Jag har fört vissa samtal med t ex verkställande direktören kring mina forskningsresultat och därmed nått ett visst mått ”validering” av t ex mina idealtyper. Men det är, som sagt, mening och korrespondens som jag eftersökt.

<sup>36</sup> Det som jag knappast redovisar är det Ricoeur (1973) kallar *textualisering*, dvs skapandet av en tolkning av första ordning – översättningen från erfarenhet till text.

mycket dubiös status som medel att finna ut något ”verkligt” skeende, vad är då inte självbiografier?

Men nu är det dags att simma lite i det otänkta hav.

## KAPITEL 6

### DE TUFFA

Ideal finns som objektiverade meningar i den intersubjektiva sfären och som subjektiverade meningar, vilka kan externaliseras. Sådan är den konstruktivistiska tolkningsgrund som jag står på.

Jag skrider nu till verket och söker inläsa i förtruppsmötet de olika historiskt framsprungna mans- och företagsledaridealerna. Experten är nog närvarande. Ekonomidirektören är kanske den som mest kan ses som bärare av detta ideal under dagen, genom hans hållning som tämligen sträng lärare och examinator av kunskaper, samt hans redovisningar av den egna kunskapen i längre monologer.

Fadern kanske vi kan skönja i verkställande direktörens persona, främst genom att han då och då träder in till försvar för någon. Men inte är det väl en brukspatron och dennes paternalistiska famn vi har att göra med?

De närvarandes meriter nämns vid något tillfälle. Det är emellertid inte en allmän legitimering av gruppens rätt till framtida positioner som företagsledare i termer av *formella* kompetenskriterier som beskrivits.

Nej, detta handlar i mina ögon istället om det som verkligen gäller. Detta handlar om att stärka vad som ser ut som det starkaste av ideal. Detta handlar om att visa vad det innebär att vara gjord av det rätta virket. Detta handlar om att visa vad som krävs för att komma någon vart i företaget, ibland på ett tämligen hårdhänt sätt.

Jag har redan i kapitel 2 sorterat fram en 'bild av företagsledare'. Det är den jag nu kan rekapitulera och ge namn i ljuset av historiens resultat; de objektiverade meningarna om män/företagsledare.

De två toppcheferna är de som fastställer reglerna för samvaron och det är de som lägger ut texten i samtalet. Detta ser jag som den mest grundläggande mekanismen i deras externalisering av en inre subjektiverad verklighet där de själva förväntar sig att få fastställa samtalsreglerna och att stå för det mesta av pratet. Kraften i mekanismen ligger i att det troligen ingår i den objektiverade verkligheten för de flesta närvarande att toppcheferna skall stå för det mesta av pratet. Oavsett vad som sagts i dokument eller prat om programmet så överskrider inte denna situation den förhärskade sociala konstruktionen av

företagsledning, utan förstärker den. Men vad handlar den konstruktionen egentligen om?

## DEN TUFFE

Den unge Ivan spelar en central roll i det drama jag observerat. Han är socialt positionerad som talesman för företagsledaren som gjord av 'det rätta virket'. Han lever Den Tuffe. Det faller på hans lott att formulera möjligheter, öppningar, optimism och drivkraft, dvs. att agera ut centrala aspekter av de ursprungliga entreprenörernas ideologi om sig själva och sin förträfflighet. Han visar också tuffhet enär han är den ende vid sidan om toppcheferna som gör meta-uttalanden om själva reglerna för samtalet, dvs. han står upp mot övermakten, precis som de första entreprenörerna gjorde och hyllade sig själva för att göra. Antalet och längden på hans inlägg i samtalet gör att jag betraktar hela hans deltagande som märkt av tuffheten. Ivan är också den ende vid sidan av toppcheferna som gör längre avbrott i andras inlägg. Även de två toppcheferna hyllar Ivans utlevelse av Den Tuffe. Men varför?

VD förmedlar ett viktigt budskap i sina öppningsord. För det första måste man vara beredd att stå på sig gentemot andra i en stor och komplex organisation. Annars kommer man att bli överkörd och detta kan få negativa konsekvenser för företaget som helhet. För det andra är det mycket önskvärt att vara bra på att formulera vägar ut ur vad som ser ut som låsta positioner. Det är drömmen om vinna-vinna-situationen som han talar om. Om bara alla står på sig, vilket ger upphov till konflikter, men är nödvändigt, så kan trots allt produktivt samarbete nås. Det väsentliga är att inte helt förlora sikten på helheten och att ta till sig ledningens övergripande målsättningar och strategier. (Det är grunden till legitimeringen av hela det kapitalistiska systemet som återberättas här och är gissningsvis central i företagsledares liv.) En tuffing köper läget och gör det bästa av det. En tuffing backar inte för vad som ser ut som oöverstigliga hinder, exempelvis av interna motsättningar, motstridiga budskap och allmän resursknapphet. Den Tuffe tar strid. Den Tuffe accepterar, ja kanske till och med drivs av, att det "gör ont".

Smarthet, slughet och mod är karakteristika som tillskrevs redan de antika hjältarna och dessa behåller sin position i det här aktuella kulturmaterial (Gustafsson, 1992). Det finns alltid en beundran för andras 'politiska' förmåga, även bland de som har något att förlora på den. Det är mer gynnsamt även för toppchefer om underställda framstår inte som lättlurade lamm utan som tuffa vargar. Den som är i spetsen för sin (varg)flock är ju då själv desto tuffare.

Detta kan möjligen förklara varför så flagranta brott mot vardagliga sociala regler som ständiga avbrytningar, hånfullt fniss, öppna ifrågasättanden om någon har förstått etc., lämnas utan sanktion i företagsledarmiljön.

En annan aspekt av 'den rätta attityden' är att hålla humöret uppe. Analys och kritiskt tänkande är förvisso värderade aktiviteter, men företagsledning tycks i grunden handla om handling, optimism och drivkraft. (De första entreprenörerna var ju nu inte heller akademiker.) När det kommer till kritan är företagsledning en verksamhet för "handlingens män" (Berglund, 1999). Den andra sidan av myntet är att avhålla sig från alltför mycket gnäll om läsningar och svårigheter. Man får inte vara blind för dem (dvs. vara dum), men man måste lära sig att inte uttrycka dessa för ofta eller för offentligt. Kritiken får inte gå för långt. Påståendet att det är något "sjukt" med ett företag med en viss procents avkastning är att gå för långt. Vår VD är snabb att försvara sitt företag mot en sådan beskrivning och därmed tillrättavisa personen som uttalat den.

## Pedagogiken

Annorlunda uttryckt: konstruktionen genomsyrar också konstruktionsprocessen. Det vi har läst om är ju ett möte där företagsledare skall formas/utbildas. Vi har att göra med företagsledare under konstruktion så att säga. 'Konstruktionsingenjörerna' (toppcheferna) låter Ivan uttala något av Tuffhetens teori, men långt viktigare är att både han och de agerar ut eller *lever* tuffheten genom att avbryta och tillrättavisa, ibland med hårda kommentarer, och förlöpande bestämmer reglerna för samtalet. Ekonomidirektören förkroppsligar denna aspekt av tuffheten genom att sätta förtrupp på hårda prov när han ställer frågor som de inte kan eller inte vågar besvara.

Denna företagsledarskola har en alldeles speciell pedagogik, något jag nämnde i kapitel 2. "Eleverna" får inte höra några sammanhängande idéer om hur företagsledare skall vara, däremot en hel del om vad de skall göra. Vad de får är en *förevisning* av hur företagsledare är och skall vara. Tuffheten lärs inte ut som teori. Den lärs ut som ett livs levande mansideal, ett ideal som kan bli till självbild (identitet) om den på något sätt finns där redan från början. Och den lärs ut i just ett sådant homosocialt spel av attraktion och förnedring som Roper (1994, se kapitel 4) så tydligt illustrerat.

## En vädjan om förtroende för den homosociala relationen

VD antyder i förbifarten att man måste visa en beredvillighet att arbeta för hela företags bästa, inte bara för den egna avdelningen. När någon väljs ut att delta i en avdelningsöverskridande arbetsgrupp så skall detta ses som en signal på någonting. Vad som signaleras är dock inte solklart i just detta samtal. Min tolkning är att ett sådant val är tänkt att signalera att den valde är betraktad som en lovande medarbetare och att denne kan bli belönad med pengar om jobbet blir bra utfört. Dessutom är deltagandet i ett sådant arbete viktigt för framtida bedömningar inför befordran ("man har ögon på sig").

En deltagare påpekar att detta kanske skulle kunna uttryckas tydligare. Min misstanke är att toppcheferna, om de hade svarat på detta, skulle *känna* att detta inte skall uttryckas så tydligt. Det är klart att beredvillighet att följa "mentorns" diktat skall belönas. Det är klart att hårt arbete lönar sig. De tuffa skall vinna till slut. Ett alltför tydligt uttalande skulle kunna minska tilltron till detta.

## Socialisering: objektet

Vårt möte innehåller något av ett crescendo. Det är ett crescendo av socialisering i företagsledarattityden, i tuffheten. När Någon drar en logisk slutsats av diskussionen om storkundssatsningen, matrisrelationer i organisationen och belöningsystem, möts han av skratt runt om. Logiken, som säger att man inte kan äta upp kakan och ha den kvar, accepteras inte i detta sammanhang. Man kan inte säga till säljare att de får avvika från budget, oavsett skälen. Man kan däremot acceptera det i det tysta. Man kan också givetvis justera ned budget så att ingen avvikelse uppstår. Dessutom, det som tuffheten kräver, är att man strävar efter att kakan skall ätas upp och dessutom växa, dvs. alla skall nå budget och delta helhjärtat i storkundssatsningen.

Detta är en av vägarna att bevara vad Berger and Luckman (1966, ss. 130-132) kallar ett symboluniversum: terapi. Den riktas mot det enskilda fallet och den enskilde. Här öppnar sig möjligheten till terapi på ett bekvämt sätt i samtalet och gruppen som helhet är snabb att rikta sig mot den som behöver åtgärdas. Möjligen var formen av reaktion – skratt – en signal om att brottet mot detta symboliska universum, där kakan antas kunna växa, kan ursäktas med syndarens oerfarenhet.



## Slutsats: konstruktion och konstruerande länkas i tuffheten

Precis som inom varje sub-universum av mening är processen att konstruera företagsledning och företagsledare, dvs. socialisering av en ny generation i sig en hörnsten i själva konstruktionen av företagsledning och företagsledare.

Konstruktionen av företagsledare som jag menar mig identifiera i vårt endagsmöte är inte neutral vad avser konstruktionsprocessen. Detta kan betraktas som ett uttryck för att 'bilden av företagsledare' (från kapitel 2) är icke-rationalistisk, med sina rötter i traditioner av äldre datum än Upplysningen. Vad gäller Tuffheten är detta inget märkligt. Denna har vi ju med Max Webers hjälp redan spårat till reformert teologi – med dess predestinationslära – som gav kraft åt en sekulär variant av budskapet om de utvalda; ett budskap som återkommit i företagsledarideologi under hela industrialiseringens historia.

Är inte alla konstruktioner sådana? Nej, ty rationalismen skiljer medel från mål. En rationalistisk föreställning om företagsledarskap skulle innehålla en uppfattning om det optimala ledarskapet (målet) och en annan, kanske radikalt annorlunda, om hur man blir en sådan företagsledare (medlen). Inom rationalismen finns det gott om utrymme för tanken att tuffa ledare skulle kunna formas i varma, pedagogiska, dialogiska processer, där individen på teoretisk väg försiktigt lärs att vara tuff när så är påkallat.

Rationalismen har ingen plats för föreställningen om *éducation sentimentale* (Alasdair MacIntyre, 1981), dvs. idén att individer kommer att orientera sig mot världen på ett eller annat sätt som en följd av hur socialiseringen som del av konstruerandet går till. Rationalismen har ännu mindre plats för föreställningen att utfallet av *éducation sentimentale* skulle förklara en hel del av vad som pågår i samhället och organisationer.

*Éducation sentimentale* förflyttar oss till den region i medvetandet som vi kan kalla 'det förmedvetna' eller 'det praktiska' medvetandet (Anthony Giddens, 1984, jfr Bourdieus, 1977, 'habitus'). Vi har att göra med bedömningar av mönster av handlingar, prat inkluderat, som en individ agerar ut över tiden. Även själva bedömandet sker i det praktiska snarare än det diskursiva medvetandet. Någons tuffhet kan förvisso då och då bli föremål för diskursiv formulering, men det viktiga är den särskilda *känsla* som man har för någon. Jag gissar att de två direktörerna hade en positiv känsla inför Ivan och att den känslan förstärks under det möte vi observerat. Om den känslan hade givits ord hade den kanske låtit: "Ja, han är stark". Men vem är då svag?

## Andra ideal

Erik har i den här betraktarens ögon en svår dag i en brännhet sol. Den företagsledare som han talar till eller *försöker* tala till är Fadern. Han ger uttryck för en annan, i kulturmaterialiet väl etablerad företagsledarbild, där ansvaret för de "fattigas" lott ligger på de överordnade. Det är, som vi såg genom Bendix, mellan Fadern och Den Tuffe som den ideologiska pendelrörelsen slagit, gång på gång under företagsledarideologins utveckling. Erik menar att företagsledningens beslut till exempel i ekonomistyrningsfrågor, kan ligga till grund för en hel del problem. Han efterfrågar tydligare budskap, lika för alla, om incitamentsystem, och om befogenheter. Erik går så långt som att antyda att en del av företagsledarnas agerande kan ses som följande av modeströmningar.

Erik riktar en anklagelse uppåt, vilken står i bjärt kontrast med 'entreprenörens' närmast instinktiva moralisering över dem därnere. I alla dessa fall möts Erik med uteslutning ur samtalet. Om det överhuvudtaget blir någon reaktion, så är den kort och argisint. Fadern "vill" inte vara där. Ty "vi" är inte Fäder här och nu, "vi" är De Tuffa.

## Tuffhetens implikationer

Tuffhet och andra identiteter, tänker man sig, visas i någon på ett icke kalkylerande sätt, inom ramen för vardagliga aktiviteter. Det finns ingen diskurs i vår empiri som handlar om företagsledarideal eller något liknande. Det talade ordet handlar om marknadsandelar, organisationsstrukturer, kundrelationer och ekonomistyrning, m m. Men man tänker, eller snarare *känner*, att identiteter visar sig. Människor blir bedömda. Människor blir valda eller bortsorterade och allt detta sker runtomkring det talade ordet. Konsekvenserna av urvalet är givetvis diskursivt formulerade: någon blir befordrad, någon annan får gå.

Troligen begriper de flesta inblandade att ett urval pågår. Det är inte lika uppenbart att alla förstår hur det urvalet sker. I samband med den studie jag genomfört har flera av Förtrupperna uttryckligen frågat *mig* om vilka kriterier som gäller för deltagande respektive uteslutning ur programmet. De anar kanske något, men de vet inte alla riktigt vad det är som gäller.

En viktig implikation av *éducation sentimentale* är att den sociala situationen stabiliseras så att individer som redan är tuffa får chansen att bli det än mer. Andra knuffas allt längre ut i periferin. En annan konsekvens är att allt detta förstärker de förhållanden i organisationen som VD omtalade som problematiska redan i sina öppningsord, ty tuffingar borde rimligen ha svårt att samarbeta. Ytterligare en implikation är att tuffheten bidrar till att skapa synliga

faktorer, särskilt vad gäller vem som pratar, som förstärker bilden av företagsledare som gjorda av 'det rätta virket'; som de som tar *initiativ* och *hjälper sig själva*.

Det är tuffheten som är temat. Det är den som både eftersträvas i teleologisk mening och som kommer till uttryck. Den är både mål och medel. Detta borde inte överraska, då detta ideal ingår i det legitimerande konceptuella maskineri, som den moderna företagsledarklassen övertagit från den tidiga industrialismens entreprenörer, och som dessutom knyter an till än längre traditioner vilka format ideal för män. Samtidigt innehåller materialet en stark uppmaning till *tro* på det system som formas av tuffheten.

Tuffheten ges sin legitimering längs många kanaler, t ex. i företagsledares biografier och affärspress. Jag skulle dock vilja påstå att just detta ideal främst *legitimeras* (att skilja från *objektiveras*) diskursivt i företagsledarnas sociala organisation som sådan, i det dagliga småpratandet ledare emellan. Detta implicerar att konstruktionen är mest tillgänglig för dem som "råkar" vara samtalspartners till företagsledare (återigen, jfr Bourdieus habitus). Det implicerar också att det finns en hel del individer i organisationer som inte är lika insatta i just dessa objektiverade meningar och som tenderar att bli överraskade eller till och med förskräckta när de kommer till uttryck.

Vikten av Tuffheten, såsom beskriven här, är givetvis en kontrast till mycket av det offentliga eller halvprivata tal om företagsledning i termer av humanism, deltagande, bemäktigande och allt vad det nu kallas. Denna typ av dissonans mellan uttalade och efterlevda teorier, eller mellan prat och handling (annat prat inkluderat) har självfallet observerats förr (Kaplan, 1964, Argyris & Schön, 1974, Rombach, 1986, Brunsson, 1989). En tolkning av detta är att det handlar om rent hyckleri. En annan tolkning är att humanism och så vidare, handlar om relationen mellan företagsledare och för-alltid-underlydande – inte om relationerna inom *företagsledarklassen* som inkluderar de som skall bli företagsledare.<sup>37</sup> Kanske hade vi fått se Fadern titta fram i verkställande direktörens gestalt om vi varit på ett annat möte, med andra medlemmar av medarbetarskaran närvarande? Kanske hade till och med Erik lyfts fram som en förebild?

Om jag nu tror att Den Tuffe lever och känns, vad är det för kunskap och typ av kunskap som gör honom verklig. Hur är han *konstruerad*?

---

<sup>37</sup> Här påminner jag igen om Ropers (1994) män; att bli vuxen är bland annat att utsättas för mentorns våldsamma angrepp och förnedring. Att aldrig bli förnedrad borde med andra ord ses som oroande för den som tror sig vara på väg att bli företagsledare.

## LEKMANNASPSYKOLOGI

Om vi sökte en förståelse för underbyggnaden av den förmedvetna föreställningen om tuffheten, så finge vi nog betrakta den lekmanapsykologiska uppfattningen om individen som en uppsättning stabila egenskaper (eller möjligen potentiella egenskaper), vilka inte är ett resultat av situation eller livsmönster. (En typ av psykologi som från 1930-talet är en stark del av företagsledarideologin, driven i och spridd från USA.) Några är helt enkelt gjorda av 'det rätta virket' från början. Företagsledaruppgiften att finna nya företagsledare handlar således om att identifiera de så konstituerade. Man letar hela tiden efter *tecken* på att någon är eller inte är en tuffing. Denna uppgift utförs dagligen, det beskrivna mötet inräknat, och det sker runtomkring annat arbete.

Men man säger inte att det är det man gör! Urval av människor tillhör det som företagsledare inte ser ut att vilja tala om (se kapitel 2). Och man kanske inte skall diskutera urval eller grunderna därtill öppet för då, säger lekmanapsykologin, skulle människor kanske börja *spela* det de inte är istället för att vara det de är?

Detta är min bild, min tolkning, av en av de djupare övertygelserna som grundar Den Tuffes 'naturliga attityd'. I den tolkningen framstår lekmanapsykologin som en så kallad *mixed discourse* (Amadeo Giorgi, 1994). Den baseras på två (minst) motstridiga kunskapsteorier och teorier om människan. Å ena sidan *är* hon på ett visst sätt och denna *essens* kan utläsas genom tolkningsövningar i vardagen. Å andra sidan finns risken för att människor beräknande, i jakten på egennyttan, spelar vad de inte är och att vi blir lurande av fasaderna/maskerna.

Lekmanapsykologin skulle med detta resonemang ses som en blandning av för-moderna och moderna uppfattningar. Den som skall hjälpa mig att utveckla detta är Michel Foucault. Fransmannen skall från sitt arbetsbord i *Bibliothèque Nationale* i Paris få vägleda mig i kunskapsuppfattningarnas historia och hjälpa till att underbygga denna tes om lekmanapsykologin som en blandning av för-moderna och moderna föreställningar. (Detta sker i kapitel 8.)

Innan vi går vidare vill jag dock illustrera hur tuffheten låter på andra nivåer i det studerade företaget. Jag hämtar här material ur intervjuer med högre chefer i bolaget som gjordes i början av min studie.

## Tre former av ansvar

De inledande intervjuerna med affärsområdeschefer gav vid handen att tre former av ansvar dominerar i chefernas eget tänkande kring begreppet 'ansvar': resultatansvar, affärsutvecklingsansvar, och personalansvar.

Resultatansvar handlar om det ekonomiska resultat som räknas fram för en viss avdelning, ett visst affärsområde, eller bolaget i dess helhet.

Affärsutvecklingsansvar handlar om att utveckla och bibehålla kundrelationer, att göra satsningar in på nya delmarknader, att hålla reda på vad konkurrenter gör, och, kanske framför allt, att tillse att enheten befolkas av personer med rätt kunnande för genomförande av de planer som görs för framtiden.

Personalansvar är till en del överlappande med affärsutvecklingsansvaret. Det handlar om att utveckla och bibehålla kompetenta medarbetare, men när det talas om personalansvar, så handlar det inte bara om kunskaper av olika slag, utan också om att upprätthålla trivsel i arbetet, om att medarbetare har rätt resurser till sitt förfogande för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter och att hålla ett grepp om medarbetares allmänna sociala situation.

Dessa tre olika typer av ansvar finns starkt manifesterade i de högre operativa chefernas sätt att prata om sitt eget arbete och tänkande. Detta borde inte förvåna någon. Den grundläggande och självklara underliggande maximen är att företagets långsiktiga lönsamhet skall vara målet för verksamheten; företagande *är* därmed en avvägning mellan lönsamhet nu och lönsamhet sen. Att ta affärsutvecklings- och personalansvar är att säkra resultat för framtiden.

De tre olika formerna av ansvar har dock sina respektive förkämpar. Resultatansvaret och utkrävandet av detta betonas av linjens människor. Affärsutvecklingsansvaret och personalansvaret och det därtill hörande utkrävandet av dessa betonas av personer i stabsbefattningar. Medarbetarsamtal, chefsutbildningsprogram, kvalitetsprogram (t ex. ISO-certifiering), IT-utveckling och ekonomisystemsutveckling är exempel på pågående processer vilka drivs av stabspersoner. Stabsavdelningarnas företrädare är inte sena att påpeka att linjens folk ofta slarvar med de långsiktiga frågorna. Linjen, å sin sida, kontrar, med kritik av antalet möten och pappersvändande som kommer i vägen för jakten efter försäljning och marginaler.

En affärsområdeschef utvecklar vad som hände vid sitt senaste medarbetarsamtal med VD:

”Ja, då har man skrivit åtta mål här och ett av dem är att man skall hålla en viss ordningång på ett visst område och en kund som heter [X], som är vår största kund, att vi måste behålla den i minst bibehållen volym, för

det finns ju varje år en risk att de väljer en annan leverantör. Och sedan ett annat volymmål också att vi skall nå en viss volym på ett annat område. Sedan vill han att vi skall utarbeta ett nytt koncept när det gäller vårt sätt att sälja [Y]. Och att, nummer fem, att vi skall göra något koncept eller titta på vad, hur vi kan samarbeta inom [koncernen] i Sverige, Norge, Danmark, försöka hitta någonting och driva någonting inom det. Och sedan står här någonting om att vi samarbetar med ett annat affärsområde, utvecklar [koncernen], att vi har någorlunda liknande verksamhet men att vi skall samarbeta. Och sedan står det lite om lite chefspersoner som vi måste utveckla, skicka, göra utvecklingsplaner för. Sedan står det lite om IT-strategi. (Affärsområdeschef)

”Det här är nästa års arbete?” (M. K.)

”Ja, sedan är det alltid så här med sådana här mål... detta var ju någorlunda... det var vissa volymmål, och livet är så att man har ju budget, och har man hållit den jäkligt bra, så kan du egentligen ha skitit i alla dem... det är drastiskt alltså... och så tycker folk man är bra ändå. Men har det gått åt helvete med din budget, och du inte har gjort detta, ja, då är det ju lite problem. Då får man problem. (Affärsområdeschef)

Så här säger en annan:

”Kommer det till kritan någon gång, om vederbörande inte nu skall vara kvar, inte är bra som chef, så blir det ändå *bottom-line*, som avgör det. Det, som jag sa tidigare, är där det först börjar. Har man bra siffror, resultat, att man inte slösar med kostnader... Börjar det bränna i resultatet, då har man inte overseende med de här andra egenskaperna hos medarbetare och det tror jag genomsyrar hela organisationen.” (Affärsområdeschef)

Alltså; i princip alla målsättningar är av klart underordnad betydelse om det ekonomiska resultatet för den egna enheten inte är tillfredsställande. Det är väl inte så märkligt att man i ett sådant läge får problem med otillfredsställande samarbete över gränser mellan resultatenheter på olika nivåer? Det problemet accentueras troligen av att personer i ledande befattningar belönas med bonus på grundval av den egna avdelningens eller affärsområdets resultat. Det vedertagna begreppet för fenomenet ifråga är ”suboptimering”. (Ett begrepp som jag misstänker att 99,7 % av alla verksamma i stora företag känner sig väl förtrogen med.) Och däri ligger alltså problemet:

”Ja, det som jag kan säga mest... i företag är det väl närmast hur pass... hur pass man blandar ihop sina privata, personliga intressen med företagets intressen. Det är väl där som jag ser... man kan se de största

skillnaderna, att... .. kanske mellan större och mindre ledare, att... man inte kan skilja på detta på något sätt. Det ligger ju också i begreppet ansvar att man... att man skall... det är kanske en mindre del, men kan dock skönja den på vissa håll... man... det här är min låda, det här är mitt område, detta vill jag liksom köra, för det tycker jag är roligt, eller intressant... och då ser man inte på helheten samtidigt, utan man måste... och sedan så ... det är ju en bit av det hela... och det har jag väl kanske upplevt i det här företaget att, i och med att vi är uppdelade i affärsområden, varje affärsområde fungerar som ett företag i företaget och varje division i [koncernen] fungerar som ett företag i företaget både på gott och ont..." (Affärsområdeschef)

En annan affärsområdeschef modifierar detta något:

"Du själv då, upplever du att du bedöms på... på vilket bedöms du, av till exempel direktionen?" (M. K.)

"Ja... det är nog en sammansatt bedömningsgrund, det är nog mitt sätt att vara, mitt sätt att kommunicera, mitt sätt att jobba med andra affärsområden och det vill säga min *approach* till kollegor, för [bolagets] bästa, det vill säga inte bara pinka in mitt eget revir och optimera och därmed suboptimera verksamheten för [bolaget]. Det handlar om medarbetarrelationer. Hur medarbetarna trivs, hur de utvecklas, och vilken... vilken känsla, vilken *feeling* de har för sitt jobb i den organisation de finns i. Resultatet är naturligtvis en viktig post. Det strategiska, det, så att säga, de dialogerna som ligger utanför det alla kan läsa. Jag menar, alla får vi ju sifferuppställningar så vi kräks varje månad då... vi argumenterar och har... är ganska bra på att förklara också varför det ser ut som det gör, men vi fokuserar kanske, på en del håll i alla fall, jaha, det här kan vi ju konstatera, alla är ju läskunniga och matematik har vi också lärt oss, men... det här är ju då den plattform vi står på, hur skall vi nu göra utifrån de här förutsättningarna, hur skall vi nu agera? Vi koncentrerar väldigt mycket arbete på att kanske förklara, ja vad fan, den här kunden har stängt några filialer och det är problem i fabriken och så vidare, ja ha, men det är ju läget, det vet vi, det kan vi läsa i tidningarna, det ser vi i våra resultat, hur jobbar vi framåt? Och det är väl lite grann den här vyn och känslan kanske att argumentera men också rent och slätt presentera den typen av större frågeställningar, kanske också strategiska... frågeställningar framöver som jag antar, och hoppas, till viss del också känner till, att det är en bedömningsgrund." (Affärsområdeschef)

Ett synsätt som kan kontrasteras mot vad den som har haft problem i fabriken har att säga:

”En sak också om det här med bedömning, det här med bedömning, ansvar har ju också rätt mycket med bedömning att göra så att säga. Och det som man... kommer i kontakt rätt mycket med det är bedömning av beslut som är fattade. För det är ju så här, det är lätt att vara efterklok i alla sammanhang. Man säger så här, det här var dåligt eller ett bra beslut, det är ju, det kan man ju bara säga när man har facit i hand. Det tycker jag det är viktigt att man ändå har en så pass bred syn att man kan säga vilken information hade vi när beslutet fattades? När man i efterhand kan säga var det ett bra eller dåligt beslut med den information vi hade då? Och då kan man säga, ja det var ett beslut vi fattade där vi satt då va, men sedan kan man då när tiden löper att resultatet blev inte bra, men... resultatet var inte bra, men det var ett bra beslut. Man får liksom ha den här, jag tycker i alla fall man som chef skall ha, skall kunna ha den här breda, lite ansvar va, ha en lite bredare syn, att man skall liksom titta på... de beslut man fattat tidigare, vilka kriterier, vilken situation befann man sig i då. Sen ändras ju omvärlden, förhållandena ändras osv. Och det är viktigt liksom att man fattar ett beslut i någon riktning och sedan korrigerar i en viss riktning under resans gång för att så att säga, för man får så att säga inte vara för rigid i sina, i sitt beslutsfattande. Jag tror det blir än mer viktigt i framtiden att man får hela tiden ompröva, ompröva, ompröva, besluten, den här riktningen man kör...” (Affärsområdeschef)

En av dessa två chefer har inte samma arbetsuppgifter idag. Vem tror du? Jag vet. Tuffingar snackar inte om att bedöma utifrån hur det var då. Har man börjat säga sådana saker är stolen man sitter på hal och kanske till och med het. Tuffheten talar om framtiden, om det som inte alla kan läsa i tidningen. Och viktigast av allt; tuffheten absorberar ansvar. Den Tuffe är ansvarig:

”Du som affärsområdeschef, vad har du för ansvar?” (M. K.)

”Ja, ansvar för världen. [Ha ha] nej, men [...]” (Affärsområdeschef)

Som vanligt i mina tolkningar gäller regeln att ett skämt aldrig bara är ett skämt. Tuffheten absorberar ansvar, *absurt* mycket ansvar om man tänker efter.

#### Förhållandet chef/underställd

”Jag menar... jag säger till folk redan på anställningsintervjun: jag kommer inte att styra dig. Det är ditt initiativ och din kreativitet. Men min dörr står alltid öppen.” (Affärsområdeschef)



Ovanstående citat och följande utdrag ur ett samtal med en affärsområdeschef tycker jag är en mycket god avspegling av det synsätt på förhållandet chef/medarbetare, formulerat i ansvarstermer, som klart dominerar på abstrakt pratnivå bland högre linjechefer.

”Du själv då, vad gör du med det här kundansvaret? Vad gör du själv? Vad gör du?” (M. K.)

”Ja, det börjar egentligen med att se till att de människor vi har i organisationen är den typen som tar sitt ansvar. Egentligen är det att se till att vi har rätt personal, försäljare för den typen av produkter som vi har här så att säga.” (Affärsområdeschef)

”Och det... hur gör man?” (M. K.)

”Ja, hur gör man. Svår fråga.” (Affärsområdeschef)

”Vad gör du till exempel? Börja i någon ände... ta nåt konkret, något som har hänt den här veckan...” (M. K.)

”Mm. Ja, vad vi gör mycket det är att övervaka verksamheten helt enkelt. Sätter mål på dem som är ute och säljer och följer upp vilka mål, hur det har gått och... sen vad man gör, man sätter en prägel med sin egen personlighet kan man säga, alltså rent allmänt, man behöver inte göra så mycket utan, inte medvetet, utan den egna personligheten påverkar... och det sättet, vi har väl expanderat ganska mycket de sista åren, då försöker man ju hitta personer när man anställer folk som man... jag skall inte säga som är likadana som en själv för det är inte det bästa... men i alla fall som har någorlunda samma värderingar och som kan ta stort ansvar själva. Så att säga, vi går inte in... eller jag går inte in och styr eller, innan sa vi övervaka målen, utan här hos oss är det i alla fall lite upp till varje medarbetare att ta sitt ansvar själv. Då tror jag att man blir mer kreativ så att säga.” (Affärsområdeschef)

”Vad innebär det att ta stort ansvar?” (M. K.)

”Inte springa ifrån egna beslut hela tiden, inte springa och fråga hela tiden, hur skall jag göra, skall jag göra så eller så, utan att man kan köra en linje och sen göra fel, utan att det händer så mycket. Har man duktiga människor så blir det bra. Man behöver inte oro sig.” (Affärsområdeschef)

”Är det här någonting...” (M. K.)

”... men det är inte alla människor som kan ta ansvar på samma sätt, det är det ju inte.” (Affärsområdeschef)

”Vad beror det på?” (M. K.)

”Ja, personlighet. Uppväxt, ja, hela hur man är funtad.”  
(Affärsområdeschef)

”Är det någonting hur det är på jobbet i övrigt?” (M. K.)

”Ja, det tror jag också. Jo, det tror jag det är. Det finns ju olika kulturer här. Jag menar den som är ansvarig... det finns ju de som inte släpper någonting, utan skall ha koll på allting och driva allting och då tar inte folk ansvar helt enkelt. Däremot i en lösare struktur, en lösare organisation så tar folk ett helt annat ansvar. Om man går in och säger, nu skall ni göra så och så, då får man robotar som inte sedan har något engagemang, kanske skiter i mer eller mindre hur det går, utan gör som man är tillsagd och sedan går man hem och sedan har man glömt jobbet. Men får man själv ta ansvar och förtroende, så tror jag man gör mycket mer också.” (Affärsområdeschef)

Chefer uttalar gärna en stark förkärlek för medarbetare som är självgående; sådana medarbetare som ställer få frågor, som sällan ber om hjälp är bättre, mer uppskattade av sina chefer. Lägg märke till affärsområdeschefens tal om hur han med sin personlighet sätter prägel på verksamheten, en mekanism som givetvis är kraftigt självförstärkande då han hävdar att han medvetet söker anställa sina gelikar (modererat med en liten markering, som jag inte kan undgå att uppfatta som ett rätt illa genomfört försök till något slags politisk korrekthet). Tuffheten kräver tuffhet av alla andra också. Lyckas eller inte lyckas att vara tuff, det är en fråga om hur man är ”funtad”. Så talar lekmannapsykologin.

## MEN DEN ANDRA BILDEN DÅ?

Jag har antagit att det kulturmaterial som en gång var innehåll i sekundär socialisering för män/företagsledare har blivit till det som sker i primär socialisering. Tuffingar, Fäder, Experter *har varit* absolut verkliga i individen, vanligen av manligt kön. De är därmed högst *stabila*.

Ideologiproduktionen av, för och kring företagsledare respektive män har naturligtvis inte avstannat inför 1900-talet. Efterkrigstiden, och den enorma tillväxten i en världsomspännande företagsamhet har givit upphov till en alltmer intensifierad ideologiproduktion, vanligen förklädd till akademiska teorbildningar.

De primära mansidealen förslår inte fullt ut för individen i vardagen. Han behöver mer kött på benen för att åstadkomma handling. Han behöver sin sekundära socialisering. Och där står de amerikanska företagsledningsteorierna och väntar. Det är ingen slump att det samtal om företagsledning som jag observerat handlar om 'strategi' och om 'kultur'. Det är nämligen vad ideologi-produktionen kring företagsledning i stort har handlat om under de senaste decennierna.

Detta kapitel har utmynnat i en (åter)upptäckt av en mans- och företagsledaridentitet – Den Tuffes. I nästa kapitel skall utredas vad den moderna *rollen* företagsledare handlar om. Återigen krävs något av ett historiskt perspektiv, och jag skall ge ordet till ett antal engelsmän.

Men innan dess, låt mig utbrista: "Hurra, människan har en moral. Å nej, människan har en moral."

## KAPITEL 7

# TVÅ MODERNA DISKURSER OM FÖRETAGSLEDNING

Företagsledning riktar sig mot framtiden. Framtidsbilsproduktion är den relief mot vilken 'företagsledning' bedrivs. Två huvuddiskurser kan tydligt urskiljas, vilka utgör de centrala verktygen att ta ett fast grepp om, att bemästra, att *ta ansvar för* framtiden. De två är diskursen om 'strategi' och den om 'kulturförändring', såsom dessa pågår bland praktiskt verksamma företagsledare och deras omdelbara medarbetare.<sup>38</sup> Jag skall försöka visa att dessa diskurser med fördel går att inläsa i det material som jag presenterade i *En dag i solen*. Företagsledare *talat* och *samtalar* inom dessa diskurser. Det är vad min "bild av företagsledning" handlade om i kapitel 2.

De två diskurserna har genomgått lite skilda utvecklingslinjer. Jag skall i korta ordalag redogöra för dessa och visa hur jag menar att de tar sig uttryck i mitt empiriska material. Vi börjar med 'strategi'.

---

<sup>38</sup> Nu skall tungan hänga rätt i mun. Jag kommer här att tala om diskurser som "finns" bland praktiker och praktikorienterade akademiker av olika schatteringar. Det jag skriver om och vill ha med mig i min tolkningsapparat är de uttryck för en diskurs som kan anses vara relevanta för de praktiker som jag studerar. Dessa praktiker är inte teoretiker och definitivt inte kritiskt orienterade samhällsvetare. Såväl 'strategi' som 'kultur' är begrepp som kan användas för att sortera in massor av forskning baserad på avancerade samhällsteoretiska ståndpunkter, empirisk forskning bedriven med metodologiskt *rigueur*, och, ibland, emancipatoriska kunskapsintressen. För en diskussion av den avancerade strategiforskningen, se Johan Stein (1994) *Strategy Formation and Managerial Agency* och Sjöstrand (1997). För en diskussion av den avancerade kulturforskningen se Alvessons *Ledning av kunskapsföretag* (1992) och *Communication, Power and Organization* (1996). Jag vill mena att de referenser som jag använder mig av i kapitlet behandlar just de tendenser eller aspekter av 'strategi' och 'kultur' som har haft verkan i praktiken, en slutsats som sammanhänger med mina egna empiriska erfarenheter. Abduktion är det som gäller!

## 'STRATEGI' I PRAKTIKEN

David Knights & Glenn Morgan (1991) hävdar att begreppet 'corporate strategy' i allt väsentligt tillhör efterkrigstiden och att USA är dess födelseort. Begreppet är centralt i en kraftfull diskurs – ett flöde av idéer och handlingar – med ett någorlunda sammanhållet innehåll.

Kärnan i diskursen kan ses som att varje företag måste positionera sig i relation till en konkurrenssituation genom vad som kallas 'strategi', vilket kan vara t ex. lågkostnadsinriktning och massmarknadsföring, teknisk innovativitet och högt pris eller långt driven kundanpassning av produkter – nischning. Tanken är också att det är företagsledningen som skall analysera omgivning och organisation samt formulera 'strategin' och, i alla fall ursprungligen, även genomförandet, förverkligandet av 'strategin'.

Knights och Morgan använder sig av en Foucaultsk referensram och ställer därför frågorna hur denna diskurs har blivit till och vilka konsekvenser den kan få. De ställer inte frågorna hur 'strategier' bör utformas eller hur de bör genomföras bättre, vilket de menar ställs av 'rationalister' (t ex. Ansoff, 1965 och Porter, 1980, 1985) respektive 'processualister' (t ex. Mintzberg, 1978 och Pettigrew, 1988). I ljuset av Foucaults begrepp makt/kunskap uppställer Knights & Morgan (s. 262-63) ett antal makteffekter, som diskursen kring 'strategi' får:

- a) Den ger företagsledare en rationalisering av misslyckanden och framgångar
- b) Den återskapar och förstärker företagsledningens privilegier och motverkar alternativa perspektiv på organisationer
- c) Den skapar en känsla av personlig och organisatorisk säkerhet för företagsledare
- d) Den avspeglar och underhåller en stark känsla av maskulinitet för manliga företagsledare
- e) Den uppvisar företagsledningsrationalitet för kollegor, kunder, konkurrenter, myndigheter och andra viktiga i omgivningen
- f) Den underlättar och legitimerar maktutövning
- g) Den konstituerar organisationsmedlemmars subjektivitet som särskilda kategorier av personer vilka får sin verklighetsupplevelse genom att delta i den strategiska diskursen och praktiken

Det skall väl sägas att effekten g) kan ses som mer omfattande än de övriga, vilka kan ses som underordnade och kopplade till g).

Chefer och andra medarbetare är nu inte passiva offer för denna diskursens makt, utan det är genom att delta i diskursen antingen som förespråkare eller motståndare till diskursens implikationer som olika individer konstitueras som subjekt, blir till som aktörer. I många fall bidrar diskursen och deltagande i den till att upprätta känslor av personlig och organisatorisk kontroll och välmåga och när detta gäller deltar individer med entusiasm i diskursens praktiker och, givetvis, *disciplin*. Genom deltagande i diskursen når individen meningsfullhet, identitet och verklighetskänsla.

Så länge som man arbetar med en Foucaultsk referensram är inga diskurser resultatet av någon 'naturlig' utveckling, från verkligt problem till verklig lösning på problemet etc. Diskurser betraktas som ett mer slumpartat resultat av rader av andra löst sammankopplade skeenden (tolkningar av skeenden), vilka möjligen förenas av det *episteme* (övergripande sätt att forma kunskap) som dominerar den tidsperiod under vilken skeendena, t ex. framväxten av vetenskapliga discipliner, utspelas.

"Most important of all, our analysis suggests that strategy does not simply respond to pre-existing problems. In the process of its formulation, strategy is actively involved in the constitution, or re-definition, of problems in advance of offering itself as a solution to them." (Knights & Morgan, 1991, s. 270)

Diskursen är inte bara lösningen på ett problem, den är också, och kanske mycket viktigare, formuleringen av en fråga.

Frågor att ställa inför en 'strategi'

En 'rationalist' ställd inför storkundssatsningen (se kapitel 10) skulle därför ställa frågor av typen: är marknadssituationen sådan att den valda strategin är det rätta sättet att möta framtiden? Vad gör kunder, leverantörer, konkurrenter och andra intressenter? Har vår organisation förutsättningar att genomföra den valda strategin?

'Processualisten', ställd inför samma storkundsreform skulle ställa frågor om hur den har implementerats: Har företagsledningen samlat tillräckligt stöd i organisationen för reformen? Förstår olika aktörer över huvudtaget vad den går ut på? Har belöningsystem m m. anpassats i enlighet med reformens intentioner? Vilka internpolitiska förhållanden kan utgöra framtida hinder för genomförande?

Kritikerna undrar, helt kort, varför 'strategi'? Hur kommer det sig att några får för sig att tala om 'strategi'? Den typ av radikalt frågande öppnar också för frågor om alternativ till 'strategi': Varför kan inte olika medarbetare, under avkastningskrav, få söka sina egna vägar till kundkontakter, internt samarbete mm? Varför måste en företagsledning envisas med att peka ut en färdriktning? Finns det andra alternativ? Räcker det inte att jobba med produktutveckling och tillse att resurser och styrning finns för denna? Vad är det som är så fel med att "släcka bränder", dvs. hantera problem vartefter de dyker upp?

"For example, it is clear that there are groups both within management and in the wider population of the organization who will reject the discourse of strategy per se. Certain managers will cling to some sort of entrepreneurial ideology in which conformity to the 'top down' demands of a strategic plan are anathema. Others may reject the credentialist ideology of strategy in favour of the emphasis on experience or instinct. Still other managers may cling to a notion of the traditional way of doing things which does not need to be sanctified by 'strategy'. Within the lower ranks of an organization, we are likely to encounter mass indifference or even cynicism about the way in which the discourse of strategy is used by management." (Knights & Morgan, 1991, s. 260)

## Vi är strateger

"Vi är här för att skapa begrepp, mål och strategier." Så säger vår VD i sitt inledande anförande vid Förtruppsmötet. "Vi", dvs. de som ägnar sig åt företagsledning, skall ägna oss åt 'strategi'. Det främsta uttrycket för detta, i den meningen att det lyfts fram under Förtruppsmötet, är den så kallade storkundsatsningen. Det är omkring den som stora delar av heldagsmötet kretsar. Det är några aspekter som jag vill lyfta fram redan här, aspekter som återkommer i kapitel 10 där storkundsatsningen vidaretolkas.

På en fråga om alla arbetar med den nya strategin svarar VD: "Visst, planen kommer från huvudkontoret." En övertydlig markering av den ursprungliga strategidiskursens utgångspunkt: 'Strategi' kommer uppifrån. Existensen och rationaliteten i satsningen är inte något som skall ifrågasättas. "Ja vad fan, de här besluten har vi tagit i ledningsgruppen, med en massa chefer med...", avrundar en tämligen affekterad VD vårt möte. Tidigare har han påpekat att några chefer faktiskt tänkt en hel del vid fastställande av hur planen som kommer ovanifrån skall förverkligas i det här bolaget. Den problemställning som VD och ED kan tänka sig att diskutera är, som ekonomidirektören

formulerar det: "Har processen nått ut på ett tillfredsställande sätt?" Den rationalistiska analysen av strategin är gjord, nu kvarstår processen. Den kan man ju diskutera.

Men inte hur som helst. Erik blir hårt ansatt när han, sin vana trogen, riktar sin "kritiska" blick mot ledningen snarare än medarbetarskaran. Enligt Erik är incitamentsystemen och ekonomistyrningen i övrigt illa överensstämmande med strategin och information om det hela, menar han, har inte nått fram. Folk vet inte vad de skall göra och säga, tycks han försöka säga. Detta vill inte, som jag tidigare argumenterat, direktörerna tala om. Det är många som hänger på. Mot slutet av mötet sjunger kören: "Vi måste vara lönsamma. Vi måste få folk att förstå." Rollen företagsledare eller aktiviteten företagsledning handlar i detta sub-universum av mening om att acceptera strategier som kommer ovanifrån och att få folk att förstå dessa och därigenom driva igenom dem. Vi står, igen, och det kommer vi att göra i hela den här boken, inför *mixed discourse*. Varför skall det vara så mycket prat om att få folk att förstå? Hur svårt kan det vara att förstå denna nya strategi? Är inte Eriks frågor mycket mer i linje med ett uppifrån och ned synsätt på strategi? Om strategin ligger fast, är det inte företagsledningens uppgift att ställa om ekonomistyrning och incitament, så att folk, som ju förstår mycket väl, får de verktyg och motiv som de behöver för att driva igenom strategin?

Mitt sätt att förstå denna *mixed discourse* är att det finns någon annan diskurs, någon annan del av detta sub-universum av mening, som samlever med 'strategi'. Denna andra diskurs kallar jag kort och gott: 'kultur'.

## SJÄLENS INGENJÖRER; 'KULTUR'

Deborah Kerfoot och David Knights (1996) diskuterar det s k. 'new wave management' som många gurus, möjligen med Tom Peters i spetsen<sup>39</sup>, har

---

<sup>39</sup> Peters & Watermans *In Search of Excellence*, utgiven 1982, ses av många som startpunkten på framväxten av en ny era i managementtänkare bland praktiker. (Se t ex Watson, 1994.) Peters & Waterman skriver bland annat om s k. 'loose-tight controls', vilken innebär att medarbetare inte skall styras i detalj av regler och dylikt, utan av mål vilka de uppnår vägledda av värderingar. Kultur (de gemensamma värderingarna) skall vägleda förverkligande av målen. Och kultur skapas genom berättelser, legender och myter mm. Den intellektuella inspirationen, och det gör inte heller Peters & Waterman någon hemlighet av, kommer från antropologi och besläktade akademiska discipliner. Med rätta hänvisas också tillbaka till Chester Barnards *The Functions of the Executive*, från 1938, om vilken



salufört under 80-talet och framåt. Det handlar om "mjukare" management-metoder, mer inriktade på att utveckla och underhålla mänskliga relationer och därigenom uppnå kvalitet i alltmer serviceinriktad produktion, även i verksamheter där det finns fysiska produkter att leverera. Det talas och skrivs om transformativt ledarskap och kulturförändring. Medarbetare, som det nu heter på svenska, skall med glatt hjärta ställa upp att arbeta i mindre hierarkiska, flyktiga organisationsformer, med ständiga byten av projekt- och arbetsgrupper, alla styrda, inte av order och budgetar, så mycket som av värderingar och gemenskap förmedlade i ceremonier, ritualer och legender. Hur skall nu detta kunna gå ihop med den till dess dominerande, kanske hegemoniska, maskuliniteten helt inriktad på upprätthållande av kontroll? undrar Kerfoot & Knights.

"We are not suggesting that management and organizations are becoming less masculine as a result of new philosophies. On the contrary, masculine managers appropriate any new vocabularies and behaviours as an instrumental technique. In the case of these more social and human-oriented management philosophies, this is wholly contradictory to their espoused ethos since it undermines the very basis of social co-operation and collaboration." (Kerfoot & Knights, 1996, s. 98)

Vi skall se, i kapitel 10, hur allt detta kan te sig. Men först, mer om 'kultur'.

Michael Reed (1996) analyserar vad han kallar 'den nya historicismen' i företagsledningsdiskursen under 1980-talet. Efter ett sjuttioaltdominerat av materialistisk determinism (tekniska och ekonomiska förhållande bestämmer organisationsstrukturer, strategier etc., 'kultur' är epifenomen som förklaras utifrån de materiella förhållandena), så kommer 80-talet med en radikal omsvängning. Det är nu kulturen – flödet av idéer och värderingar – som bestämmer de materiella förhållandena. (Allt detta innebär att man – totalt omedvetet så klart – återgår till Hegel efter en utflykt till Marx). Reed pekar ut fyra interrelaterade deldiskurser inom ramen för den nygamla stora berättelsen: entreprenörskap, kvalitet, flexibilitet och *Human Resource Management*.

*Entreprenörskap* innebär att individerna inom organisationen formas som självständiga, självstyrande och ansvariga. Den dominerande praktiska utform-

---

Charles Perrow (1988, kap. 2) kallt konstaterar att företagsledning à la Barnard i slutändan handlar om indoktrinering.

ningen av detta är samtidigt lös och hård styrning genom *empowerment*. "Alla måste ta ansvar själva. Vi tänker inte styra." Denna omformningsprocess grundar sig i en totaliserande uppfattning av människors beteende och bevekelsegrunder, vilket legitimerar en fullständig "omprogrammering" av organisationer, grupper och individer. Alla skall förmås att följa sina inneboende, naturliga, entreprenöriella instinkter.

*Kvalitetsdiskursen* handlar om en attityd och beteendeförändring i mycket högre utsträckning än de mer jordnära socio-tekniska eller strukturella reformer som var på modet under 60- och 70-talen. Kvalitet är ett sätt att tänka, ett sätt att vara, skriker TQM-broschyerna ut i glada färger.

*Flexibilitet* både för organisationen och individen blev på modet. Begreppet kan ses som ett samlingsnamn på försöket att kräva uppslutning kring en sociohistorisk förändringsprocess där spänningen mellan individ och kollektiv kommer i öppen dager. Andra sätt att hantera spänningen mellan individ och kollektiv tystades. Alla måste helt enkelt bli flexibla. Ansvar för den sociohistoriska förändringens konsekvenser hamnar ensidigt på individen.

Reed stödjer sig på Legge (1989) som menar att den till en början mycket tekniskt inriktade HRM-diskursen, med fokus på verktyg och processer som anställningsintervjuer, kompetenskartläggning, jobbanalys, personlighets- och intelligenstagster, eller *assessment centers*, blev ett moraliskt/ideologiskt projekt med resonansbotten i den amerikanska drömmen om personlig utveckling.

"This vision of a total transformation in social morality, corporate culture and 'people management' is an inherently ethical and ideological project that seeks to establish its legitimacy by means of 'conversion' rather than psychological and organizational 'fine tuning'." (Reed, 1996, s. 148)

Företagsledare blir "själens ingenjörer" (Rose, 1992). Det handlar om att frigöra den inneboende entreprenören, propagera för och kräva personlig utveckling och oändlig flexibilitet. Organisationer och människor skall konvertera. Inte diskutera. Inte "evoluera".

Inte heller denna diskurs kan antas vara något för vilket individer endast är passiva offer. Tvärtom, meningsfullhet, identitet och verklighetskänsla skapas för individer på alla organisatoriska nivåer i relation till denna diskurs och den faktiska erfarenheten, som alltid är unik (Berger & Luckmann, 1966).

Knights & Morgans tre frågenivåer kan därmed överföras till kulturdiskursen. "Analytiker" skulle ställa frågor av typen: vilken 'kultur' behöver

organisationen för att utvecklas? ”Processualister” skulle undra: hur skapar man denna ’kultur’? Och ”kritikerna”, återigen, undrar: varför ’kultur’?

Diskurser tenderar att bli praktiker. Låt mig visa ett exempel på hur detta sker i vårt empiriska exempel.

## ETT VÄCKELSEMÖTE

Stora delar av personalen hade samlats till en stor kick-off en bit in på ett nytt affärsår. Lokalen var specialinhyrd för tillfället och hade utformats som en ordinär hörsal, med ett podium, två ljusbildsskärmar på vardera sidan och företagets logotyp hängande mitt över. Och auditoriet, med ordinära stolar uppställda i raka led i två sektioner, med en gång i mitten. När alla hade kommit på plats inleddes själva mötet med att en radioröst berättade om koncernens historia, dess grundare och ursprungliga verksamhet. Dagens verksamhetsområden presenterades också med hjälp av en film som spelades upp på ljusbildsskärmarna. Innovativitet lyftes fram som företagets styrka och dess forsknings- och utvecklingsverksamhet angavs med ett penningbelopp.

Efter filmen hälsades alla välkomna av en högre chef. ”Vi skall lyfta.” ”Vi skall tala om ett nytt sätt att tänka.” ”Vi skall tala om visioner...” Särskilt välkomna hälsades deltagarna som alldeles nyligen tillkommit till koncernen genom företagsuppköp. Chefen betonade koncernens storlek och konstaterade att ”vi också måste tänka i stora termer.” Han fortsatte med att hävda att kunden inte bryr sig om hur företaget är organiserat internt, utan att kunden ser ett företag.

Företagets VD hälsades välkommen upp på podiet och en dialog igångsattes där chefen ställde frågorna och VD svarade. Vad är det som gjort att företaget överlevt? Vad är skillnaden mot andra företag? Hur skall vi se på koncernen idag? Vilka är våra viktigaste delar idag? Finns det några problem? Dessa var frågorna som ställdes. VD redogjorde för vad han menade var de traditionellt starka verksamhetsområdena för koncernen. Han betonade koncernens tidiga internationalisering. Han menade att företagets kultur är att arbeta med långt nedbrutet resultatansvar, ”ut i alla led” och att ha en lokal tjänsteförankring. *Dagens problemställning är lönsamheten. Stora förändringsprocesser pågår och för dessa behövs kapital. För att attrahera kapital krävs lönsamhet.* ”Vi har en svår tid framför oss för att möjliggöra expansion.” Det lokala bolaget har haft många tuffa år, men har sedan ett par år kontinuerligt förbättrat sitt resultat och har slagit rekord år efter år, inklusive det senaste verksamhetsåret.

*Men det räcker tydligen inte?* undrade chefen. ”Nej”, menade VD. Han presenterade det nya koncernövergripande handlingsprogrammet med tillhörande grafisk illustration. Det är det som kommer att styra den interna verksamheten flera år framåt. *Det handlar om att ställa upp mål, fastställa medel att nå målen, och att följa upp. Det är när det gäller uppföljningen som vi har brustit*, konkluderade han.

*Vad betyder nu detta för medarbetaren?* frågade chefen. VD betonade att det är kundernas krav som gäller. *Innovation och lönsamhet. Man skall dra nytta av varandra inom koncernen, inte suboptimera verksamheten. Eftersom det svenska bolaget ägnar sig åt försäljning så är det naturligtvis inte innovativitet i produkthänseende som står i fokus, men däremot inom tjänstebudet. Kunder, konkurrenter och kollegor – man skall titta på den som har något att lära oss.*

*Kultur då?* [företagskultur ingår i den grafiska modellen] ”Man vill få fokus på samma saker i hela koncernen”, menade VD, ”så att vi med samordnade resurser kan skapa kundnytta.”

*Låt oss då titta närmare på vår vision och våra corporate principles.* En ny radioröst, denna gång en kvinnlig sådan, läste innantill vad som samtidigt visades upp på skärmarna. [Innehållet i CD-skivan] Efter filmen konstaterade chefen att detta var ganska mycket på en gång, men att det är det här som man [koncernledningen] vill att alla skall anamma.

VD utvecklade: ”Vi pratar om kundnytta. Det är därför vi är här [...] Vi är ett globalt nätverk [...] och vi är med och skapar. Och så självklart är vi här för att nå en allt stegrande vinstnivå. Vi skall lyssna [...] vi har ju två öron och en mun [...] Den lokala biten påverkar den internationella biten.”

*Det talas mycket om samarbete?* fortsatte chefen, *och kunder ser ju ”oss” som ett företag. Hur måste man då vara för att passa in?* VD svarade: *Vi är ett teknikföretag. Man måste tro på teknisk utveckling, att den utvecklingen är till gagn för mänskligheten.* Han underströk att det också gäller den nya informationsteknologin.

*Hur mycket tid skall man lägga på fortbildning?* VD redogjorde för en tumregel som han hävdade finns att någonstans mellan 10–20% av en arbetstid skall läggas på detta för att hänga med. Han betonade att detta inte handlar om att sitta på kurs ständig och jämt, utan att utveckla sig i det löpande arbetet.

Chefen konstaterade att det tillkommer många nya, unga medarbetare i företaget. *Koncernen betraktas kanske som något byråkratisk och hierarkisk?* undrade han.

VD betecknade detta mest som "floskler". "Vi har tempo, i Sverige i alla fall." Han fortsatte med att konstatera att *vi har en vision som formar oss, som det gäller för alla att ta till sig. Alla skall ställa sig frågan, vad kan jag göra?*

"Hur skall man vara då?" *Vi har frihetsgrader internt. Det innebär ett krav på oss också att ständigt söka information, att utveckla oss. Det gör att vi kan skapa intressanta arbetsuppgifter. Vi har job rotation så att man kan få erfarenheter av andra delar av företaget, både inom och utom landet. Allt detta leder till personlig utveckling, vilken gagnar företaget.*

Här avrundades dialogen med att chefen frågade VD vad som skulle hända med informationen ifråga efter kick-offen. VD berättade att alla skulle få en egen kopia av materialet för egna studier och som underlag för diskussioner på olika organisationsenheter. VD tackades av chefen.

"Låt oss titta på våra verksamhetsområden" fortsatte chefen. En kort film, i musikvideotempo, visades på skärmarna. "Vi visar inte affärsområdena, utan våra verksamhetsområden", konstaterade chefen och bad därefter alla affärsområdeschefer att komma upp på scenen.

Sju herrar kom fram från auditoriet och satte sig på en rad av stolar uppställda längs med scenens bakkant, med företagslogotypen hängande över deras huvuden. En efter en ombads de stiga fram och presentera sina verksamheter, alla enligt samma schematiska upplägg. Lite småsnack, sedan redogörelse utifrån en ljusbild på skärmarna, med de viktigaste händelserna (inklusive siffror) för det gångna året, och något om det kommande året. Alla avtackades med applåder. Det var korta inlägg, inte sällan med lite skämt. Chefen med ordföranderollen vid mötet tackade affärsområdescheferna och dessa lämnade scenen.

"Nu skall vi ha pristävling", fortsatte ordföranden för mötet. Han ställde frågor och den som kunde svaret uppmanades att ställa sig och skrika ut det så fort som möjligt. En fråga handlade om en av de symboler som koncernen fastställt för att illustrera sin vision. Någon hoppade upp på sin stol och skrek ut svaret. "Bra, bra", kommenterade ordföranden och en ung kvinna halvrusade till pristagaren med ett litet pris. Den sista frågan var "vad är [koncernens] mål"? Två olika personer sa: "Lönsamhet" Någon sa "Tjäna mer pengar". Efter en viss väntan kom det rätta svaret. En äldre man, sittande i sin stol, sa "Lönsamhet och kundnytta". Bra, sa ordföranden, *det är de två ben som vi står på.* Han fortsatte med att berätta att man nu skulle börja mäta kundnytta. *Det gör alla företag som vill något. Vi skall också göra det.*

Nästa punkt på programmet var ekonomidirektörens redogörelse av siffrorna för det gångna året. "Ni ser vilken spännande koncern vi är. Nu skall spänningen bli olidlig, vi skall prata siffror" sa han och lockade till skratt. Vi

har nått *all-time high* det gångna året. *Det är ni som har gjort det. Vi vet hur mycket slit det har inneburit, alla långa nätter. Redan nu ligger vi bra till för nästa år*, poängterade han och skojade om hur de två senaste månadernas resultat kunde multipliceras med sex. Han tog också upp den del av verksamheten som gått sämst under året och förklarade att det är några få negativa händelser som överskuggar allt det goda.

”Vi har en fantastisk situation på marknaden [...] det drösar jobb över oss”, avrundade ordföranden och tackade ekonomidirektören.

VD tog över scenen för att redogöra för koncernens utveckling. Han visade med hjälp av ljusbilder olika affärsområdets omsättning och vinstnivåer. Han diskuterade också de senaste omorganisationerna och deras konsekvenser. Huvudslutsatsen av redogörelsen var att det krävs en stark marknadsposition, dvs. stora andelar, för att tjäna pengar. Han ägnade också tid åt att förklara de förluster som gjorts på vissa områden. Efter detta övergick han till koncernens alla verksamheter i Sverige och redogjorde för ekonomisk utveckling och pågående organisationsförändringar, med bolagiseringar, sammanslagningar, och delningar.

Ekonomidirektören återkom nu för att presentera budgeten för det nya verksamhetsåret i mycket korta ordalag. Han ägnade också en stund åt att förklara och motivera huvudlinjen i det nya ekonomiska styrsystemet och vilka målsättningar som ställts upp för koncernen och för det lokala bolaget.

VD föreslog att alla de som arbetat med dagens arrangemang, och då särskilt mötesordföranden, skulle avtackas med en ”spontan applåd”. ”Beordrad”, teaterviskade någon halvhögt ett par rader bakom mig i auditoriet, samtidigt som det applåderades.

VD sammanfattade i termer av vilka mål som gäller för det lokala bolaget nästa år. *En problemverksamhet som skall lyftas till positivt resultat. Tillväxt inom en viss sektor. Samarbete med nyligen inköpta verksamheter. Breddat utbud av tjänster. Nordiskt samarbete på ett visst produktområde.* Och, ”huvudutmaningen”, att etablera koncernens inriktning såsom uttryckt i senare tids omorganiseringar i det lokala bolagets verksamhet. Han betonade vikten av att dra nytta av att tillhöra en stor koncern både internt och i marknads-kommunikation. Han utvecklade ett resonemang om hur koncernen bör presenteras ut mot marknaden. Ordföranden grep in för att förklara vad som skulle hända efter mötet och lite annan praktisk information. VD avslutade sin sammanfattning. *Vi skall ha en ständigt ökande lönsamhet. Vi har en stark bas i Sverige. Vi lär oss med våra kunder och tänker kundnytta. Vi förändras, koncernen förändras, världen förändras. Vi tittar på helheten, vi undviker suboptimeringar. Vi jobbar virtuellt. Vi lär av kunder, konkurrenter och kollegor. Vi jobbar med miljö.*

*Det nya koncernövergripande programmet: Det är inget nytt, men vi kan accelerera. Jag är stolt att jobba här. Jag hoppas att ni är det.* Han fick applåder och i högtalarna spelades ABBA:s låt *The winner takes it all*. På ljusskärmarna visades en bild på en framgångsrik idrottsman högst upp på en prisvall.

## Vinnare och frånvarande

Betänk först och främst att detta handlar om ett bolag som just genomfört ett affärsår med mycket gott resultat och som är på väg mot ett kanske än bättre.

I den modell över verksamhetens tänkta utveckling som presenterats från koncernen står kulturförändring som det basala; kulturförändring är grunden till allt. Produktivitet, innovationsförmåga och lönsamhet framställs som resultat av en grundläggande kulturförändring.

”Vi måste ha en religiös inställning”, hade en chef sagt på föredrag vid ett tidigare chefsmöte. Den ovan beskrivna kick-offen skall nog ses i ljuset av det uttalandet. Nu var det dags för att skapa denna religiösa inställning. En svagt upplyst lokal fylld av symboler. Di fräse i predikstolen. Någons främmande röst i högtalarna mässandes ett bekant budskap. Användandet av bildens medium. Envägskommunikation. Det är vid ett traditionellt kyrkorum som jag bäst kan likna kick-offlokalen, i och för sig utan de mest extrema formerna av tungomålstalande och handpåläggning. Precis som vid vilken bykyrka som helst samlas de äldste och tobaksrökarna utanför lokalen för att samtala.

Detta stämmer ju helt med tanken att det handlar om konvertering, dvs. omvändelse, att kontrastera mot *fine-tuning*.

Det hela skall handla om ett nytt sätt att tänka. En viktig del (*men inte är den väl ny?*) är att man måste tro att den tekniska utvecklingen är bra för mänskligheten för att passa in i det globala nätverket.

Den entreprenörielle medarbetare måste lägga 10-20 % av sin tid på fortbildning. VD är noggrann med att framhålla att detta inte handlar om att sitta på kurs – entreprenörer går inte kurser, lika lite nu som i 1780-talets England – utan att utveckla sig på jobbet. VD framhåller också de interna frihetsgraderna, vilka innebär ett krav på den enskilde att själv söka information och att utveckla sig.

Flexibilitetstemat är starkt i VD:s anförande. Man måste räkna med fortlöpande koncentration av verksamheten, dvs. avknoppningar och omorganiseringar. I slutorden kommer ett allmänt budskap om att allt förändras. Häng med, eller stå kvar på perrongen... Han känner sig dock nödgad att infoga: ”Det är inget nytt, men vi kan accelerera.” Ett budskap till alla de som varit med om samma sak ett antal gånger tidigare.

Att det är individen som står i centrum kan man inte ta miste på om vi betraktar den avslutande bilden på den framgångsrike idrottsmannen. Det är han som syns på sin prispall. Teamet, hundratals människor som gjort hans prestation möjlig, syns inte. Detta skulle kunna översättas till: "Ni jobbar och jag får pengarna." Denna typ av "läsning" av det symboliska budskapet är naturligtvis inte så vanligen uttryckta, särskilt inte bland dem som redan är övertygade om att budskapet är "rätt" och, dessutom, att det är viktigt att föra ut det på ungefär det här aktuella sättet.

Kvalitet och *HRM* är inte särdeles synliggjorda diskurser i detta sammanhang. Dessa förknippas nog inte heller i organisationen med 'kulturförändringen'. Tvärtom står dessa begrepp mera i linje med en mer teknokratisk 'kultur' där de formella rutinerna, de skriva reglerna och de skriftliga rapporterna är viktiga beståndsdelar. Kvalitet och *HRM* ingår förvisso i ett evangelium, men de tycks skrivna så att säga av andra evangelister.

Vad är det som inte sägs? Företagsledningen redogör inte för vad man själva gör för att underlätta den kulturförändring som skall ske. Andemeningen i budskapet är "Gör det själva" Ett undantag är nämmandet av *job rotation*, både nationell och internationell.

Att ironisera ingår inte i *the conversion experience*. Frälsare ironiserar inte, de är gravallvarliga. Ironin som form är ett stilbrott, men den slinker in med jämna mellanrum. När VD och stabschefen vid ett chefsmöte inför den stora kick-offen skulle presentera budorden betecknade stabschefen dessa som "stentavlor som alla företag kör med". VD invände att han inte skulle vilja kalla dem det. Tvärtom, menade han, det var ju budskap som hade en hel del tänkande inom sig, de betyder något. Jag vet inte om detta var planerat eller inte. Var det planerat så får man väl se det som ett välorkestrerat utspel av det drama som lever i de flesta av de ärrade medarbetarna och cheferna. Man måste få förhålla sig lätt ironiserande till "stentavlorna" för hel, ren verklighet blir de aldrig. VD får ikläda sig rollen av frälsare, medan stabschefen fick kanalisera en annan röst. VD fick sista ordet och det var, om det var mening- en, smart. Om det inte var meningen, så var det tur.

En väsentlig aspekt av stormötet var att de vanliga medarbetare som finns ute på fältet, och inte dagligen i närheten av huvudkontoret, var mycket skralt representerade. De som både fysiskt och "andligt" befinner sig längst ifrån direktion och övrig företagsledning var inte ens där. Betyder detta att visionerna inte gäller dem? Är de inte med på resan? Sällan har jag sett något som så tydligt illustrerar att begreppet klass bör användas för att begripa det som sker i företag.



## EN TOLKNINGSRAM

Med de ideal/identiteter och diskurser/roller om företagsledning som presenterats i kapitel 4 och här har jag då en tolkningsram för ett större organisatoriskt händelseförlopp. Jag tror att det finns ett brett kulturmaterial ur vilket individer, företrädesvis män, har att hämta inspiration till hur de skall tänka, tala och agera i övrigt inom ramen för och kring företaget. Vi kan kalla den position som någon intar inom detta material för ett liv- och ledningspaket. Jag avstår från att göra en "flerfältare", men visst kan vi se den framför oss? Den tuffe strategen, Den kalkylerande kulturförändraren, Den paternalistiske strategen etc. etc. Vad det hela handlar om är att vi har att göra med primärt socialiserade män av vissa idealtyper, vilka verkar inom sekundärt socialiserade roller. Investeringen i en viss identitet, för att nu skriva som t ex. Wendy Hollway gör, färgar positionen i den till rollen knutna diskursen. Det skall jag visa i kapitel 10. Men innan allt detta kan ske skall dessa identiteter och roller diskuteras i idéhistoriskt ljus. (Kapitel 8.) De skall även knytas till utförligare idéer om tolkning av skeenden i organisationer. (Kapitel 9.)

## KAPITEL 8

### KUNSKAPENS ARKEOLOGI

Berger & Luckmann ansåg sig ha skrivit kunskaps sociologi. En bärande tanke i deras arbete är att kunskap kommer i många former, men att, ändå, vardagskunskapen har en privilegierad plats i den sociala konstruktionen av verkligheten.

Kunskap har människan alltid trott sig ha, även om hon säkert väntade med att uppfinna ett ord för fenomenet. Även den mest rudimentära bildning ger vid handen att människans kunskap har förändrats, och det på ett radikalt sätt, över årtusendena. Inte lika givet är att formerna för kunskap kan ha förändrats och att det kan vara skiften mellan olika *former* av kunskap som utgör de radikala skiftena i kunskapens historia, snarare än själva innehållsförändringarna.

Det finns givetvis en mängd olika källor att ösa ur för att *använda* kunskapens historia för tolkningar av något annat. Jag har varit tvungen att välja någon. Denne någon är Michel Foucault. Jag ser honom som ett tämligen okontroversiellt val då hans arbete vunnit inflytande i de flesta akademiska discipliner. Detta skall inte bli en diskussion om Foucault eller ens den mycket begränsade del av hans verk som jag skall nyttja. Med hans hjälp vill jag säga något om något. Jag vill säga att de idealtypiska identiteter (mansideal), som jag extraherat ur Bendix med flera, och rollerna som de samtida managementdiskurserna tillhandahåller kan ses som uttryck för olika *former* av kunskap. Jag vill se det mycket stora, den mycket långa historien, i det lilla och den mycket korta historien, allt i vad som uppenbarligen är något slags hermeneutisk anda.

#### TINGENS ORDNING

Michel Foucault påstår att han hade läst något av Borges, en passage som handlar om "en viss kinesisk encyklopedi" innehållande en klassificering av djur som:

"[...]a) tillhör kejsaren, b) balsamerade, c) tama, d) sugande grisar, e) sirener, f) fabulösa, g) bortsprungna hundar, h) inkluderade i föreliggande klassificering, i) hetsade, j) oräkneliga, k) ritade med en fin

kamelhårspensel, l) och så vidare, m) just havandes krossat vattenbehållaren, n) det som på långt håll ser ut som flugor. [...]" (Foucault, 1966, s. xv)

Den påhittade kinesiska encyklopedin framstår som absurd för oss. Vi förstår inte hur den hänger ihop. "Och" som ligger mellan de olika klasserna av djur är obegripligt. Foucault säger att han skrattade och började misstänka att våra klassificeringar också är av detta slag.

"[...] there is no similitude and no distinction, even for the wholly untrained perception, that is not the result of a precise operation and of the application of a preliminary criterion." (Foucault, 1966, s. xx)

Vi upplever ordning i världen, men den ordningen är ett resultat av ett "preliminärt kriterium". Vi fyller i det som gör att a, b, c osv. i våra klassificeringar hänger ihop. Detta som vi fyller i är vår kunskaps förutsättningar. Det är vår ontologi.

Michel Foucaults verk *Les Mots et Les Choses*, publicerad 1966, kan sägas handla om kunskapens historia från renässansen till moderniteten. Foucault är på intellektuell jakt efter vår egen och andras tiders *a priori*; han söker fastställa vad det är i en given period som gör (vetenskaplig) kunskap möjlig överhuvudtaget. Det begrepp som han använder är *episteme*. Ett *episteme* är den idékonfiguration som omsluter eller kringgärdar kunskapsbildning i en viss period. Foucaults empiriska undersökningar syftar till att blottlägga *episteme* och att visa på dess generalitet. *Episteme* gäller för många eller till och med alla 'akademiska discipliner' eller kunskapsmässiga intresseområden i en given period.

I *Les Mots et Les Choses* är det lingvistik, biologi och ekonomi som får sina historier, eller snarare arkeologier, skrivna. Dessa ges en gemensam historia (eller arkeologi) genom tre *episteme*. Från Renässansen till Moderniteten, via Upplysningen, dvs. den klassiska perioden, som Foucault kallar den.

*Les Mots et Les Choses* skulle jag vilja karakterisera som en uppgörelse med tidigare idéhistoriska uppfattningar om hur de vetenskapliga disciplinerna har vuxit fram och, mer allmänt, hur vårt samhälle (det moderna) har blivit till. Verket är oerhört komplext och jag skall inte återge det här annat än i mycket summarisk form. Jag fokuserar på att lyfta fram de i arbetet frammejlade *episteme* som Foucault menar markerar tre perioder i den västerländska idéhistorien. Det mesta av detaljer och kopplingar i de processer som inneburit

skiften i *episteme* lämnar jag därhän. Alltså, vi börjar med Renässansen, den tid då Förnuftet höll på att vakna.

## RENÄSSANSEN

Fram till slutet av 1500-talet, menar Foucault, var 'påminnelser' en väsentlig del i forandet av kunskap i Västerlandet. Världen i alla dess aspekter tolkades i termer av likheter, speglingar, ekon mellan allsköns fenomen och artefakter. Foucault pekar ut fyra huvudfigurer, eller former av likhet, som väsentliga för att fånga tidens förståelse av, som bokkapitlet heter, världens prosa: *Convenientia*, *aemulatio*, *analogi*, *sympati*.

*Convenientia* är en 'påminnelse' som är kopplad till rummet i det att det handlar om en närhet. En närhet mellan ting som liknar varandra. Världen blir som en "tillvarons stora kedja" (Lovejoys begrepp, se Asplund, 1979) där varje två ting är sammanlänkade av likhet, likheter som gör det möjligt för den Allsmäktige att visa sig överallt i allting. De som liknar varandra står att finna bredvid varandra.

*Aemulatio* är en form av likhet där närhet inte längre är ett krav, utan som kan fungera på distans. I en människas intellekt står att finna en avspegling, ehuru imperfekt, av Guds vishet. Synbarligen distanserade från varandra ingår ändå det mänskliga intellektet och Guds vishet i en cirkel av ömsesidig, men inte jämlik påverkan. Aemulation kan ses som en och samma form skiljd från sig själv; sålunda är växternas form en påminnelse av stjärnornas, deras förebilder.

*Analogin* innebär en kombination av *convenientia* och *aemulatio*; relationen mellan två separerade fenomen (som egentligen är samma) kan ställas sida vid sida med en annan relation mellan två andra separerade fenomen (som egentligen är samma). Relationen mellan växter och stjärnor sida vid sida med relationen mellan det levande och jorden i vilken det lever. Analogin möjliggör sammanförande av allt och tolkning av allt genom allt. En särskild position innehas dock av människan i detta allt. I människan finns den ena halvan av varje analogi. Alla analogier kan därmed gå över människan. Människan är omringad att ett slags strålningsfält och hon strålar själv tillbaka. Två aspekter av människan kan därmed förstås som något som påminner, exempelvis, om likheten mellan stjärnor och växter eller mellan hav och land eller mellan björn och lax etc. etc.

Den fjärde formen av 'påminnelse' är *sympati*. *Sympatin* är en likhet som kan uppstå när som helt och var som helst mellan två, och denna likhet är så

stark att det sker transformering. Om sympatin fick fritt spelrum skulle allt till slut bli identiskt med allt. Att så inte sker beror på att sympatin alltid åtföljs av antipatin. Spelet mellan sympati och antipati är det som gör att en värld av särskildhet och likhet kan återskapas i tid och rum. Spelet mellan dem förklarar således också de tre andra formerna av 'påminnelse' och därmed världens konstans. Världen förblir densamma.

Kunskap står alltså att finna i form av 'påminnelse'. Men hur se eller nå denna kunskap? Varje likhet tarvar ett tecken. Foucault visar att de fyra formerna av likhet kan fungera som tecken för varandra, dvs. det ena kan leda oss att se det andra. Tecknet som indikerar en 'påminnelse' är självt en 'påminnelse'.

Foucault diskuterar en rad konsekvenser som denna medeltida *episteme* medför. Först, den oändliga additionen av kunskap till kunskap, samtidigt som all denna kunskap egentligen endast är en och samma. Allt liknar allt annat. Det är, om jag får använda mer av mina egna ord, en helt och fullt konservativ kunskap. Ordningen är som den är, som Gud har skapat den.

Vi har att göra med en period där man är trogen de antika intellektuella hjältarna, främst Aristoteles, i vars texter man tyckte sig finna Guds ord. Vi har en period med smak för det övernaturliga, men samtidigt, och det är något paradoxalt, med en framväxande medvetenhet om att vi människor skulle vara något speciella. Förnuftet, med stort F, håller på att vakna. Kunskapsproduktionen exploderar. Allt liknar allt annat. Världen är en text, men den texten har en uttolkare – människan med sitt förnuft.

I en skrift med titeln *Historia serpentum et draconum* finns ett kapitel "Om ormen i allmänhet". Avsnittet är indelat i följande rubriker: "egenheter/tve tydigheter, synonymer och etymologier, skillnader, form och beskrivning, anatomi, natur och vanor, temperament, samlag och skapelse, röst, rörelse, platser, diet, fysiologi, antipati, sympati, former av fångst, död och skador orsakade av ormen, former för och tecken på förgiftning, botemedel, epitet, benämningar, fantastiska egenskaper och förutsägelser, monster, mytologi, gudar till vilka den är dedikerad, fabler, allegorier och mysterier, hieroglyfer, emblem och symboler, talesätt, mynt, mirakel, gåtor, anordningar, heraldiska tecken, historiska fakta, drömmar, *simulacra* och statuter, användning i mänsklig diet, användning i medicin, diverse användningar." (Foucault, 1966, s. 39, min översättning.) "Ormen" är ett tecken som Gud inskrivit i världen, både i ormar, vapensköldar och hieroglyfer. Det ligger nära till hands att se det "ormiska" överallt där ormens tecken finns.

Om kunskap i 1500-talets *episteme* sammanfattar så Foucault:

"Knowledge therefore consisted in relating one form of language to another form of language; in restoring the great, unbroken plain of words and things, in making everything speak. That is, in bringing into being, at a level above of all marks, the secondary discourse of commentary. The function proper to knowledge is not seeing or demonstrating; it is interpreting." (Foucault, 1966, s. 40)

Med renässansens ögon talar hela världen till oss. Kunskap kan nå överallt genom att relatera något till något annat. Den som låter som en orm kanske är en orm. Små människor kan tolkas som små djur. Någon med ädel metall runt halsen kan ses som någon med ett ädelt hjärta. Ädla metaller känner helt säkert *sympati* för ädla hjärtan. *Et cetera*.

## DEN KLASSISKA ERAN; UPPLYSNING

Don Quixote – vars hjältemod består i att se 'påminnelser' överallt, allt som tecken för detsamma – hela han är ett tecken på att världen verkligen är som epiken berättat: kvarnar blir slott, åsnor blir springare, bondflickor blir sköna prinsessor. I bokens andra del blir nu detta förhållande föremål för utredning. Don Quixote möter människor som känner till (har läst) om det som återgivits i den första delen (äventyren). Det hela utvecklar sig till en grym uppgörelse där förnuftets analys av identiteter och skillnader gör narr av tecken och likheter. En bondflicka är inte en skön prinsessa och en kvarn är inte en borg.

'Påminnelser' har nu relegerats till kulturens ytterkanter. Foucault pekar ut två marginella positioner, galningens och poetens, där 'påminnelser' fortfarande talar 'påminnelse' språk. Galningen gör det genom sitt leverne, poeten gör det i sitt skrivande och reciterande, där det allegoriska språket fortfarande pekar mot en tingens ordning baserad på likhet. Kulturens mittfåra, däremot, är nu upptagen med identiteter och skillnader.

Det som inträffar under 1600-talet är att språket lämnar sin plats bland andra ting i naturen och blir något neutralt och genomskinligt i förhållande till den. Naturen betraktas som en ordning av identiteter och skillnader, vilka ofta kan mätas eller besiffras. Det centrala är dock inte matematisering, menar Foucault. Sådan saknas i många av de discipliner av tänkande som nu dyker upp. Det centrala är just antagandet att världen skall betraktas i termer av ordning och mätning och att varje mätproblem kan reduceras till en fråga om ordning. Ordning har ersatt Tolkning som ledstjärna för tänkandet och sökandet efter kunskap.

Språket och naturen är nu åtskilda.

”On the one hand, the general theory of signs, divisions and classifications; on the other, the problem of immediate resemblances, of the spontaneous movement of the imagination, of nature’s repetitions. And between the two, the new forms of knowledge that occupy the area opened up by this new split.” (Foucault, 1966, s. 58)

Tecknen börjar dela sig i två; de naturliga och de konventionella, skapade. Kunskapen innebär alltmer konventionella tecken, vilka ställs mellan två element i naturen och betecknar en samhörighet mellan elementen. Det är dessa skapade tecken som är människans unika förmåga, det som skiljer henne från djuren och ger henne en särskild plats i Guds skapelse. Det gäller nu naturligtvis att förfina detta unikt mänskliga till Guds ära.

Det ideala språket (de ideala skapade tecknen) är sådant att det gör det möjligt att se och beskriva naturen i dess minsta, ursprungliga beståndsdelar och, genom kombinationer, dess komplexitet. Det ideala språket möjliggör beräkning.

Den viktigaste nyheten i det klassiska *episteme*, menar Foucault, är dock inget av ovanstående. Det centrala är det duplicerade tecknet.

”[...] the sign is the representativity of the representation in so far as it is representable. (Foucault, 1966, s. 65)

Det exempel som togs fram av några av tidens ”språkvätare” var kartan. Kartan representerar (är ett tecken för) landskapet, därför att kartan står i ett visst förhållande till landskapet, samtidigt som landskapet *bara* kan åskådliggöras genom representation. Det klassiska *episteme* är att tecken är omedelbara, oförmedlade tecken för det betecknade. En förteckning över tecknen betraktas som en bild av tingen.

”In the Classical age, the pure science of signs has value as the direct discourse of that which is signified.” (Foucault, 1966, s. 67)

För att vi skall kunna se de ’påminnelser’ som utgör *startpunkten* för representerande kunskap, krävs fantasi. Det formas antaganden om naturen (i termer av påminnelser) och den mänskliga naturen (som utrustad med fantasi) vilka möjliggör en allmän vetenskap om Ordning. Det radikalt nya här är då att det

uppstår en teori om *medvetandet* (det som garanterar/möjliggör representationens representativitet).

## En generell vetenskap om Ordning

Vi står nu i det västliga *episteme* med en natur som antas bestå av minsta ursprungliga beståndsdelar, sammansatta till större komplexiteter. Så långt de enkla formerna är i fråga fångas dessa i *mathesis* (beräkning), med hjälp av algebra. De komplexa enheterna fångas i *taxinomia* (klassificering).

*Taxinomia* innebär att någonting måste finnas som kan komma åt naturens kontinuiteter. Hur upptäcks empiriska ordningar? *Mathesis* som en ytterlighet av det klassiska *episteme* följs av *genesis* som en annan. *Genesis* är analysen av hur Ordningar konstitueras på basis av empiriska serier. Vi står här med en granskning av grunden för kunskap. Förnuftet har som sagt vaknat och skall snart rikta sig mot sig själv på det moderna sättet. Men inte än...

Mellan *mathesis* och *genesis* finns *tablån* – upptecknandet av identiteter och skillnader mellan allt. Förutsättningen för *tablån* är beräkning av likheter och, samtidigt, en teori om hur likheter (som representationer) uppstår.

Foucault redogör för tre exempel på empiriska discipliner som föds inom detta *episteme*: generell grammatik, naturhistoria och teorin om rikedom.

### Tala

"The limit of knowledge would be the perfect transparency of representations to the signs by which they are ordered." (Foucault, 1966, s. 76)

Där renässansen ägnade sig åt kommentar, utläggning, sammanställning av tecken, ägnar man sig i den klassiska perioden åt kritik. Språket ses inte längre som något som existerar, utan främst, eller kanske till och med enbart, som den *representerande funktionen*. Nu analyseras orden, syntaxens, ordföljdens, och meningsbyggnadens representativa värde. Retoriken, analysen av figurer och troper, dyker upp som förgrund i kulturen.

Foucault ser födelsen av drömmen om ett universellt språk, ett språk som skulle möjliggöra representation av allt på ett otvetydigt sätt. Där finns också drömmen om universell diskurs; ett sätt att beskriva all tankens utveckling från enkla till mest komplexa representationer. Ett gemensamt ursprung för all kunskap och all kunskap samlad i en Encyklopedi.



För den klassiska periodens män är språk och kunskap tätt interrelaterade. Att kunna är att *tala* rätt. Språket kommer utifrån och pressar sig på oss som en form av kunskap, men denna kunskap kan förädlas genom undersökning och modifikation. Alla språk bör förädlas. ('Vetenskaperna' betraktas som just förädlade språk.) Det är fritt fram för en normativ grammatik, med en normativitet som inte grundas på estetiska överväganden, utan på anspråk om bättre eller sämre representation, bättre eller sämre kunskap.

I den klassiska språksynen börjar inte språket med uttryck, utan med påstående, med diskurs. Det viktigaste ordet och det främsta studieobjektet blir verbet 'att vara', tänkt som det som länkar samman två representationer, till exempel 'jag' och 'dum'.

För att språket skall kunna betraktas på detta sätt, som *representation*, måste man anta att språket är benämningar och åter benämningar, om än aldrig så väl dolda av historiska modifikationer. Ända ned till den enskilda bokstaven måste man se namn. 'a' som ett ursprungligt namn på innehav. Och här återkommer också 'påminnelser' som ett slags yttre ring vilken omgärdar kunskapen. För att det skall gå att tala måste språket på något sätt påminna om världen.

"The fundamental task of Classical 'discourse' is to ascribe a name to things, and in that name to name their being." (Foucault, 1966, s. 120)

Benämningar står som det centrala i språket. Om bara all benämning var välgjord så skulle påståenden lätt vara sanna. Vägen till säker kunskap gick via korrekta benämningar.

### *Klassificera*

Naturhistoria är det nya sätt att betrakta naturen i sig själv och försöka att representera denna. Naturen, som tidigare förevisats i föreställningens eller uppvisningens form, representeras nu i den botaniska trädgårdens form, som en tablå. Och den kunskap som finns inskriven i förevisningen är av en alldeles särskild karaktär.

"Natural history is nothing more than the nomination of the visible."  
(Foucault, 1966, s. 132)

Det är observation, med starka begränsningar, som blir metoden. I princip är observation reducerat till seende. Hörsel, inklusive andra berättelser eller redogörelser, känsel, lukt och smak är diskrediterade som kunskapsverktyg.

Carl von Linnés projekt är illustrativt. Han gav sig ut att undersöka naturtingens utsträckning, och det genom fyra 'variabler': form, beståndsdelarnas antal, beståndsdelarnas rumsliga relationer, och relativ storlek. Allt detta tillsammans kan kallas för struktur.

Teorin om struktur underbygger tanken att det naturhistoriska språket är så rent att varje utsaga är en representation av något och av representativiteten själv, samtidigt.

### *Byta*

Precis som med språket och med naturen gäller det att anta någon fundamental relation mellan tecken och det betecknade. En idé i Renässansen var att under jordytan ligger just så mycket guld och silver väntande, som motsvarar allt det som människor vill ha och behöver. Den ende som kan se allt detta är gud. Vi kan bara gissa om bytesvärde. Att vara köpman, det är att gissa, att se 'påminnelse'. Att se det som liknar guld eller bär guldets tecken.

Det var mot denna uppfattning av myntet som Upplysningens analys av rikedom vändes. Renässansen hade betraktat penningen som metall med rikedomens märke, och därigenom förklarat att den har ett pris och kan användas att mäta alla priser och för att genomföra byte. Merkantilisterna vänder på denna uppfattning. Det kommer att bli myntets funktion att användas vid byte som anses förklara dess kvaliteter att användas för att jämföra och att ha ett eget pris. *Episteme* slår igenom.

"All wealth is *coinable*; and it is by this means that it enters into *circulation* – in the same way that any natural being was *characterizable*, and could thereby find its place in a *taxonomy*; that any individual was *nameable* and could find its place in an *articulated language*, that any representation was *signifiable* and could find its place, in order to be known, in a *system of identities and differences*." (Foucault, 1966, s. 175)

Likheter och skillnader, i rikedom, bland naturting och bland ord kan representeras genom tecken – myntet, namnet och, så, tecknet självt.

## Tabblån

Foucault menar sig nu ha övertygad oss om att det är ett och samma *episteme* som ligger till grund för kunskap i den klassiska perioden. Genom att benämna eller beräkna kan den transparenta tabblån över tingens ordning upprättas.

Men hur kan tillskrivning av tecken göra det möjligt att artikulera naturen, rikedomen och representationerna? Förutsättningen för allt detta är ett antagande om att representationerna *liknar* varandra så som de finns i fantasin. Och vidare, att naturens varelser liknar varandra och att människors behov korresponderar mot varandra och kan tillfredställas. Det är en gemensam ontologi som ligger till grund för detta och det är en negativ ontologi: det finns inget tomrum. *Allt kan representeras i representationen.* Sådant är det klassiska *episteme*.

## MODERNITET

Modernitet innebär att de synliga identiteterna och skillnaderna, vilka kunde nyttjas för att skapa tabblån, faller undan för de osynliga, de under ytan liggande *funktionerna*. Det gäller språket, naturens väsen och det sociala livet. Det som framförallt sker är en omdefiniering av historia. Historia är nu inte bara yttre skeenden som kan skaka om tabblån och göra den svår att fastställa, utan historien finns inbakad i de empiriska fenomenen själva. Det empiriska är uttryck för en inre utveckling, en utveckling i termer av *funktioner*.

Den omvälvning av det västliga *episteme* skedde naturligtvis inte över en natt, men Foucault (som Sven-Eric Liedman skojar med honom i *I skuggan av framtiden*) ger en tidsangivelse. Han talar om tiden alldeles runt sekelskiftet kring år 1800. Foucault skiljer dessutom mellan två faser av denna omvälvning. Den första fasen handlar om förändringar inom ramen för det klassiska *episteme*, medan den andra är den verkliga brytningen mot detta. Den första fasen ger de nödvändiga förutsättningarna för den andra. Jag börjar med den första fasen och jag börjar med ekonomi.

### Ett *episteme* i gungning

Adam Smith ges av Foucault en stor betydelse, men kanske inte den betydelse som han ges i vanliga nationalekonomiska sammanhang. Det väsentliga som Adam Smith, ur Foucaults perspektiv, gjorde var inte att "upptäcka" arbetsdelningens frukter eller att skilja mellan bruksvärde och bytesvärde – det hade

andra gjort före honom. Vad han gjorde var att han hänförde värde till en fast måttstock: det *arbete* (eng. *Labour*) som krävs för att producera något. Med Smiths analys är inte längre ting som byts eller handlas med vandrande *representationer* av varandra, som behövda, önskade objekt, utan uttryck för tid och slit i arbete. Smith analyserar alltså 'rikedom' och han står fast vid att människor byter med varandra för att de upplever behov och önskningar. Det som gör det möjligt att byta på ett ordnat sätt är dock något annat. Det är att de alla är utsatta för arbetets slit och tidens säkra gång mot döden.

Även inom naturhistoria börjar det omedelbart synliga (ståndare och pistiller, extremiteter etc.) ge vika för en annan grund för *taxinomia*. Det är *organisk struktur* som kommer att bilda grund för klassificering. Man börjar skapa en hierarki av karaktärer, vilket innebär att de mest vanligt förekommande elementen bildar grund för klassificering. Ett andra steg är att koppla dessa karaktärer till funktioner (födointag, reproduktion, rörelse), något som innebär en radikal omsvängning i tankesätt:

"It is not because a character occurs frequently in the structures observed that it is important; it is because it is functionally important that it is often encountered." (Foucault, 1966, s. 228)

Det som nu blir möjligt är en utgångspunkt i begreppet *liv*. Den levande varelsen ses nu som en organisk helhet där både synligt och osynligt sammanhänger. Allt med en övergripande funktion: att *leva*.

Synen på detta levande innebär att *taxinomia* är på väg mot ett sammanbrott. Ordens ordning och ordningen bland de levande varelserna är inte längre densamma. De kan endast mötas artificiellt kring det synliga. Det synliga (elementen – ståndarna och pistillerna) hänvisar dels till ett namn, dels till en funktion.

"Organic structure intervenes between the articulating structures and the designating characters – creating between them a profound, interior, and essential space." (Foucault, 1966, s. 231)

När det gäller språket intresserar man sig plötsligt för ett särskilt fenomen: böjningar. Det visade sig till exempel att en viss serie böjningar i ett språk – Sanskrit – korresponderar exakt mot en annan serie böjningar i ett annat språk – Latin. Orden är helt olika (låter olika), men *funktionen* av böjningarna och serien av böjningar är densamma. Det är det rent grammatiska som börjar framträda. Det är någonting som är bortom namngivningen, även den ur-

sprungliga, i urspråket där varje ljud var en representation av ett intryck och av sig självt som representation. Det är någonting bortom också uttryck av innehåll, artikulering. In i analysen av språk har förts ett element som inte är del av språket självt, en parallell till organisk struktur i naturhistoria, och arbete i analys av rikedom.

Någonting håller på att hända i det västliga *episteme*.

"Representation is in the process of losing its power to define the mode of being common to things and to knowledge. The very being of that which is represented is now going to fall outside representation itself."

(Foucault, 1966, s. 240)

Det representerades vara är inte längre möjligt att representera. Men transformationen är inte klar.

Med Ricardo ersätts utbyte av *produktion* som grundläggande kunskapsform för det som nu förtjänar epitetet politisk ekonomi. Värde är inte längre ett tecken på någonting, det är ett resultat av produktion. Det är analysen av produktion som står i första rummet. Värde bestäms inte längre i enlighet med de instrument (pengar) som kan användas för att analysera det. Värde bestäms av produktionsförhållanden som har skapat värdet. Dessa produktionsförhållanden i sin tur är resultatet av tidigare arbete. En ny syn på den som verkar således:

"*Homo oeconomicus* is not the human being who represents his needs to himself, and the objects capable of satisfying them; he is the human being who spends, wears out, and wastes his life in evading the imminence of death." (Foucault, 1966, s. 257)

Inom studiet av naturen är det dags för tablån att slutgiltigt rämna. Identitet och skillnad tillhör inte längre samma nivå i analysen. Skillnader (de synliga) kan nu ses som uttryck för en djupare liggande identitet. Det finns organ, element hos t ex. djurarter vilka alla tjänar samma funktion, exempelvis andning. Identitet ligger i funktionen. Skillnaderna ligger på ytan i de synliga andningsorganen. Man börjar intressera sig för samexistensen av olika typer av system ordnade i en intern hierarki, som i sin helhet refererar tillbaka till den djupaste funktionen: att leva. Grunden är lagd för *biologi*. Det är möjligt att ställa frågan om villkoren för liv. Skillnader mellan varelser i naturen kan börja förklaras med de olika villkor under vilka de lever. En viss organisk struktur kan kopplas till en viss miljö.

Den långsammaste, och minst uppmärksammade förändringen, menar Foucault, är den som gäller språket självt. Föreställningarna skiftar och orden fungerar inte längre i och genom sig själva, utan endast som en del av en grammatisk helhet. Det är denna totalitet som är fundamental, inte de enskilda orden. Filologi ersätter generell grammatik och denna brytning kan analyseras i fyra moment. Skillnader mellan språk betraktas nu inte i termer av vad som kan uttryckas (och därmed indelningar i primitiva respektive högre stående språk), utan i termer av grammatisk komposition. Alla språk blir lika värda. Man ägnar sig åt analys av språkens interna komposition. Frågan som ställs är hur olika ljud blir till ett språk. Borta är tanken att det enskilda ljudet skulle vara ett eko från urtillståndet och de ursprungliga betydelseangivelserna. De viktigaste orden i språket är inte längre substantiven, utan verben. De viktigaste rötterna, teoretiserar man, är verbens. Dessa hänvisar inte till tingen utan till handlingar, viljor och önskemål.

Och kopplingen är given: ett visst språk skall förstås mot bakgrund av de människor som använder det, den mentalitet som de har. Och om språket är vårt sätt att uttrycka oss, snarare än att representera kunskap, så är språket i grunden politiskt.

Slutligen, historiciteten. Språken kan relateras till varandra i en historisk sekvens av spridning och påverkan. Och inte nog med det, språk kan tolkas/betraktas, som uttryck i sig själva för historia, för krig, folkvandringar, handel etc. Genom analys av språk, kan historien skrivas.

Språket har degraderats. Att analysera språk är inte längre detsamma som att komma kunskapen nära. Att analysera ett språk är bara att använda de förståelseinstrument som står till buds för att greppa en viss kunskapsdomän: språk. Språket har blivit ett studieobjekt, varken mer eller mindre.

## Människans födelse

I sin tolkning av Velásquez målning *Las Meninas* (en tolkning Foucault tveksamt att publicera<sup>40</sup>) visar Foucault det klassiska *episteme* i sin prydno. Allt i tavlan kan sägas representera representation. Det är vad det första kapitlet i *Les Mots et Les Choses* handlar om. Han återvänder dock i kapitel åtta för att uppmärksamma vad som inte finns med i denna tavla.

---

<sup>40</sup> Se Eribon (1989).

"In Classical thought, the personage for whom the representation exists, and who represents himself within it, recognizing himself therein as an image or reflection, he who ties together all the interlacing threads of the 'representation in the form of a picture or table' – he is never to be found in that table himself. Before the end of the eighteenth century, *man* did not exist – any more than the potency of life, the fecundity of labour, or the historical density of language." (Foucault, 1966, s. 308)

I det klassiska *episteme* är det språket, diskursen, orden, eller allra bäst, Namnen, som ger plats åt ting och människor i en modifierad "tillvarons stora kedja", vilken beskrivs i och är tablån. Människan, som kunskapens härskare, finns inte.

En vetenskap om Människan förutsätter att hon finns. Och hon finns inte förrän hon givits en alldeles egen plats, utanför, eller bortom tablån. Hon får en sådan plats och det markerar övergången till modernitet. I de nya vetenskaperna har det hänt något. Människan ses nu som styrd av Arbete, Liv och Språk, som något som fanns före individen och som lever efter denne. Kunskap om detta förhållande ställer också individen inför det oundvikliga.

Människan är dödlig och det som säger henne detta mer än något annat är det som hon uppfattar sig vara: en kropp. Ett rum i vilket hon är instängd i väntan på döden. Detta gör oss också lika.

Denna Människa – människor som fundamentalt lika – kan nu analyseras på nya sätt i ljuset av förhållandet mellan diskurs och sanning. Diskurs är inte längre på samma spelplan, representationernas, som de andra empiriska fenomenen. De empiriska fenomenen, däribland Människan, bär på sin egen sanning, oberoende av det diskursiva. Det blir sedan möjligt att tänka sig olika typer av sanna diskurser. Vi möter positivismen, där sann kunskap är avbildning av sann verklighet. Vi möter också den typ av sann diskurs som förebådar sanningen i det empiriska (eskatologi). Auguste Comte och Karl Marx är barn av samma *episteme*, säger Foucault. Och så motreaktionen mot antingen reduktionismen i positivismen och löftesutställandet i Marxismen: analysen av faktisk erfarenhet – fenomenologin.

Människan etableras (och detta är inträdet i modernitet) som en empirisk och transcendental dubblett. Hon studeras och hon är själv den som studerar och formar kunskap om sig själv och om naturen. Hennes vara följer inte, som hos Descartes, oproblemiskt från hennes tänkande. Det är nu möjligt att ställa frågan om Människans vara och det är fenomenologin (i vid mening) som ställt denna fråga. Fenomenologin studerar faktisk erfarenhet, men riktar sig mot en ontologi om det otänkta (det som ligger bortom den faktiska

erfarenheten). Det som ligger bortom "Jag tänker". Vi kan, som moderna människor, ge oss ut på jakt efter det för-givet-tagna.

"Man and the unthought are, at the archaeological level, contemporaries. Man has not been able to describe himself as a configuration on the *episteme* without thought at the same time discovering, both in itself and outside itself, at its borders yet also in its very warp and woof, an element of darkness, an apparently inert density in which it is embedded, an unthought which it contains entirely, yet in which it is also caught. The unthought (whatever name we give it) is not lodged in man like shrivelled-up nature or a stratified history; it is, in relation to man, the Other: the Other that is not only a brother but a twin, born, not of man, nor in man, but beside him and at the same time, in an identical newness, in an unavoidable duality." (Foucault, 1966, s. 326)

När tänkandet riktar sig mot det otänkta så kan detta inte lämna någon eller något oberört. Att tänka på det moderna sättet är att påverka, och det är så med en oundviklig kraft. Att tänka på det moderna sättet är att tänka på människans vara och detta står i bjärt kontrast med Upplysningens tänkande om representation.

Detta skifte från representation till analys av Människans vara innebär att språket, den klassiska synen på språket, med dessa fyra element – teorin om verbet (attribuering), artikulering, designering, derivering – upplösts. Språket har kommit i skymundan överhuvudtaget och det är i upprättandet av språket som Foucault ser något komma mot honom på horisonten i form av litteratur, någonting 'Post-', någonting som skall göra det möjligt att tänka om människans vara och om språkets vara samtidigt, något som skall väcka oss ur den antropologiska sömnen, något som skall få oss att glömma Kants fråga: "Vad är Människan?"

"To all those who still wish to talk about man about his reign or his liberation, to all those who still ask themselves questions about what man is in his essence, to all those who wish to take him as their starting-point in their attempts to reach the truth, to all those who, on the other hand, refer all knowledge back to the truths of man himself, to all those who refuse to formalize without anthropologizing, who refuse to mythologize without demystifying, who refuse to think without immediately thinking that it is man who is thinking, to all these warped and twisted forms of reflection we can answer only with a philosophical



laugh – which means, to a certain extent, a silent one.” (Foucault, 1966, s. 342-343)

## Humanvetenskaperna

Jag närmar mig slutet av Foucaults arbete och det är dags att lyssna till vad han har att säga om humanvetenskaperna, de vars arkeologi han genomfört. Modernitetens *episteme*, föreslår Foucault, karakteriseras av de matematiska och fysiska vetenskaperna (de riktiga exakta vetenskaperna), de mindre exakta, men ändå vetenskaperna (ekonomi, biologi, lingvistik) och den filosofiska reflektionen över liv, människa och symbolik. Dessa tre öppnar upp ett rum för tänkande, för kunskapande. Det är inom det rummet som humanvetenskaperna lever och frodas som 'kanske-vetenskaper'. De framstår som osystematiska, fragmentariska och det kan förklaras/förstås mot just denna bakgrund. Humanvetenskaperna lånar från matematiken och formallogiken när det går. De lånar också friskt analysmodeller, genom analogier, från ekonomi, lingvistik och, kanske främst, biologi. Och de rör sig farligt nära den filosofiska reflektionen, t ex. den om den alienerade människan. Och humanvetenskaperna är farliga för de andra formerna av kunskap. Så fort det begås misstag i fysiken eller i analysen av ekonomin så är humanvetenskaperna där med sina förklaringar.

Vad är då humanvetenskaperna i sin positivitet?

”[...] man for the human sciences is not that living being with a very particular form (a somewhat special physiology and an almost unique autonomy); he is that living being who, from within the life to which he entirely belongs and by which he is traversed in his whole being, constitutes representations by means of which he lives, and on the basis of which he possesses that strange capacity of being able to represent to himself precisely that life.” (Foucault, 1966, s. 352)

Humanvetenskaperna handlar om vad som gör det möjligt för människor att skaffa kunskap om t ex. språk, ekonomi och biologi. Humanvetenskaperna är duplikationer av de andra vetenskaper och är därför farliga för dem, men också för sig själva. För det går alltid att ställa också frågan vad i människan som gör det möjligt att bedriva sociologi: att skriva en sociologi om sociologi så att säga.

Humanvetenskaperna har lånat sina idéer från de tre striktare vetenskaperna om ekonomin, biologin och språket. Från biologin kommer idén om funk-

tioner, något som gör att Människan reagerar på stimuli och anpassar sig. Medlet för anpassning är normer. Från ekonomin kommer idén om behov och önskningar som ger upphov till konflikter mellan människor och hanteras genom regler. Från teorin om språket kommer idén om att allt människan säger och gör har en mening. Denna meningsfullhet är möjlig då det finns ett system av tecken att använda, ett system som Människan fortlöpande utvecklar. Dessa tre begreppspar – funktion/norm, konflikt/regel, beteckning/system – täcker det som kan vetas (positivt) om Människan.

Vad är det då som har hänt med representation? För Foucault ligger representation och vilar under ytan på humanvetenskapernas positiviteter. Signifikation/system tillförsäkrar språket representabilitet, trots att systemet finns bortom och före det medvetna, det tänkta. Föreställningen om konflikt innebär att behov och önskningar kan representeras, trots att de inte finns i medvetandet hos dem som upplever det. Föreställningen om funktioner är det som gör det möjligt att visa hur livet ger upphov till representationer.

"So the human sciences speak only within the element of the representable, but in accordance with a conscious/unconscious dimension, a dimension that becomes more and more marked as one attempts to bring the order of systems, rules and norms to light."

(Foucault, 1966, s. 363)

Humanvetenskaperna lurar alltså på sig själva. De riktar blicken mot det som gör dem själva möjliga; det otänkta – system, regler, normer – som är människans vara. Och det är här som Språket, diskursen, gör ett slags comeback. Precis som 'påminnelser' låg utanför och lurande i utkanterna av det klassiska *episteme*, så ligger Språket i utkanten av det moderna *episteme* och lurar.

Och detta Språk, om vilket Människan är omedveten, görs till föremål för undersökning i de stora motvetenskaperna: psykoanalysen och etnologin. De båda riktar sig direkt mot systemet, normerna och reglerna som gör representationerna möjliga. Psykoanalysen upptäcker genom galenskapen det som är sanningen om oss, dvs. det som vi inte är och är i relation till. Etnologin upptäcker att andra är, men inte som vi. De upplöser den Människa som gör sig själv till föremål för positiv kunskap i humanvetenskaperna. De är därmed inte vetenskaper bland andra humanvetenskaper. De ligger under och breder ut sig under de andra humanvetenskaperna. Det blir möjligt för Foucault att tänka sig en tredje, än mer fundamental, motvetenskap, en som handlar helt direkt om Språket. Det går att tänka sig ett nytt svar på frågan Vem talar? –

”Språket”. Språket talar genom människor, människor som är omedvetna om att det är Språket som talar. Och genom Foucault talar Språket sålunda:

”One thing in any case is certain: man is neither the oldest nor the most constant problem that has been posed for human knowledge. Taking a relatively short chronological sample within a restricted geographical area – European culture since the sixteenth century – one can be certain that man is a recent invention within it. It is not around him and his secrets that knowledge prowled for so long in the darkness. In fact, among all the mutations that have affected the knowledge of things and their order, the knowledge of identities, differences, characters, equivalencies, words – in short, in the midst of all the episodes of that profound history of the *Same*– only one, that which began a century and a half ago and is now perhaps drawing to a close, has made it possible for the figure of man to appear. And that appearance was not the liberation of an old anxiety, the transition into luminous consciousness of an age-old concern, the entry into objectivity of something that had long remained trapped within beliefs and philosophies: it was the effect of a change in the fundamental arrangements of knowledge. As the archaeology of our thought easily shows, man is an invention of recent date. And one perhaps nearing its end.

If those arrangements were to disappear as they appeared, if some event of which we can at the moment do no more than sense the possibility – without knowing either what its form will be or what it promises – were to cause them to crumble, as the ground of Classical thought did, at the end of the eighteenth century, then one can certainly wager that man would be erased, like a face drawn in sand at the edge of the sea.”

(Foucault, 1966, s. 386-387)

## ETT FJÄRDE EPISTEME; KONSTRUKTIONISMEN; DET BORTRÄNGDAS ÅTERKOMST

Michel Foucault blickade framåt och han såg ett fjärde *episteme* under uppsegling, ett skepp vars svallvågor skulle sudda ut Människans ansikte där det ritats i strandkanten. Detta *episteme*, det eftermoderna, skulle kunna födas om Språket kunde ta plats i centrum och människor fick ett rum i utkanten av kunskapen.

Jag vill hävda att ett uttryck för detta "fjärde" episteme publicerades samma år som Foucault skrev sin *Les Mots et Les Choses*. Vi har redan gått igenom vad Peter Berger & Thomas Luckmann skrev 1966. Foucault gör överallt markeringar mot "fenomenologi", något han har gemensamt med sin skolkamrat Pierre Bourdieu (Foucault, 1966, Bourdieu 1991). Man skulle kunna misstänka, som en tanke bara, att det är frankisk chauvinism som ligger bakom det faktum att germanen Schütz inte nämns i *Les Mots et Les Choses*, dvs. fenomenologi anklagas, medan socialfenomenologi lämnas i tystheten, som om den inte fanns. Frankerna tycks ha klumpat ihop fenomenologin under Husserls försök till transcendental dito, liksom hermeneutiken tycks ha avstannat en bra bit före Ricoeur. Den amerikanska pragmatismen ges inte heller mycket utrymme, lika lite som den senare Wittgensteins omvälvande språkteorikritik.<sup>41</sup> Men; vem har sagt att det någon skriver blir sämre för att andra har skrivit något liknande? Foucault kunde ha givit några referenser till det fjärde episteme som han såg under uppsegling. Det gjorde han nu inte, förutom passningar till franska skönlitterära författare. Och; vem har sagt att det är dåligt?

Jag ser den socialfenomenologiska konstruktionismen som en kraftfull, men inte total – lika lite som Foucaults – upplösning av Människan; det är typifieringar (kunskap) som verkar genom människor, *mer* än människor som verkar genom typifieringar. Det är innehållet i synen på 'den naturliga attityden'. Och Kunskap, det är Språk det.

Foucault själv löser nu inte upp Människan helt. Annat han skrivit är fullt av hänvisningar till intressen, ambitioner, politiska projekt etc., dvs. människor som agerar reflexivt i relation till kunskap. Det är bara det att han själv "vill" ägna sig åt det han kallat arkeologisk analys, dvs. analys av förutsättningar för människors (själv)reflektion och handling, framför "theory of opinions", dvs. analys av människors självreflexiva handlande inom vetenskapen, politiken etc. (Se t ex. Foucault, 1975.)

I Bourdieus fall har vi att göra med någon som ägnat sitt intellektuella liv åt att nagla fast vilka interaktions- och beteende/handlingsmönster som utgör samhällets struktur. Mönster om vilka individen inte *behöver* veta någonting för att agera, ty de är inristade i kroppen. Språket verkar genom människor. Såväl Foucault som Bourdieu vill ge något i stil med *praktik* ('discursive practice', Foucault, 1966, s. xiv, 1969, *in toto*, Bourdieu, 1991, ss. 10-25) som 'slutlig' förklaringskategori till sociala skeenden, däribland forandet av kunskap.

---

<sup>41</sup> Här hänvisar jag, åter, till Ericssons (2001) redogörelse för socialkonstruktionismens idéhistoria.

Och det vill Berger & Luckmann också göra. Vad en enskild människa kan och vill är *epifenomen* i relation till allt det som gör hennes kunskap och vilja möjlig och ger dem deras form. Typifieringarna är intersubjektiva, historiska skapelser, liksom självbilderna. Förändringar i basen (materiella produktions- och livsförhållanden) sker oftast som aggregerat resultat av osorterade, icke-planlagda förändringar i handel, penningssystem, demografi etc. Kunskaper (legitimeringarna av första till fjärde ordningen) uppvisar egna utvecklingslinjer utefter intellektuella strider och samarbeten. Allt detta finns i en dialektisk rörelse, som kan kallas samhället eller, till och med, verkligheten. Människan är bortspolad, och Foucault kan låta sitt skratt ljuda och rikta det mot det som fanns före *konstruktionismen*. Ty den konstruktionistiska Människan förklarar inte sig själv, hon upplöser sig själv, utan att lyckas helt. För hur skulle hon kunna det?

Foucaults hela verk vilar på en idé om att *episteme* ersätter *episteme*, men det han då talar om är de diskurser som blir vetenskaper och de diskurser som 'vill' bli vetenskaper, efter det att Förnuftet vaknade i slutet av medeltiden, men inte lyckas. Även utopier, dystopier och fantasmer om monster och drakar, vilka presenteras i en given tid/plats kan förstås, *arkeologiskt*, som uttryck för *episteme*. (Johan Asplund har bibringat oss ett lysande exempel på sådan analys när det gäller Charles Fourier – den franske utopisten, se Asplund, 1979). Foucault förnekar dock inte att det finns andra kunskaper:

"There are themes with scientific pretensions that one may encounter at the level of opinion and that are not (or are no longer) part of a culture's epistemological network: from the seventeenth century, for example, natural magic ceased to belong to the Western episteme, but it persisted for a long time in the interaction of beliefs and affective valorizations."  
(Foucault, 1966, s. 365)

Detta lilla citat skall jag betrakta som en öppning för tanken att *episteme* kan lagras över *episteme*.

## EN TANKE OM ÖVERLAGRINGAR

Modernitet innebär, enligt Michel Foucault, att "Människan" dyker upp i historien för första gången. Tidigare fanns människor. Nu är alla i grunden samma: Människor. Dessa Människors yttre döljer ett bråddjup av system, element, funktioner, av liv, arbete och språk som de ständigt ger uttryck för och

formar kunskap om. Denna moderna Människa är en dubbelfigur; hon är empiri, som uttryck för de underliggande förklaringarna, och hon är transcendent. Hon står över sig själv och förklarar sig själv i termer av underliggande, osynliga lagbundenheter. Den moderna människan nöjer sig alltså aldrig med förklaringar i termer av hur någonting ser ut. Hon letar under ytan och misstänker att något alldeles bestämt vilar därunder. Så långt *akademia* och *filosofia*.

Nu skall jag lämna Foucault för att leka Människa och säga något om det bråddjup som jag (ty modern är jag) anar under individens yta: Under ytan regerar varken arbetet, liv, eller språket i ensamt majestät på det sätt som Moderniteten tror. Det som möjligen regerar, men inte monokratiskt, är renässansen och dess 'påminnelser'. Och det är här som vi kan sluta cirkeln kring de två böckerna från 1966. Ty Bergers & Luckmanns begreppsapparat, den från Schütz hämtade, bygger på ordet *typifieringar*. Och vad är då dessa typifieringar, vilka är kunskapens form i den naturliga attityden, i vardagens låta-fortsätta-rulla-hållning, om inte likheter eller grupperingar av likheter? (*Convenientia*, aemulation, analogi och sympati.) Den typifierande vardagskunskapen har en egen ontologi eller epistemologi och dessa är inte av det moderna slaget. Den har inget djup. Den är resultatet av ett flöde av intryck, likställda bredvid varandra i en ständigt växande kunskapsmassa, där allt säger en och samma sak: världen går att förstå. (För vissa, några miljarder faktiskt, säger den forfarande: Gud var här.) Det är, om jag får använda mina egna ord, för en andra gång, en helt och fullt konservativ kunskap. Den är därmed en viktig kunskap, om man får tillåta sig ett värdeomdöme: människan är viktig och hon behöver konservera sin värld för att orka leva. Sådan är den mänskliga naturen! (Berger & Luckmann, 1966).

Men nu lever vi inte bara inom 'den naturliga attityden'. Vi har den moderna attityden också; den som aktivt, reflexivt, ställer kunskaper – avbildningar – av verklighetens djupare, osynliga men genererande, strukturer mellan oss och våra handlingar. Vi har intelligenstester, personlighetstester, strategier och Porters femkraftsmodell. Vi har Peters & Watermans teser att ta del av. Och vi kan läsa om hur en effektiv ledare skall vara och vad han skall göra, allt i termer av normer (egenskaper) och funktioner. Sen omsätter vi allt detta teoretiserande i handling, och det gör vi, säger Schütz och *company*, inom den naturliga attityden. De förmoderna identiteterna verkar tillsammans med de moderna rollerna. *Homo complexicus* är verkligen komplex. Och än komplexare blir hon om vi tänker oss att mötet med en annan människa, ansikte mot ansikte, innebär ytterligare en 'attityd' av den typ som Asplund kallat social responsivitet.

Ännu lite större grad av komplexitet kan inskrivas om jag, och det gör jag, anar även Upplysningen som en kraft mitt ibland oss; uppfattningen om den transparenta ordningen i världen, åtkomlig med de korrekta benämningarna och mätning av det synliga, ej att sammanblanda med den positivistiska mätningen som syftar till att finna den underliggande lagbundenheten. Tänk om Människan är kapabel att glömma sig själv som den transcendental-empiriska dublett hon *också* tror att hon är?

Den tolkningsram som avslutade föregående kapitel kan nu repeteras och utvecklas. Jag tror att det finns ett kulturmaterial i och genom vilket människor lever, där identiteter och bilder av andra formas och frodas inom ramen för ett *förmodernt episteme*. Dessa identiteter färgar de roller som människor kan spela och se andra spela inom ramen för ett *modernt episteme*. Jag kan från och med nu, exempelvis, *förstå* samexistensen av "intuition" och elaborerade personlighetstester som urvalsgrund vid tillsättning av chefer i organisationer. Jag kan *se detta som två episteme* som samexisterar inom en och samma person, inom en och samma tid. I "intuitionens" värld kan den känslomässiga slutledningen 'han ser ut som jag, alltså är han som jag' godkännas. I personlighetstesternas värld krävs det mycket grannliga granskning från synliga tecken, till osynliga mönster för att se om två män är lika. Jag kan *förstå* detta – och jag har tagit ett exempel som jag tror bör falla tydligt nära mångas vardags-erfarenhet – som ett resultat av vår historia, en historia som lever genom oss utan att vi har en aning om det så länge vi står i den naturliga attityden.

Efter en mycket lång omväg är det snart dags att åter träffa företagsledarna och deras underställda, nu i genomförandet av en stor reform: Storkundsatsningen.

Men inte riktigt än! Jag måste ju ha en metod att analysera Storkundsatsningen. Vad kan vara mer passande, efter att ha gjort Berger & Luckmann till dem som fullföljt Foucaults löfte om ett fjärde *episteme*, än att gå till deras lärjunge för att fråga efter en verktygslåda för tolkning av organisatoriska processer?

## KAPITEL 9

# KONSTRUKTIONISTISK ORGANISATIONSTOLKNING

Vad innebär nu Berger & Luckmanns kunskapssociologi för analysen av organisationer i det moderna samhället? Jag är inte den förste att ställa den frågan. David Silverman (1970) kan sägas ha ställt den och givit ett svar i *The Theory of Organizations*, i vilken han presenterar sin *Action Frame of Reference*.<sup>42</sup> Jag väljer att på svenska kalla det *Handlingsperspektiv*.

Efter en kritisk granskning av den anglosaxiska organisationsteorins olika skolbildningar, genom läsningar av framstående arbeten, drar han i sitt sjätte kapitel samman trådarna av sin egen kritik. Silverman försöker inte göra sig själv till superinnovatör. Han hänvisar redigt till några av dem som han menar har gått före på denna teoretiska stig: Weber, Schütz, Goffman (1959) och Cicourel (1964), för att nämna några. Och, givetvis: Berger & Luckmann.

Sju gemensamma ståndpunkter i ett idealtypiskt handlingsperspektiv:

1. The social sciences and the natural sciences deal with entirely different orders of subject-matter. While the canons of rigour and scepticism apply to both, one should not expect their perspective to be the same.
2. Sociology is concerned with understanding action rather than with observing behaviour. Action arises out of meanings which define social reality.
3. Meanings are given to men by their society. Shared orientations become institutionalised and are experienced as social facts.
4. While society defines man, man in turn defines society. Particular constellations of meaning are only sustained by continual reaffirmation in everyday actions.
5. Through their interaction men also modify, change and transform social meanings.
6. It follows that explanations of human actions must take account of the meanings which those concerned assign to their acts, the manner in

---

<sup>42</sup> Ett begrepp som han övertagit från Talcott Parsons.



which the everyday world is socially constructed yet perceived as real and routine becomes a crucial concern of sociological analysis.

7. Positivistic explanations, which assert that action is determined by external and constraining social or non-social forces, are inadmissible.” (Silverman, 1970, s 126-127)

Det viktiga att hålla i minnet är att denna lista utgör summeringen av en reaktion mot den strukturfunktionalistiska sociologin, *human relations*-traditionen och dess efterföljare inom organisationspsykologin, med mera. Punktlistan bör läsas som en formulering mot den övergripande, från biologin hämtade, organismmetaforen som förenar många av dessa olika skolbildningar och mot de antaganden om universella mänskliga behov som framför allt organisationspsykologerna tar avstamp i. (Vi har sett Foucault ta upp just denna analogi). Varken organisationer eller behov 'gör' någonting själva. Det är kärnan i Silvermans kritik av den anglosaxiska organisationsteorin. Den felande länken är den förstående och reflexivt handlande människan. Punktlistan beskriver denna felande länk och vi får hjälp att besvara varför-frågorna. Varför ser organisationer ut som de gör?

Den sjunde punkten kan också ses i detta ljus. Det är en polemisk punkt riktad mot en viss typ av förklaringar av beteende som inte tar hänsyn till mening. Men det finns icke-positivistiska förklaringar till beteende som inte tar hänsyn till aktörens mening. Foucaults sätt att förklara – eller om man nu vill, förstå – framväxten av *episteme*, dvs. sätt att förstå i sig, är av det slaget. Det går inte att mäta eller fastslå i en formel hur skiftena från Medeltid till Upplysning till Modernitet har gått till.

Vi kan och vi bör utvidga handlingsperspektivet med denna typ av förståelse av förändringar i mänskliga aktiviteter. Jag vill påstå att vi kan göra det utan att för den skull slänga bort Silverman – och naturligtvis inte heller Berger & Luckmann.

Och vad är 'mening'? Schütz är tydlig på den punkten. Mening är ett visst sätt att rikta medvetandet mot erfarenheten. Jag skapar mening med mina erfarenheter i retrospektiv. Detsamma gäller naturligtvis den som observerar mig. Min tolkning av meningen med den andres erfarenhet är även den en efterhandskonstruktion driven av ett visst sätt att förhålla mig till den andre. Min bild av den andres mening är min mening, inte den andres. Blicken riktas alltså mot observatören, mot den som håller i trådarna efter vilka dockorna dansar.

"The relationship between the social scientist and the puppet he has created reflects to a certain extent age-old problem of theology and metaphysics, namely, that of the relationship between God and his creatures. The puppet exists and acts merely by the grace of the scientist; it cannot act otherwise than according to the purpose which the scientist's wisdom has determined it to carry out. Nevertheless, it is supposed to act as if it were not determined but could determine itself. A total harmony has been pre-established between the determined consciousness bestowed upon the puppet and pre-constituted environment within which it is supposed to act freely, to make rational choices and decisions. This harmony is possible merely because both, the puppet and its reduced environment, are the creation of the scientist. And by keeping to the principles which guided him, the scientist succeeds, indeed, in discovering within the universe, thus created, the perfect harmony established by himself." (Schütz, 1953, s. 36-37)

## EN MODIFIERAD MODELL FÖR ORGANISATIONSTOLKNING

En teori om social handling är naturligtvis ingen organisationsteori, utan en förutsättning för en sådan. Silverman ägnar sitt kapitel sju åt att utveckla hur en organisationsanalys med ett handlingsperspektiv kan te sig. Han presenterar sex punkter:

1. The nature of the role-system and pattern of interaction that has been built up in the organisation, in particular the way in which it has historically developed and the extent to which it represents the shared values of all or some or none of the actors.
2. The nature of involvement of ideal-typical actors (e. g. moral, alienative, instrumental) and the characteristic hierarchy of ends which they pursue (work satisfaction, material rewards, security). The way in which these derive from their biographies outside the organisations (job history, family commitments, social background) and from their experience of the organisation itself.
3. The actors' present definitions of their situation within the organisation and their expectations of the likely behaviour of others with particular reference to the strategic resources they perceive to be at their disposal and at the disposal of others (degree of coercive power or moral authority; belief in individual opportunity).

4. The typical actions of different actors and the meaning which they attach to their action.
5. The nature and source of the intended and unintended consequences of action, with special reference to its effects on the involvement of the various actors and on the institutionalisation of expectations in the role-system within which they interact.
6. Changes in the involvement and ends of the actors and in the role-system, and their source both in the outcome of the interaction of the actors and in the changing stock of knowledge outside the organisation (e. g. political or legal changes; the varied experiences and expectations of different generations." (Silverman, 1970, s. 154)

Eller i förkortad form: Roller, Förhållningssätt, Situationsdefinition, Handlingar, Konsekvenser, Källor till förändring.

Men mening – varken en sådan som aktören är medveten om eller sådana om vilka hon inget vet – kan inte avläsas, utan endast intolkas. Silvermans schema betraktar jag som en tolkningsmodell, inget annat, och jag menar mig i detta vara mer trogen de källor som han angett för sitt teoretiserande.

Alla punkterna i tolkningsmodellen kräver därför en övergripande modifieration. Det är mina – forskarens – tolkningar (mening som inläses i efterhand) av de sex punkterna som det är fråga om.

Punkten 1. Bör därmed lyda: "Min tolkning av det som jag kallar rollsystem och interaktionsmönster, som jag tror har utvecklats i det jag kallar organisationen, och då särskilt det sätt på vilket jag tror att dessa har utvecklats i vad jag uppfattar som historia, och i vilken utsträckning som jag tror att dessa mina tolkningar förtjänar att ses som delade värderingar bland alla eller vissa eller inga av de jag kallar aktörerna."

Punkt 2. "Min tolkning av den form av relation som idealtypiska aktörer har till det jag kallar organisationen och den uppsättning mål som jag tror att de typiskt eftersträvar. De sätt på vilka jag tror att ovanstående härrör från aktörernas idealtypiska livshistorier utanför och inom det jag kallar organisationen."

Punkt 3. "Min tolkning av de idealtypiska aktörernas nuvarande syn på situationen i det jag kallar organisationen och vad de typiskt förväntar sig av andra inblandade, särskilt med avseende på de resurser som de uppfattar står till förfogande för en själv och andra."

Och sen den andra modifierationen: 'objektiv mening', om vilken aktören inte behöver vara medveten.

Punkten 4, t ex, bör lyda: "Min tolkning av de typiska handlingar av olika aktörer som jag uppfattar och den mening som jag tror att de inläser i sitt handlande och vilken mening som jag inläser i deras handlande oavsett vad jag tror att de inläser själva."

Punkt 5. "Min tolkning av de avsedda och oavsedda konsekvenser som det idealtypiska handlandet ger upphov till, särskilt de effekter som uppstår med avseende på aktörernas relation till organisationen och de institutionalisering av förväntningar i rollsystemet inom vilket aktörerna verkar."

Punkt 6. "Min tolkning av förändringar i aktörernas relation till organisationen och målsättningar och förändringarnas grund i utfallet av de idealtypiska interaktionerna och förändringar i den omgivande kunskapsmassan."

Det är med dessa modifikationer som jag skall använda Silvermans modell.

## MINA DOCKOR

Den sista punkten kräver en fördjupning. Utfallet av de idealtypiska interaktionerna kan innebära förändringar i basen. De materiella produktionsförhållandena (interaktionsmönster, antal, använda teknologier, pengaströmmar etc.) inom organisationens ram skiftar och igångsätter nya förändringar i överbyggnaden. Med Johan Asplunds (1979) begreppsapparat kan jag kalla överbyggnaden för diskursen. Och jag kan förvänta mig att samspelet mellan diskurs och bas kommer att medieras av djupliggande tankefigurer. I mina dockor har jag redan inskrivit vilken tankefigur som gäller. Det är modernitetens tankefigur om *Gesellschaft* och *Gemeinschaft* (Asplund, 1991); den varma, känslofyllda enheten människor emellan i genuina relationer till varandra, naturen och arbetet ställd mot den kyliga, känslolösa samexistensen för människor i kalkylerande relationer *mot* varandra, *mot* naturen och *mot* arbetets *börda*. Den är inskriven i mina dockor på ett sådant sätt att min egen tolkning av förhållandet mellan bas och diskurs överensstämmer med mina dockors, även om min blir mer välartikulerad, men inte mer klarsynt.

Foucault då? Bendix då?<sup>43</sup> Reed? Hollway? Jodå, det är ju dem som jag bakar in i Silvermans tolkningsschema. Bendix och maskulinitetsteoretikerna ger mig de historiskt förankrade typer av bindningar till positionen företagsledare/man som jag inläser i dem jag studerar. Hollway ger mig en idé om den mest djupliggande psykologiska dimensionen i dessa bindningar och varför

---

<sup>43</sup> Även Silverman lyfter fram just Bendix som en källa att ösa ur (se s. 182).

kopplingen företagsledare/man är stark. Jag har därmed på förhand inskrivit att dessa idealtypiska aktörer har en moralisk [eng. *moral*] (jfr Silverman ovan) relation till organisationen och att denna relationsorientering har sin grund i kön och klass, i kampen om den hegemoniska maskulinitetens precisa utformning. De är inte alienerande och de är inte *bara* instrumentella. De är bärare och försvarare av *identiteter*. De är därmed förmoderna i sitt förhållande till sig själva och andra människor.

Reed och Knights och Morgan ger mig de typiska handlingsvägar som olika typiska aktörer självreflexivt kan välja att använda som företagsledare eller som med- eller motspelare till företagsledare i organisationsdramatiken. Jag har därmed inskrivit att de idealtypiska aktörernas definition av situationen i organisationen inbegriper (medvetna) föreställningar i termer av 'strategi' och 'kultur' och handlingar av "strategisk" respektive "kulturförändrande" karaktär. Mina dockor är bärare, försvarare av och, ibland avståndstagande från, *roller*. De är därmed *också* moderna i sitt förhållande till delar av den egna och andras aktivitet.

Foucault ger mig en idé om hur ett helt organisatoriskt förlopp kan ses som det ackumulerade resultatet av västerlandets historia, och, som vi skall se, en möjlighet att formulera oavsedda konsekvenser. Allt detta är bortom de subjektiverade meningar som mina idealtypiska aktörer bär på, eller, snarare, *är*. Jag har därmed friskrivit dem från min typ av idéhistorisk medvetenhet.

Jag/du står nu redo med en tolkningsapparat (en apparat som färdigställdes långt efter det att 'texten' som tolkas var skriven – abduktion). Vi har historiskt förankrade idealtypiska mans-/företagsledarideal baserade i, eller sprungna ur, medeltida *episteme*, en platt teori om människor utslängda i en naturens ordning försedda med tecken på deras plats i denna ordning. Tecken som kan och måste tydas av det nyss uppvaknade Förnuftet. Vi har också historiskt förankrade idealtypiska företagsledaraktiviteter, baserade i och sprungna ur modernitetens *episteme*, en djup teori om människor och organisationer med under ytan liggande vitala eller fundamentala funktioner och mekanismer vilka kan blottläggas genom analys och aktiveras genom strukturerad handling – såsom 'strategi' och 'kulturförändring'. Vi har också idén om att dessa idealtyper – förmoderna och moderna – samexisterar i och genom samma människor. Mina dockor är lätt schizofrena, på just det sätt som modernitetens tankefigur är det.

Vi har också en modell för att använda dessa idéer i en tolkning av ett organisatoriskt skeende. Det är nu, äntligen, dags att dra den enda linjen genom punkten, mina observationer, som Stephen Toulmin skrev om. Linjen eller strecket skall målas på läsarens allt annat än vita duk.

## KAPITEL 10

### STORKUNDSATSNINGEN

Nu är det dags att återvända till den ”strategiska satsning” som stora delar av Förtruppsmötet (kapitel 1) handlade om på ett diskursivt plan. Hur kan denna satsning förstås som en fortsättning av, uttryck för och, potentiellt, förändring av, konstruktioner av företagsledning, företagsledare, och kunskap? Allt detta inom ramen för en konkret vardag, med konkreta problem och åsikter och konkreta handlingar. Varje historia, även en konstruktionistisk organisationsanalys, måste börja någonstans och sluta någon annanstans. Jag börjar med en tolkning av ett dåläge (ett utgångsläge) i den studerade organisationen; ett dåläge som, allt i enlighet med Silvermans modell, innehåller krafter till förändringar. Dåläget riktar sig framåt i tiden, liksom bakåt – egentligen till historiens början om man så vill – mot ett annat dåläge. Detta senare dåläge skall jag också försöka tolka. Däremellan sker en hel del i min tolkning och detta ’emellan’ som jag skall försöka ge en rikare bild av. Den övergripande tolknings- och presentationsmodellen är Silvermans.

#### DÅLÄGE I: ETT FÖRSÄLJNINGSBOLAG I EN INDUSTRIELL ORGANISATION

Det företag jag studerat är en del av en mycket stor koncern, med verksamheter i världens alla hörn. Tusentals anställda, över hundra nationaliteter. Företaget har givetvis en geografisk hemvist och en därtill kopplat kulturell tillhörighet, men av anonymitetsskäl kan jag inte teoretisera kring detta. Det dotterbolag som jag studerat är dock dominerat av svenskar, och då framförallt svenska män med ingenjörsbakgrund.<sup>44</sup> Dessa ingenjörer förädlar och säljer koncernens produkter, vilka spänner över många olika branscher. Det är både *business-to-business* och *business-to-customer*. Det är både hårdvara och mjuk-

---

<sup>44</sup> När det studerade bolaget samlar sina chefer till möte är det enligt min okulära besiktning 7-8 av cirka åttio som är kvinnor. Ingen av de tio högsta cheferna är kvinna.

vara. Det är såväl produkter som service och utvecklingssamarbete. Kort sagt: en modern industrikoncern.

Organisationen har karaktären av en matris. Olika produktgrupper, samlade i affärsområden, utgör den ena dimensionen. Länder och regioner av länder, utgör den andra dimensionen. Mycket av det som sker kan förstås mot denna bakgrund och Förtrupperna diskuterade ju också detta (i kapitel 2). Det är inte lätt att få ihop affärsområden och regioner. Intressena går ofta isär. Liksom intressena mellan försäljning och den finansiella sidan. Det är viktigt med ordning och reda när det gäller budgetar, prognoser etc. Det här är inte en koncern där den centrala nivån uppskattar tvära kast vad gäller resultat och försäljningsvolymmer. Det gäller att ta ansvar för framtiden. Hur sker då detta?

*Roller.* Vi har i utgångsläget att göra med en så kallad produktfokuserad försäljningsorganisation. Den centrala gruppen av medarbetare, de i linjen, arbetar med försäljning av en viss typ av produkter, om vilka de själva betraktar sig som Experter. Detta är en i hög grad delad uppfattning bland många av de erfarna medarbetarna.

Det är i allra högsta grad ingenjörsmässigt kunnande som står i fokus för dessa mäns syn på sig själva. De är medarbetare och chefer och män i kraft av och genom det tekniska kunnandet om egna och andras produkter.

När jag träffar representanter för denna idealtyp som jag kallar Experter, slås jag främst av den varma relation som de har till sina produkter. Man drar sig inte för att ta fram en liten folder med snabbframkallade fotografier, vilka avbildar de byggnader, maskiner, sladdar och tangentbord som är produkterna eller det sammanhang i vilket produkterna hör hemma. Historier berättas om vad som kan hända när man levererar i enlighet med felaktiga specifikationer, hur snabbt och på vilka tider på dygnet ändringar har fått göras för att en installerad produkt skall igångsättas. Man kan också berätta om kunder som klantar sig. Det finns en stolthet, jag drar mig inte för att kalla den stor, för att tillhöra just denna industrikoncern, vars tekniska meriter man ser som mycket betydande. Det finns en tradition och den är man en stolt bärare av. Dessa Experter är klädda någorlunda korrekt, men aldrig i senaste kostym eller slipsmode. Många tycks trivas bättre i sina jeans eller udda byxor. När de talar om andra finns det "bra killar" och det är då oftast sådana som också håller på med produkter. Sedan finns det "räknenissar" och det är då ekonomer det. Och så finns det "höga herrar" eller "plan åtta". Det är då koncernstaberna och ledningen i moderbolaget respektive den lokala företagsledningen. Det råder inga tvivel om var gränsen mellan vi och dem går. Den går mellan det egna affärsområdet och omvärlden. Ibland går den till och med vid det egna produktområdet. Dem som man mest talar illa om är de "svartklädda" – de unga

män som, liksom jag, dyker i kostym av senaste snitt, med välputsade skor, friserat hår och som "ser ut som att man inte kan gå ut och ta en öl med dem va." (Säljchef)

*Förhållningssätt.* Man arbetar i en hierarki där högre chefer utställer krav på försäljning, med en viss volym och ett visst resultat. Det egna arbetet styr man mycket själv över och man vill ha det så. Det är ensamma, tekniskt kompetenta män som vill belönas för sina egna prestationer. Experterna lever och dominerar således. De får inte stå oemotsagda; stabsfunktionerna är befolkade mer av Byråkraterna som betonar ekonomiskt kunnande och annat managementkunnande. Byråkraterna verkar i *human relations* kölvatten och därmed i mycket gamla Faderliga spår, men de saknar den rang av aristokrati som de första Fäderna kunde åtnjuta. De flesta byråkrater har varit Experter och sedan kommit i kontakt med "management". Dessa tenderar att se de tekniska experterna som efterblivna när det gäller ekonomi och okunniga respektive ointresserade av – ibland direkt ansvarslösa inför – managementkunskap; kvalitet, projektledning, riskhantering, försäljningsdokumentation, allmän användning av IT i det löpande arbetet. Och så i toppen, de Tuffa, de som ställer krav på resultat från de tekniska Experterna, som kommenderar till samarbete för att undvika de värsta formerna av suboptimering. Dessa Tuffingar vet att det är mer än tekniskt kunnande och individuell prestation som gäller. Det gäller att göra rätt i politiska termer (dvs. det som gynnar det svenska företaget i koncernen), det gäller att upprätthålla goda relationer till många människor, bland annat för att få stöd, resurser, för sina 'individuella' prestationer. De Tuffa vet att individuellt inriktade prestationer inte räcker så långt, men man accepterar att Experterna är som de är (enkelspåriga individualister), så man försöker styra dem utifrån med incitament och order.

Experter i linjen, ekonomiskt/ordermässigt styrda av De Tuffa, irriterade av Byråkrater i stabsfunktioner. Så skulle en typifierad beskrivning av ett utgångsläge för storkundsatsningen kunna skrivas. Och jag skriver den så. Jag skulle kunna beskriva det också som en generationsfråga och till del sammanfaller de äldre och Experterna respektive de yngre och Tuffingarna, men detta är en sanning med modifikation. Bland de äldre finns en och annan Tuffing, och bland de yngre finns både Experter och Byråkrater.

*Situationsdefinition.* Högre chefer inser att ett huvudproblem är att få ihop allt detta individuella arbete på något sätt så att inte alltför mycket "suboptimering" föreligger. Denna uppgift åligger chefer, som måste styra sina underställda att göra insatser som också gynnar helhetens resultat på längre sikt. Var och en förväntar sig av andra, och kanske även av sig själv, att vara en tämligen kalkylerande Expert, en Expert som själv vill tjäna pengar på sitt eget arbete.



Utformandet av belöningsystem betraktas som den centrala aspekten av styrning i företaget, tillsammans med förädling av det tekniska kunnandet.

*Handlingar.* Det idealtypiska handlingsmönstret för denna kärna av ingenjörer/försäljare är att svara på sina kunders önskemål och förfrågningar. Ett slags kundfokusering om man så vill. Allt annat får komma i andra hand. Företagsövergripande satsningar, dokumentation och ekonomisk redovisning av olika slag kommer ständigt längre ned på dagordningen. De engagemang som kan minimeras, görs så. Det är det egna och den egna avdelningens resultat som gäller.

*Konsekvenser.* De avsedda konsekvenserna av detta är egen nytta i termer av resultat och därmed belöning, men också upprätthållande av en bild av sig själv. En bild av en kompetent individ, en man med tekniskt kunnande inom ett visst område och med goda kontakter till en uppsättning kunder. Ett kunnande och kontakter som ger ett meningsfullt sammanhang kring arbetet där en positiv självbild som någon betydelsefull kan upprätthållas, och där man kan skratta och skoja med sina likar – bland de egna leden och bland kundernas. Allt i en homosocial gemenskap.

De oavsedda, men inte osedda, konsekvenserna av detta är samarbetsbrister och upprättande av så kallade vattentäta skott mellan avdelningar och affärsområden. Det lurar också ständigt en kortsiktighet i det övergripande förhållningssättet, bland annat kommer eget lärande av mer omfattande slag ständigt i skymundan för det operativa arbetet. Det som objektiveras är en uppfattning om alla andra som lika en själv, även inom företaget, som ute efter egen vinning. Detta modereras i viss grad av högre chefers styrning till samarbete och av de känslor av respekt för andras tekniska kunnande som man då och då kan känna. Alla dessa konsekvenser är man förmögen att reflektera över, om man nu kliver ur den naturliga attityden och funderar över tillvaron. Vad man dock har svårt att se är hur detta skulle kunna ändras.

”Vad är problem här tycker du?” (M. K.)<sup>45</sup>

”Det är en massa gamla uvar som sitter och pinkar revir... med vi får väl backa bandet lite... Jag menar, vad är det som gäller...?” (Stabschef)

”Självklart är det vi talar om mellan oss. Som jag sa från början. Jag rapporterar inte vad en viss person har sagt...” (M. K.)

---

<sup>45</sup> Jag är M. K.

Så talar en av de få kvinnorna i chefsbefattning. Och jag tolkar dessutom av sammanhanget att vi här har att göra med något som kommer ”ur hjärtat”.

En annan väsentlig oavsedd, men inte osedd!, konsekvens av dessa förhållningssätt och handlingsmönster är marginalisering av kvinnor på den grund att de inte betraktas som tekniskt kompetenta. En riktig ingenjör är en man, så klart.

”Framförallt de äldre kollegorna ser kvinnliga kollegor som ekonomer eller sekreterare eller såna som slafsar upp käk... men inte som kollegor.”  
(Säljchef)

*Källor till förändring.* Denna organisation har fungerat, om jag får tro historie-skrivningen, under en längre tid. En uppluckring av denna ingenjörsga-nisation inleddes dock i början av 90-talet när den svenska konjunkturen sjönk till botten. Kraftiga åtstramningar, omorganiseringar och reduktion och byten av chefer genomfördes. Nya teknologier och ’naturligt åldrande’ medförde också att nya yngre medarbetare anställdes från och med 90-talets andra hälft. Särskilt utvecklingen av informationsteknologin är betydelsefull. Ord som all-deles i slutet av förra årtusendet användes för att beteckna det som hände var ”industriträsket” vilket kunde kontrasteras mot ”sexiga it-gänget”. Vål fångat, tycker jag. De gamla Experterna är här reducerade till impotenta amfibier, medan de som sysslar med informationsteknologi är både landlevande män(niskor) och virila. Det finns ett spänningsfält och kring det talade jag med en yngre försäljare:

”Du sa att ni har ett organisatoriskt problem [mellan affärsområdena AO1 och AO2], och så kommer [annat bolag] med i bilden. Utveckla! *What’s the problem?*” (M. K.)

”Kultur. I huvudsak ett kulturellt och kompetensproblem. Själva företagskulturen är självklart präglad av den bransch man jobbar i. Om man för enkelhetens skull bara har två dimensioner; om man å ena sidan har det här gamla trötta tunga industriföretaget och på andra sidan har man det glättiga IT då, någonstans på den här skalan befinner sig [AO1] mitt emellan känns det som. Det är fortfarande det här tunga seriösa men... ja, det är ju bara att titta hur populärt det är att jobba i branschen eller att jobba i tung industri, folk drar sig till olika. Som jag ser det här [AO2] så är det just kommet ur den här, det är de blå overallernas grabbar som är ute och kör sitt industrirace. Och sen så för att höja upp det i värdekedjan och så vidare så behöver man hålla på med lite andra saker i den gamla branschen. Men sen så finns det självklart intressen för dem som leder [AO2] att kliva in i nya typer av branscher och det har väl inte riktigt fungerat. Det har ju resulterat i att viss personal är anställd

hos dom, inhyrd till oss, medan annan personal är anställd hos oss och ja... jag tror personligen att det är liksom lite olyckligt tvångs gifte. Det är alldeles ojämbördigt. Den stora vinnaren är [AO2] i relationen mellan oss. Jag tror inte att [AO1] stärker sin position på marknaden genom att använda [AO2] som organ. Det är min emotionella inställning till kulturen, att [annat bolag] är lösningen. Och dessutom tror jag det kan vara nyttigt för att de kommer från en bransch som har mycket högre kostnadspress än vad vi har. Vi har fortfarande väldigt bra marginaler. I deras business är det är otroligt pressade tider. Allting som har med godsförflyttande i tid och rum är oerhört övervakat och styrt, så även service. Jag tror inte att det är fallet med [AO2].” (Säljare)

I detta citat reduceras industriträskets människor inte till amfibier, men väl till arbetare eller sådana som frottar sig med arbetare. Klassmarkeringen är gjord. Personalstyrkan är demografiskt tudelad: äldre, ofta med mer än tjugo år i företaget och yngre, med något eller några år. Få däremellan. Samtidigt rör det sig i managementdiskursen. Det är på modet att tala om platta organisationer, om företagskultur, och om uppköp och avstyckningar och nedbantningar. Den etablerade matrisorganisationen, med länder och affärsområden i var sin dimension, är satt under press med argument om ineffektivitet, bristande koordinering och centralbyråkrati. Och så finns det en relativt ny företagsledning i det bolag som jag lärt känna. En VD kommen ur de egna leden, som inom kort tid stuvat om i chefsleden och plockat fram av honom tidigare bekanta män till ledande positioner.

En yngre man, som nyligen blivit säljchef trots att han saknar de tekniska kvalifikationerna – han ser sig mera som en coach, en ledare – talar om den problemställning han menar sig ha stått inför:

”Det var det här traditionella... våra kunder förändras ju. Det kommer in helt nya människor. Det kommer in killar och tjejer. Från högskolorna som har helt andra referenser, helt andra behov och som skall tillfredsställas. Och... jag har jobbat ganska mycket med presentationsteknik och säljteknik och det var ju mycket därför som jag tyckte det var kul att vara med ute och supporta de säljarna, för att mycket av den biten hamnade på mig. Och jag tyckte det var alldeles för jävla oprofessionella dragningar som gjordes hos kunderna. Det var det här handen i byxfickan, inga speciellt bra underlag... det tekniska innehållet var väl så där alltså, allmänt var det oprofessionellt. Och inom vissa bitar var det totalkatastrof. Tyckte jag. Samtidigt som jag visste att vi la ju ner enorma, enormt med jobb för att ta fram offerter, då skulle man kunna på ett väldigt enkelt sätt trodde jag omsätta det här i [mer försäljning]. Och faktiskt, jag vill inte slå mig för bröstet och säga vad var det jag sa, men vi gjorde det här ganska fort och vi höjde ribban enormt,

och det gjorde vi tillsammans för att potentialen fanns. Det var bara att ingen hade kanske sagt att nu skall vi göra så här och det har enormt genomslag. Det är så lite som behövs för att så att säga förvalta det som ändå fanns här. Och därför så var jag fruktansvärt kritisk mot framförallt då presentationer, dragningar, hur vi presenterade det vi hade för avsikt att göra. Och tyvärr så är det så... hos vissa är det fortfarande alldeles för mycket handen i byxfickan, vi gör som vi alltid har gjort. Man kan inte göra affärer, inte den här typen av affärer... det kanske man kunde på 70-talet, man går och käkar middag... men kunderna de har alldeles för lite tid, de är alldeles för kunniga, vi måste liksom tala samma språk som dom. Det är det där, kommunicera på mottagarens villkor." (Säljchef)

Tuffheten. Social *savoir-faire*. Inte tekniska kvalifikationer. Nytt. Inte gammalt. Två kön att förhålla sig till.

## SÄLJA MERA

Storkundsatsningen kan också ses som en spridning av institutioner, då särskilt som uttryck för en mimetisk isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983). *Key Account Management* är en av de stora trenderna i näringslivet och fenomenet kan ses som den praktiska implementeringen av idéer om kundorientering och kundvärde eller värdeskapande. *Key Account Management* är inte något som den lokala företagsledningen kommit på från ingenstans, utan det finns påbud från koncernledningen som ligger bakom. Och bakom koncernledningen står säkerligen några andra aktörer, gissningsvis någon av de stora amerikanska konsultfirmorna.

Storkundssatsningen kan vidare ses som en 'ansvarsreform'. Den är ett medvetet försök från företagsledningens sida att ställa det lokala bolagets utveckling i förgrund, framför de enskilda produktdivisionernas. De enskilda medarbetarna skall, enligt de intentioner som reformen bär, ta ansvar för hela bolagets utveckling. Man förväntas gå utanför avdelningens eller produktdivisionens ramar i sitt arbete.

När jag ställer en allmän fråga till organisationsmedlemmar på olika nivåer om vad som är fel i företaget, så är ett vanligt svar de vattentäta skotten mellan olika affärsområden och avdelningar. (De som jag tolkat som oavsedda, men inte osedda konsekvenser av det rådande rollsystemet och interaktionsmönstren mm.) I relation till kunder blir det därmed svårt att dra nytta av att tillhöra ett så pass stort företag. Det är svårt att visa upp en enad koncernfront och erbjuda ett brett spektrum av produkter och tjänster i ett och samma erbjudande.

Jag är inte i stånd att identifiera var denna problemanalys har haft sin uppkomst. Vad som står klart är att företagsledningen, med VD i spetsen, har talat mycket om detta. VD själv har för en bredare publik lanserat tanken på att arbeta med s k. (stor)kundchefer. Dessa är personer med huvuduppgiften att hålla en tät kontakt med företag som är eller, enligt någon bedömning, förväntas kunna bli stora kunder till [koncernen] totalt. Kundcheferna, menar VD, skall arbeta med att tillse att företagets hela utbud presenteras för potentiella storkunder på ett samlat sätt. Enligt organisationsschemat skall dessa kundchefer rapportera direkt till VD och det är VD, tillsammans med personalchefen, som har handplockat dem. Processen att anställa storkundchefer har pågått under studien. Listan på storkunder, vilken fastställts i ledningsgruppen, har reviderats något under resans gång, liksom bemanningen på posterna som kundchefer.

Bakom storkundsatsningen ligger en från moderbolagsnivån propagerad övertygelse att koncernen behöver stigande volymer för att förbättra lönsamheten (att kontrastera mot att 'mjölka' ut högre marginaler ur existerande affärer). Det är genom ett internt samordnat försäljningsarbete, med hela koncernens produktbredd i ett erbjudande som de större volymerna skall nås. Grunden till detta anses vara att kunna mer och mer om kundernas verksamheter och affärsprocesser och därmed kunna förstå vari värdet för kunden ligger i de produkter och tjänster som kan levereras respektive utföras. "Vi måste kunna mäta kundvärdet av våra lösningar. Detta är den enda möjligheten för att kunna bibehålla vår prisposition och öka vår lönsamhet." Så står det på en av overhead-bilderna som används för att introducera satsningen. Bakom allt detta ligger en tanke om att koncernen skall kunna gå från att vara "bara" en leverantör av olika produkter och tjänster till att vara en "strategisk partner" till kundföretagen, vilket implicerar en mer intensiv relation mellan säljare och köpare som skall innebära gemensamma fördelar. Övertygelsen är stark i det officiella budskapet att det är endast genom att röra sig i riktning mot tillståndet som "strategisk partner" som de stora volymerna och vinsterna finns att hämta i framtiden, i alla fall i de 'mogna' branscher där koncernen verkar.

### Sälja mera: metodiken och organisationsförändringarna

En central tankegång i satsningen är att "strategiskt partnerskap" skall ta sig uttryck i starka kontakter mellan de inblandade företagen på toppchefsnivå. Att etablera en sådan kontakt är det första steget i processen. När väl en sådan kontakt finns skall det mer detaljerade arbetet igångsättas.

Storkunderna skall bearbetas med hjälp av en särskild metodik, som vi kan kalla Sälja Mera. Kundchefen skall samla ett kundteam kring sig, med deltagare från olika affärsområden som kan anses lämpade att arbeta med just den aktuella storkunden. Teamet skall göra ett inledande arbete där information om kundens verksamheter (siffror, produkter, konkurrenter etc.) och investeringsplaner tas fram och sprids inom kundteamet. Kundteamet är också tänkt att innebära en kunskapspridning internt mellan de olika personerna och affärsområdena om det egna företagens produkter och möjligheter. Med denna process i ryggen skall kunden approcheras för en gemensam sittning. Målsättningen där är att täppa igen kunskapsluckor – såsom identifierade i det inledande teamarbetet – och att få upp kundens ögon för företagens kunnande och erbjudanden. Dessa första steg skall resultera i framtagna idéer om affärs- möjligheter, vilka skall samlas i en databas och sedan kontinuerligt kunna följas upp. En åtgärdsplan skall fastställas av teamet där man enas om vad som skall göras i relation till kunden och hur det skall göras. Den övergripande idén är ju att ha ett gemensamt angreppssätt i relation till kunden och därigenom dra nytta av företagens hela bredd och storlek.

I de inledande faserna har interna konsulter från moderbolagsnivån deltagit i teamens arbete för att hjälpa till att visa på uppläggets möjligheter och de tekniska hjälpmedlens möjligheter (idédatabasen). Sälja Mera marknadsförs och stöttas organisatoriskt och processuellt av två interna stabspersoner.

Från början var kundcheferna till en del heltidsanställda för ändamålet, i flertalet fall externt rekryterade, medan andra kundchefsposter innehades av personer i linjebefattningar. Detta förhållande kom över tiden att utsättas för kritik, bland annat från de personer som själva satt på dubbla stolar.

### Sälja mera: Ett informationsmöte

Följande dialog utspelade sig på ett inte alltför välbesökt informationsmöte där de ansvariga stabspersonerna skulle informera operativ personal om Sälja Mera och dess koppling till kundchefskapet. Det grundläggande temat är att utnyttja företagets hela produktbredd ut mot marknaden i en enad front.

”På [affärsområde X] lyckas man ju fan inte ens få med [hela sitt produktspektrum] när man är ute och säljer...” (Säljare)

”Visst, moderbolaget måste också göra sitt. De måste klara de fyra P:na också... men ingen har vår bredd, det är helheten som är grejen, vi kan inte vara bäst på allt...” (Stabschef)

”Visst, jag köper idéerna, men jag ser ju vad som är nyttan för mig... jag får ingen klapp på axeln för att det går bra för [koncernen] [Ha ha]”  
(Säljare)

”Du måste se till [koncernen], helheten... göra karriär [ha ha].”  
(Stabschef)

”Det här med *incentives* kan ju också förändras...” (Stab)

”Man kan ju aldrig få med allt...” (Ålderman)

”Visst, men överblick först, kundchefen håller ihop och driver och skickar ut folk.” (Stabschef)

I detta korta meningsutbyte ser jag fyra tydligt urskiljbara resonemang, som dessutom bärs av fyra olika *typer* av personer. Vi har den erfarne stabschefen som driver företagsledningens linje. Den lyder, ungefär: vi får inte skylla allt på moderbolaget, vi måste göra något själva, man måste arbeta för helheten (och belöningen skall komma, ha ha). Vi har den aktive säljaren med någon erfarenhet; vad får jag ut av det hela? Hur fan kan jag hjälpa att moderbolaget inte lyckas få fram produkter i tid och till rätt pris? Vi har den mycket erfarne medarbetaren; företagsledningens uttryckta ambitioner är orealistiska, man kan inte få med alla produkter i en och samma försäljningsrelation. Vi har den yngre stabsmedarbetaren; visst behövs anpassningar till det nya och de anpassningarna är möjliga.

Jag ser här *typiska* personer som säger *typiska* saker. Jag ser personer med helt olika *typiska* platser i sina livsspår, och det handlar om *typiska* livsspår som skiljer sig åt. Vi har stabschefen som är lojal med sin egen krets av toppchefer och det budskap som dessa står för, liksom kanske med hela den koncern i vilken han länge arbetat. Vi har åldermannen som kanske inte har någon större anledning att vara lojal med något annat än sin egen erfarenhet. Han kommer aldrig mer att befordras. Tvärtom, runt hörnet lurar hela tiden yngre män och kvinnor som vill ha bort honom, en propp som han är. Vi har den yngre säljaren, som lever med en ständig synlig utvärdering och utvärderingens konsekvenser – pengar – och som arbetar i kalkylerande relationer på en marknad mest hela dagarna, och som kanske redan misstänker att befordran inte nödvändigtvis följer av goda arbetsinsatser. Vi har, slutligen, den yngre optimisten, som uttrycker en starkare tilltro till de goda idéerna och möjligheten att genomföra dessa, i alla fall på sikt.

Detta lilla meningsutbyte betraktar jag som ett koncentrat av vad storkundsatsningen blir; en kamp mellan tro, dvs. kunskap om framtiden, och vetande,

dvs. kunskap om historien, mellan optimism och skepsis, mellan yngre och äldre. Vilken tro handlar det om och vilket vetande? Vilken optimism och vilken skepsis? Vi skall strax studera ett samtal mellan chefer om denna satsning, men först några ord om matrisorganisering.

### Matriser som blir allt mer komplicerade

Ett affärsområde hade ganska nyligen infört storkundchefer för sina större kunder. Detta innebar att man inom den verksamheten skaffade sig en matrisorganisation. Den ena dimensionen utgjordes av de kundansvariga och den andra dimensionen av de produktansvariga. Jag talade med en av de kundansvariga om denna nya organisationsform:

”Du har inte någon linjefunktion kvar och är bara kundchef?” (M. K.)

”Nej, nu så har vi en struktur som visar vem som är disciplinärisk chef. Sen så kommer jag att leda verksamheten för en massa personer för kunden [X]. Här kan vi se ett exempel på vem som jobbar med vad här på [affärsområdet]. Vi har kommit fram till att [Y] personer jobbar med kunden, helt eller delvis. Så mitt uppdrag det är egentligen bara att utveckla kontot och inte nödvändigtvis bara [affärsområdet] då. Däremot är jag väldigt glad att våra produkter är dominerande så att man kan sitta hierarkiskt då i ett affärsområde och inte... vi kallar det för storkundchef när vi har såna affärsområdesöverbyggande tjänster. Det här är inte alls fråga om det. Det här är bara ett vanligt försäljningschefsjobb som innebär att man fokuserar på en kund, att man inte är disciplinärisk chef över allt för många, utan man kan fokusera på själva jobbet då. Plus att organisationen är mer flexibel då, att man inte låser fast sig i strukturer med grupper och så vidare, avdelningar. Över tiden kan det ju behövas olika kompetenser. Sen skall man ju försöka få de bästa i den interna fighten om resurserna.” (Kundchef)

”Är den hård?” (M. K.)

”Den kommer att bli hård. Det är uppgjort för det. Den här nya strukturen kommer att tydliggöra på ett helt annat sätt värdet av olika medarbetare. Det kommer att märkas vilka som alla vill ha. Och därför så finns det också en neråtsida på det hela. Det kanske inte är så solidariskt eller så bra mot alla medarbetare. Men det är effektivt.” (Kundchef)

Jag kan inte hejda mig. Det är Tuffheten som marscherar in genom matrisorganiseringen. Det blir allas kamp med alla om interna resurser och vissa kommer att överutnyttjas och andra kommer att sluta som panelhonor. Det är



vad jag tror att han säger, kundchefen. Än mer fritt fram för homosociala processer av inneslutning och uteslutning.

## SÄLJA MERA: ETT CHEFSMÖTE

Många ur chefskadern hade samlats, i princip alla var kallade, till ett informationsmöte angående Sälja Mera. VD presenterade agendan för dagen. Först skulle en intern diskussion föras. Sedan skulle systematiken i det nya programmet presenteras av gäster från koncernnivå.

VD inledde med att berätta hur svårt det verkade att få genomslag för de idéer som följer med satsningen med de nya kundcheferna. ”Det finns många signaler på det.” ”Jag har ofta sagt att det faktiskt är de här kunderna [de utvalda storkunderna] som vi skall prioritera. Vi får helt enkelt låta bli att serva vissa kunder.” Han menade att de skulle krävas ett *commitment* till lunchtid från de församlade cheferna, annars skulle det vara meningslöst att köra eftermiddagens program. ”Vi måste ha *commitment* i det här gänget. Den som säger något sedan, han är faktiskt körd. Varför betonar jag detta så hårt?” frågade VD och redogjorde sedan för bakgrunden till programmet.

”Vi kan se att vi har haft en stagnerande volym, och sjunkande bruttovinster, men samtidigt har vi ökat vinstnivån. Det vill säga, vi har genomdrivit hårda rationaliseringar. Vi har skruvat i våra processer. Vi kör snart in i väggen där det inte går att skruva mer. Vi måste ha volym med vinstinnehåll. Detta är verkligheten. Vi har ingen annan idé...”

VD fortsatte resonemanget och talade om att stryka olönsamma, volymknappa kunder och han illustrerade med ett kort räkneexempel. Han övergick därefter till att tala om kundteamens pågående arbete. Han hänvisade till samtal med de ansvariga stabspersonerna och menade att underlagen som presenteras inte är av särskilt hög kvalitet. ”Det handlar om kunder som vi trodde att vi kände till, men när vi systematiskt skall teckna ned vad vi vet så blir det lite.” *Vi är produktleverantörer. Inom [industri X] kan vi ibland, men vi har ofta haft tur/skicklighet att få vissa stora projekt. Men överlag är vi ett reaktivt företag. Vi kan inte heller vara aktiva, om vi inte känner kunderna. Berra drev en process med [företag X] med ganska klen resultat. Vad betyder det? Att [företag X] inte har någon potential eller har vi jobbat fel i processen? Vi måste ha commitment, i det här gänget, och ännu mer i era kundteam.*

Någon undrade ”när får vi börja dialog?” VD svarade ”Strax.” Allmänt fniss. En chef med rätt många år på nacken ställde frågan ”Har vi rätt struktur?” En annan chef konstaterade att man blir ”förd av de instrument vi har”, dvs. det

formella programmet för försäljningsökning. Även denna chef undrade om man är redo organisatoriskt. ”Vi är ju produktorienterade. Jag är orolig.”

En affärsområdeschef ställde nu frågan om det är rätt kunder man arbetar med. VD undrade vilka kunder det skulle vara istället då, men han fick inget svar. Affärsområdeschefen: ”Alla har känt att det här är rätt, men vi gapade över för stor kaka. Några killar har varit med i många grupper.” ”Men varför blir det så då?” undrade VD. ”Vi har bara ett par gubbar på varje område” svarade affärsområdeschefen och flera andra markerade medhåll med hummanden. En försäljningschef menade att det behövdes mer resurser. VD undrade om man hade tagit den diskussionen. Var det någon som hade hindrat den? ”Är det mentala spärrar eller?” En affärsområdeschef konstaterade att det nog fanns vissa mentala spärrar, men han konstaterade vidare att det kostar pengar att ta marknadsandelar. VD påtalade att man hade pumpat in åtskilliga miljoner i form av kundchefer och att man dessutom hade lanserat ett nytt koncept på tjänstesidan.

En erfaren säljare menade att företaget är bra på att sälja produkter, men när det gäller att sälja teknologi ”så kan vi ingenting.” Det blir allt som fokuseras, menade han. VD: ”Det handlar om att hitta kunder med potential.” En yngre försäljningschef hävdade att man nu ”blandade argumenten”. ”Vi måste ju gå över affärsområdesgränserna. Det fokuserar vi på i processen [i det formella programmet]”

En affärsområdeschef ställde nu frågan om programmet är rätt? En försäljningschef: ”Nja, lite mer flexibilitet tidsmässigt vore bra.” VD menade att ”vi har inte slagit någon för att allt inte händer direkt.” En stabschef menade att hela koncernen sitter i samma sits. *Vi måste gå från produktleverantör till att vara en systemleverantör. Men man kanske inte skall ta [jättekund] först, man måste visa säljarna...* Den erfarna säljaren upprepade att man inte har kunskap att sälja teknologi. ”Varför för vi inte den diskussionen då?” undrade VD. ”Stoppas diskussionen i chefsgänget eller?” Någon menade att det stoppades högt upp. ”Jag känner inte igen detta att vi har sagt nej [till att skaffa mer kompetens]” menade VD. En kundchef menade att vi måste ha ‘det’ i huvudet, vi måste ha många försäljningspunkter. En yngre försäljningschef menade att när det gäller stora åtaganden så tänker man mera ”fan, vad gör vi om vi får det!”

VD, igen: *Koncernen är en backup. Vi måste ha know-how. Jag tror att detta är den enda vägen i vissa branscher. Det är väl ingen som ens har tänkt att vi skulle kunna vara en totalleverantör av en hel [jätteanläggning]. Detta är pudelns kärna. Hur skall vi ändra inställning? Det handlar om nya mönster, över affärsområdesgränser, över bolagsgränser.*

"Om vi behöver mer resurser" fortsatte ekonomidirektören (ED), "varför skaffar vi dem inte? Vågar vi inte? Vet vi inte?" En försäljningschef menade att det är svårt att skaffa resurser när man inte har resurser..."Det är det gamla problemet med hönan och ägget", menade en stabschef. Den erfarna säljaren menade att det är projektledare som behövs och de behöver ju inte vara några supertekniker. VD menade att det var en "öppen dörr" för honom. En annan försäljningschef återupprepade att man lider brist på projektledare. VD och ED, tillsammans, tycktes säga "ja och...?" VD: "Det är ju inga andra än vi som kan ändra på detta...?"

En relativt nyanställd försäljningschef undrade om det inte gick att tala om någonting som hade gått bra i allt detta. Ingen reaktion.

Den erfarna säljaren berättade om en viss kund som har stora investeringar på gång. "Vi har fått backa och backa. Vi måste ha 10 nya medarbetare och det har vi inte råd med. En annan försäljningschef: "Vi vågar inte sälja det vi inte kan." Den erfarna: "Säljaren har inte varit där på..." VD, argt: "Varför har säljaren inte varit där? Känner säljaren inte sina kunder? Vi hade en konsult inne i höstas och slutsatsen var då att ingen säljare vill släppa någon kund." En affärsområdeschef: "Det är ju tjänstefel av säljaren att inte åka eller att kundteamet inte reagerar." En försäljningschef: "Ja, men [säljarens chef] har ju ställt sitt ekonomiska krav på säljaren." En annan försäljningschef: "Man måste bryta ned i delmängder. Det är svenskt lokalt ansvar." ED: "Vem är det som bestämt att man skall avstå från alla dessa projekt [hos den stora kunden]?" Den erfarna menade att det hade väl chefen och folk på produktdivisionen gjort. En annan försäljningschef: "Kan konkurrent X projekten då?" "Nej det tror jag inte" svarade den erfarna säljchefen. "Men vi har inte varit med i direktionen eller från affärsområdesledningen?" undrade VD. "Vilka kan då?" undrade en säljchef. "X, Y" menade den erfarna. "Jamen, köp folk då, eller jobba ihop. Vi måste tänka nytt. Vi måste tro själva om vi skall få kunden att tro. Vi skall skapa resurserna" manade VD, nu tämligen engagerat. Den erfarna, VD och affärsområdeschefen ifråga kunde till slut enas om att man skulle skaffa fram fler projektledare.

"Nu är det ju några som inte tagit till orda idag..." uppmanade VD. En relativt nyanställd försäljningschef tog till orda. *Jag är ju fortfarande ny, men jag tycker det är för stor fokusering på den egna avdelningen. Alla måste få benefit av den försäljning som görs. Vi måste ha [hela bolaget] för ögonen. Ingen vågar säga det här, men när vi går in på våra rum, då är det vår/min avdelning, min bruttovinst, mitt resultat.* VD: "Är det där vi står?" En annan säljchef började att tala om en viss kund. *De vill ha oss till allt, men det är många praktiska problem, med logistik, i koncernen, i direktionen.* Den nye: *Kan vi inte se till det som funkar och sedan*

*vidare från det...? En annan: Internfakturering funkar inte. En tredje: Vi behöver en person eller en avdelning som tar emot samtal från kund.*

VD försökte summera: *Vi har alltså flera punkter. Säljare till storkunder. Plocka ihop produkter, dvs. logistik. Kontaktytor mot kunder. Nytt folk som skall in.*

Någon: *Vi blir ju påtryckta det här va... det går fort fram...* Den nye: *Kanske skall vi välja en kund, kanske två.* VD: "Ja, men en sak... vi trycker på oss själva, det är vi som inte är nöjda, koncernen ger oss ett instrument för detta [åsyftande det formella programmet]" VD lägger på en ljusbild med en lista på storkunderna. "Storkundslistan gäller" och han går igenom listan. Den nye: "Börjar vi inte committa oss för mycket nu?" En affärsområdeschef, skämtsamt: "Har vi committat oss?" En försäljningschef som också är storkundsansvarig: "Välj de där det finns en kundchef på heltid" "Är det ett äskande om ett nytt jobb eller?" skämtade ED. Skratt runtom.

En längre diskussion följde om att stora kunder består av många olika enheter. Kanske skall man välja ut delar av kundernas verksamheter som storkunder. En företrädare för ett litet försäljningsområde [med få "gubbar", min anm.] undrade om de som är få verkligen måste sitta med i alla grupperna. "Nej, men om det uppstår ett klart behov så måste man dyka upp" svarade VD. "Det måste finnas förståelse för det i kundteamen..." fortsatte representanten och förde ett resonemang om att avdelningen kanske till och med läggs ned om man inte fixar sitt eget resultat. VD menade att man sitter och skyddar investeringar i sina avdelningar. Försäljningschefen tillsammans med en annan menade att visst det kan man ju inte göra. VD har rätt, *men man måste ju se och acceptera konsekvenserna innan man committar sig.*

Stabschefen med ansvar för hela satsningen försökte tala om själva konceptet och motiven till att göra denna satsning. VD hade nu blivit mer exalterad och dunkade handen i bordet. Med upprörd stämma: "vi kan inte diskutera fler halvtimmar om vi skall ha [produktområde X]. Vi gör ju detta för att bli bättre." Det var dags för lunch.

Över lunchen var det flera chefer som menade att både koncernfolket och den lokala företagsledningen säger att om det skall anställas folk så skall detta ge intäkter. Därför vågar man inte anställa.

Efter lunch var det dags för det gästande koncernfolket att göra sin presentation. Efter denna lämnade företagsledningen lokalen så att de övriga skulle få diskutera sinsemellan. Diskussionen följde ett antal temata som varit upp tidigare under dagen. *Man får inte gapa efter för mycket. Det är lätt att dra upp kundens förväntningar på servicenivå. Skall resurser eller försäljning komma först? Man behöver uppföljning i en sådan här satsning. Det hela måste säljas in i säljkåren. Man skulle behöva en kund med snabb potential för att skapa ett gott*

*exempel. Belöningsystemet måste anpassas. Tillväxt ger administrativa utmaningar. "Säljarna blir nedlastade, men det förstår inte VD" menade någon. Hur snabbt skall allt detta gå?*

Företagsledningen återvände till rummet och en säljchef sammanfattade diskussionen. VD redogjorde för planerna inför den "kick-off" som skulle gå av stapeln där det nya programmet skulle presenteras för en större företagsintern publik. "Gör inte som vi brukar göra – stänga dörren bakom oss där allting i det operativa ramlar över oss." "Commitmentet måste sitta" avslutade VD.

## Genomslag och kritik

Storkundssatsningen hade nog inte fått det genomslag i organisationen som jag tror att VD hade önskat sig. I det chefsmöte vi just besökt uttrycktes inte heller något *commitment*. Det måste dock sitta i alla fall. För man har ju redan anställt ett antal nya kundchefer, ritat in dem i organisationsschemat och påbörjat förberedelser för en hårdlansering av storkundfokus som den nya organisationsutformningen. Och det är beslut som man tagit i ledningsgruppen, "med en massa chefer med." (Se Kapitel 2.) Jag avser inte med dessa kommentarer mer än att det hela handlar om en process uppifrån och ned. Rätt eller fel? är inte huvudfrågan, utan jag konstaterar bara att processen gått till på det sättet.

Företagsledningen, eller kanske snarare VD själv, har varit mycket pådrivande i denna process. Detta är hans baby. Han får gång efter annan höja rösten, lägga pannan i veck och med emfas hävda att detta är den väg som företagsledningen valt. Det är nu upp till alla att försöka genomföra det hela. "Går det åt helvete får ledningsgruppen ta ansvar."

*Du menar alltså att hela kundchefsidén är fel*, säger VD vid flera tillfällen i offentliga fora, ledningsgruppsmöten, Förtruppsmöten m m, när det kommer till kritan. Detta fungerar som en retorisk slägga mot den underställda. Det går inte att svara "ja".

Det har hela tiden funnits en kritik mot satsningen, men ingen har svarat att man tycker att själva idén är fel. Istället har många varit beredda att tala om hur rätt satsningen *i sig* är, men att genomförandet av den lämnar mycket att önska. Ett antal huvudlinjer har funnits i den kritiken:

- Kundchefer bör inte samtidigt inneha linjepositioner (som t ex försäljningschef).

- Det är orealistiskt att få med hela produktutbudet i en och samma kundrelation.
- Det är fel personer som är kundchefer; de kan inte tillräckligt om företaget, inklusive företagets produkter, eller försäljning, de är inte tillräckligt drivande eller, mest dräpande, ”det känns inte rätt”.
- Säljarna som skall ingå i kundteamen har inte rätt incitament att delta med engagemang och har i samband därmed inte tid att delta ordentligt.
- Kundchefernas incitamentstruktur har också ifrågasatts. Andra säljare och försäljningschefer har undrat om det verkligen finns konkreta resultatmål för kundcheferna, och koppling till bonus mm.
- Många medarbetare är oroad för att gå ut för hårt i relation till kunderna och lova stordåd som man inte kan leverera. Man ’committar’ sig när man drar igång workshops med ett antal personer från kundföretaget.

Kritiken *utanför* officiella fora skjuter, vid sidan om ovanstående punkter, in sig på satsningen mer i dess helhet och dess idé:

- Direktionen/ledningsgruppen tillsätter inte tillräckliga resurser för satsningen.
- Kunder vill inte ha s.k. partnerrelationer. De vill ha bra produkter till rätt pris och i rätt tid. Begreppet ”strategisk partner” är ett knep att få kunden att tro att de får en massa mer än vad de betalar för. Kunderna genomskådar detta.
- Man ser inte ens poängen med att ha bolaget sammanhållet i dess nuvarande form.

### Diskussioner i ledningsgruppen

Stabschefen med ansvar för storkundsatsningen och den arbetsmetodik som den är tänkt att bygga på intog föga överraskande en pådrivande hållning. Vid ett ledningsgruppsmöte uttryckte han en önskan om att affärsområdescheferna skulle ”ligga på” dem av sina medarbetare, som förutom att vara i linjen också innehar kundchefpositioner. ”Storkundscheferna måste driva själva” menade han. ”Just nu finns det dubbla budskap för team-medlemmar.” Stabschefen argumenterade manande att det ju är dessa storkundchefer som skall leda företaget i förändringen. Företaget skall sälja lösningar, inte produkter, och fokusera på kundvärde, dvs. ekonomisk nytta för kund, snarare än produktfördelar, dvs. teknisk prestanda i själva produkten.

Stabschefen berättade att en storkundchef meddelat att han, inom sitt team, upplevde att flera säljare hade direktiv att satsa på linjeorganisationen och att inte lägga så mycket krut på arbetet i kundteamet. Storkundschefen hade till och med skrivit en rapport om detta. En av de affärsområdeschefer som skulle vara källan, eller åtminstone den formella huvudmannen för ett sådant direktiv, uttryckte missnöje över att den rapporten hade skrivits. ”Varför kommer han inte till mig först va? Sen kan han ju skriva rapport...”

På ett ledningsgruppsmöte kom flera av de kritiska punkterna upp. Stabschefen redogjorde för utvecklingen av Sälja Mera. ”Det går trögt” var det övergripande temat. Arbetet i de olika kundteamen går långsamt framåt, dvs. ligger efter tidsplanen. De idéer som skapats och matats in i den centrala databasen har inte konkretiserats i form av åtgärder och än färre har verkligen genomförts. Stabschefen uppmanade därför alla närvarande att försöka påskynda processen.

En affärsområdeschef ställde frågan om var felet ligger. Kan det verkligen vara fel på alla människor eller finns det något systemfel? Stabschefen menade att systemfel var det inte frågan om, och han tänkte nog då på själva modellen. VD påtalade att ”Vi har ju success-story också. Titta på [storkund X]. Där är det driv. Både från kundchefen och från teamet.”

En annan affärsområdeschef menade att affärsområdena inte kan ställa upp med hur mycket som helst i de här processerna. De förväntar sig nog mer från kundcheferna. Det måste finnas något förberett när arbetet i teamet börjar. Annars räcker inte tiden. VD menade att detta var ett styrningsproblem för linjechefer att ta hand om.

Diskussionen fortgick om att det nog någonstans ändå är framtiden att jobba med paketlösningar av olika slag och därigenom nå ökad produktivitet hos säljarna. VD fyllde på och menade att man måste släppa det gamla och ta till sig det nya. ”Om vi håller fast det gamla och försöker ta till oss det nya samtidigt då har vi ihjäl varandra.”

En affärsområdeschef som inte varit med i processen menade att det nog finns ett incitamentproblem för säljaren. De har inte den rätta motivationen att delta. Det handlar om pengar, tycktes han mena. Den frågan blev hängande.

## Ett nytt argument

Stabschefen gick vidare och menade att två problem kunde urskiljas. Bristande datorvana kunde vara ett tema. (Kundteamen skulle ju arbeta med en datorbaserad modell). Huvudproblemet, menade han, ligger nog snarare i säljarnas kompetens. Han visade en ljusbild med ett antal punkter som skulle kunna behöva diskuteras i en tilltänkt utbildningssatsning på säljsidan:

Kundvärde

Kundfördelar vs Produktfördelar

Kundnöjdhet - hur skapas det

Kundrelationer och kundnöjdhet - hur skapas det

Val av rätt kund

Vad betyder varumärke och rykte

Vad betyder individen - kunskap/kapacitet?

Min uppfattning är att budskapet möttes med skepsis av många av de närvarande. Är säljarna verkligen så usla? var ett tema i det småprat som jag kunde snappa upp.

VD formulerade det hela i termer av att kundcheferna nog "måste tuffa till sig". De måste helt enkelt slänga ut de som inte platsar i teamen. Han refererade till ett middagstal som jag hållit. Jag hade påstått att en hel del av det som företagsledningar gör är att tjata och han sa sig tjata om just detta. Storkundsatsningen är en strategisk satsning på de kunder där företaget i sin helhet är bedömt att ha stora möjligheter. Så löd hans budskap.

## Uppifrån och ned; 'vi' och 'de'

Sättet att försöka genomdriva reformen av verksamheten kan schematiskt beskrivas som:

1. Tjat om "vår enda idé"
2. Skapandet av nya rutor i organisationsschemat
3. Igångsättning av formellt förändringsprogram
4. Stor lansering av ny organisation
5. Diskussion om förändring av belöningssystem och andra styrmekanismer

Mellan 1) och 5) finns en tid av växande frustration. "Om det är helheten som gäller, varför styr man inte mot helheten? Så mycket frustration det skapar" frågar sig och konstaterar en erfaren stabsfunktionär och åsyftar en uppfattad



diskrepans mellan ekonomistyrningen och det strategiska pratet. Men varför detta upplägg?

### 'Roll-out'

'Roll-out' är formen för att genomföra förändringar. Nya försäljningsinriktningar, nya administrationssystem och ny kultur – allt skall rullas ut. Andemeningen är den klassiskt hierarkiska, men sättet att föra ut beslut är det inte. I stället för rutinspecificering och ordergivning, talar man om *commitment*. Beslut har fattats på toppen varpå det som beslutats skall rullas ut steg för steg nedåt i hierarkin. Och på varje nivå kräver man att "commitmentet" skall sitta.

I vårt empiriska fall har dessa tankar givits en möjligen marginell objektiviserande förstärkning i och med att den är inbyggd i den idealmodell som man bestämt sig att använda för den s.k. självutvärderingen (se Kapitel 11). I modellen utgår man ifrån att företag leds genom utrullning av fattade beslut.

'Roll-out' får också, och kanske det är viktigare, uppbackning av annan expertis i form av managementgurus. Det hänvisas till Michael Porter, Tom Peters och andra mer lokala förmågor, oavsett vad nu dessa verkligen sagt eller avsett att säga eller skriva.

Men, vad jag tror är viktigast; en berättelse som höga chefer berättar om sitt eget sätt att leda är den som handlar om att medarbetare skall ta eget ansvar. Chefskapet eller ledarskapet, handlar om att formulera uppdrag eller målsättningar, inte exakta anvisningar om hur målet skall nås.<sup>46</sup> Detta kan dock ses som en problematisk berättelse om den skall användas för att legitimera en accelererande social och ekonomisk upphöjdhed. För vad är så märkvärdigt med att formulera mål och ställa krav? Nej, företagsledare, som kollektiv, behöver mer för att legitimera sina sociala positioner. 'Roll-out'-tanken är en början, men vad är det som skall rullas ut? En strategi och en kultur och det samtidigt!

### Storkundsatsningen som 'strategi'

'Företaget', för att existera, måste i isomorfastisk<sup>47</sup> mening, ha en 'strategi'. Det räcker inte för företagsledningar att hävda att man är t ex. en personutvecklings- och förflyttarfunktion eller en affärsstödsfunktion eller en fastighets-

---

<sup>46</sup> Peter Druckers (1954) idéer om *Management by Objectives* håller samtiden i ett järngrepp.

<sup>47</sup> Jag avser DiMaggios & Powells (1983) användning av begreppet.

förvaltning eller en kontroll- och krishanteringsfunktion. (Alla dessa funktioner skulle vår företagsledning mycket väl kunna troliggöra att man fyller.<sup>48</sup>) Man måste hävda att man tar ett mer proaktivt ansvar för framtiden.

Satsningen har också potential att fungera som den lokala företagsledningens synliga avtryck i historien – deras grej så att säga – och kan som sådan ses som en enkel och presentabel förklaring till att det går bra (eller dåligt?) under deras mandatperiod. (Makteffekterna a och e i Knights & Morgans begreppsapparat.) Satsningen är formulerad från början som ”vår enda idé” och den som inte ställer upp när beslut väl är fattat ”han är faktiskt körd” (f). Satsningen är något att tala om och kämpa kring och utgör en helhet som kan framstå som meningsfull (g).

(f) är kanske extra intressant. Den som inte säger något nu han är faktiskt körd. Här har man, återigen, fastslagit att ’strategi’ det skall man ha. Man kan, möjligen, ha invändningar mot den valda strategin och genomförandet, men invändningar mot ’strategi’ som sådan, det går helt enkelt inte att uttrycka. Det diskursiva rummet är stängt för sådant.

’Strategi’ är inte bara lösningen på ett problem, ’strategi’ skapar de problem som den skall lösa, säger Knights och Morgan. Här handlar det om en framtidsbild som först måste skapas och som strategin är ett svar på (en nödvändighetsstruktur). Detta görs med hänvisning till multipla auktoriteter; koncernledningen, idealmodeller för självutvärdering, gurus och sunt förnuft – ”Detta borde man ha gjort för tio år sedan.”

### Storkundsatsningen som ’kulturförändring’

Jag har redan diskuterat ”väckelsemötet” i kapitel 7. Storkundsatsningen kan ses också i detta ljus. Sättet att försöka genomdriva storkundsatsningen kretsar, i alla fall i det möte vi just lyssnat till, kring begreppet *commitment*. Och det är huvudbudskapet i kulturdiskursen; folk skall ställa upp helhjärtat på den vision som ledningen fastställt eller sorteras bort. Visionen hägrar och det gäller att springa mot den. Sen kan visionen ändras och då skall man springa åt ett annat håll. Det är det som är att vara flexibel. Det är det som är att vara Tuff. Det gäller att tro, eller mer exakt, att konvertera till den rätta tron. Det gäller att släppa det gamla och ta in det nya.

---

<sup>48</sup> Jag har som sagt suttit med vid många möten, så jag har en uppfattning av vad de gör. För en mycket vettig idé om vad företagsledning handlar om när många legitimerande retoriska lager är avskalade, se Mats Tyrstrups *Företagsledares arbete* (1994).

## Två diskurser, en reform

I chefsmötet om Sälja Mera ser jag en bestämd form för diskussionen. Mitt i en strategidiskussion av analytisk och processuell karaktär – val av storkunder, tidsramar, egen kompetensbas och frågan om vem som stoppar vad – slängs kulturförändring in i debatten. Det är väl ingen som ens har tänkt att företaget skulle kunna leverera en hel anläggning av ett visst slag, påstår VD och menar att detta är pudelns kärna. Hur skall vi ändra inställning?

Något senare är temat igen strategiskt processuellt – vem har stoppat vad – och, igen kastas kulturförändringstanken in. Nu handlar det om att man måste tro själv för att få kunden att tro att man kan.

Diskussionen har en bestämd form; först kommer dialoger som kretsar kring satsningen som 'strategi' och vissa analytiska och processuella invändningar mot den. VD, *eller någon av de yngre cheferna*, bryter in i dessa dialoger genom att tala om 'kultur' eller till och med att uppmana till ett mer positivt samtal kring det som fungerar. Det skall ändras inställningar och man måste tro. Det är en och samma reform som diskuteras, men inom ramen för en pendling mellan två diskurser om företagsledning. Pendlingen är, eller blir, socialt distribuerad, liksom alla kunskapsyttringar. Ingenjörerna, de gamla Experterna, samlar sig kring eller under strategidiskursen, medan De Tuffa formerar sig kring eller under kulturdiskursen och bygger därmed sin egen, och försöker bygga andras, optimism.

## Fyra identiteter, två diskurser, en reform

Företagsledare har ett antal ideal och ett antal diskurser att leva och leda genom. Storkundssatsningen i vårt bolag är ett exempel på hur detta hanteras. I huvudsak skulle jag vilja beskriva det som samtidig hantering, dvs. parallella diskurser pågår på olika arenor, med olika publik och (sam)talare. Jag har dock tyckt det meningsfullt att urskilja en viss sekvens i hanteringen av diskurserna och idealen. Tuff och 'kultur' kommer först. Expert och 'strategi' kommer sen. Anledningen till att Tuff och 'kultur' ligger steget före är att detta liv- och ledningspaket *inte* är lika starkt förankrat i den bredare sociala kontexten – hela organisationen. Tuff och 'kultur' tycks vara en möjlighet till homosocialitet en mindre krets män emellan. Mellan Tuffa kulturbärare och kulturförändrare skulle kanske en gemenskap kunna byggas. Det är mot en sådan *gemenskap* som pratet Tuff och kultur är på väg.

En avgörande diskussion är den som kretsar kring frågan huruvida det handlar om att åstadkomma en kulturförändring eller om en strukturell förändring med ett strategiskt syfte. Det går naturligtvis att tänka sig att genom-

föra strukturella förändringar. Det är t ex. möjligt att införa andra matrisdimensioner än de man tidigare haft, utan att för den skull tala en sekund om kulturförändring.

”Man förändrar inte så där!” utbrister en affärsområdeschef när det på ett ledningsgruppsmöte har talats om att ”predika”. Djupare än så har inte diskussionen blivit under de möten där jag deltagit. Poängen är att det finns åtminstone en misstänksamhetens röst med detta innehåll. I ledningsgruppen har jag understundom också kunnat lyssna till tankegångar om att ”vi” är ett ”mångkulturellt” företag och kanske borde så förbli. Dessa är de belägg jag har, tunna må de vara, för tanken att diskursen ’kulturförändring’ inte har slagit rot på det sätt som ’strategi’ har gjort. Det är inte självklart vad ’kultur’ är för något, och då kan det inte heller vara självklart hur det förändras eller om företagsledningarna kan göra något åt saken.

Att företagsledningarna kan göra något åt det mesta är på en mer abstrakt nivå ett mycket viktigt antagande, i alla fall i offentligt prat. Och ’kultur’ är viktigt, det slås ju fast i den från koncernen levererade modellen för framgång, där kulturförändring är basen,<sup>49</sup> och i det budskap som man tror sig ha hört från superexperternas munnar. Och det som är viktigt måste mötas med åtgärder. Därav kommer satsning på välregisserade stormöten, elektroniska medarbetarundersökningar och en fortlöpande koppling till en diskussion om kommunikation, ett tema som uppkommit av delvis andra anledningar, men som kopplas ihop med ’kulturfrågan’.

Ett annat sätt att begripa samexistensen av de två diskurserna ’strategi’ och ’kultur’ är att ’strategi’ innebär att man är på det klara med vad som skall göras och att detta möjliggör en mer ”förnuftig” dialog kring åtgärder. (Se t ex listan med kritik mot genomförandet av storkundsatsningen.) När alla dessa punkter poppar upp, och det gör de ju förr eller senare om man inte lägger ett brutalt lock på – något som skulle emottagas med mycket kalla händer – så fungerar ’kultur’ som en flyktväg. Det är alltid möjligt att hoppa in i pratet om vision, budord, ändrade inställningar etc. för att komma ur de pressande frågorna, vilka tenderar att bli mer och mer detaljerade och därför kräver mer och mer genomtänkta svar eller åtgärder.

Diskursen ’kultur’ utsätts samtidigt för ett radikalt, kritiskt ifrågasättande, medan samtalet förs inom strategidiskursens ramar. Ingen ifrågasätter

---

<sup>49</sup> Jag kan inte undgå att notera att vi här står inför en modell över uppochnedvänd marxism, dvs. en hegelianism. Det ideationella är basen, det materiella är överbyggnaden. Klockrent i linje med Reeds analys av kulturdiskursen!

'strategi', utan endast den valda strategin och/eller genomförandet av den. 'Strategi', som material för sekundär socialisering, bygger vidare på fleras och djupare inlärt primärt material och blir därmed starkare intersubjektivt för-givet-taget. 'Kultur' kan dock att utgöra en brytning, ett hot mot primärsocialiseringen, för sådana som uttrycker sig själva genom Experthen. För Tuffingen är det omvänt, en accentuering eller en förfining av primärsocialiseringen. Den Tuffe ser på 'kultur' och 'kulturförändring' med förtjusning, inte bara med självklarhet, som med 'strategi'.<sup>50</sup>

Dramat står mellan Experter och Tuffingar, mellan förmodernt moderna eller förmodernt förmoderna. De förmodernt jättemoderna då? De som hyser glad tilltro inte bara till naturvetenskapen och tekniken, utan även till humanvetenskapens hårda fakta och beprövade applikationer. Vad händer med Byråkraten och med hans anfader, Fadern? Stabschefen med ansvar för storkundsatsningen tillskriver jag idealtypiskt sett denna position. Han uttrycker sig själv genom Byråkraten. Han ser problem i relation till det idémässiga innehållet i förändringarna. Storkundssatsningen bygger på ett antal idéer vars meningar de som skall arbeta i den nya strukturen måste förstå för att kunna verka. Cheferna, beslutsfattarna, måste härvidlag tillse att sådan förståelse finns. Medlet heter utbildning, träning, precis som i Webers idealtypiska byråkrati. Notera skepsisen inför det budskap som stabschefen försökte föra fram. Jämför med hur VDs prat om inställning bemöts! Visst, det är en VD som säger det ena och "bara" en stabschef som säger det andra. Men räcker den tolkningen? Nej, jag vill se mer i detta och det jag ser är Byråkratens och Faderns marginalisering i den aktuella organisationen. Vi såg i kapitlen 2 och 6 hur Eriks frågor och synpunkter lämnades obesvarade eller kritiserade. Här är det stabschefens teser som omformuleras som ett behov av någons tilltuffning respektive som nonsens. Byråkratens argument är ett kompetensargument. Sådana gör ont i en Expertsjäl. I det här fallet värjer sig Experterna genom att bortsortera kritiken som dumheter – liksom hela den typ av human-

---

<sup>50</sup> Nu gäller det att hålla tunga rätt i mun igen. Jag talar om 'kultur' såsom den kommer till uttryck här. Det handlar inte om vad vissa teoretiker har avsett med sina texter om kultur i företag och transformativt ledarskap. I texter inom det som kan kallas kultur- eller symbolperspektiv på organisation och ledarskap finns mycket av "mjukis" (se t ex. Bolman & Deal, 1997), sådant som föranlett vissa att till och med börja tala om feminisering av management. (Se kritisk diskussion i Cockburn, 1991.) I den empiri som jag presenterar framstår knappast 'kultur' som något kvinnligt könsmärkt. Tvärtom.

vetenskapligt stoff som den bygger på. Tuffingen formulerar det hela som något som kräver mer Tuffhet.

## Pudelns kärnor

VD ställer vid chefsmötet en mycket rak fråga om "kulturen", dvs. medarbetarnas inställning till deltagande i organisationen. "Är det där vi står?" Han får inget svar. Den frågan går helt enkelt inte att besvara. Det går inte att diskutera med så här många chefer närvarande. Och det är kanske det som är ett uttryck för den nuvarande kulturen. En sådan fråga kan inte debatteras. Det är upp till tinget att fälla dom över den enskilde individen. Och tingets förhandlingar sker bakom lykta dörrar, i det praktiska medvetandets produktion av känsla.

VD talade om ändrad inställning som pudelns kärna. Jag vill föra fram en annan kärna; meningsutbytet mellan VD och den försäljningschef som frågade om de avdelningar som bara är ett par "gubbar" verkligen måste dyka upp i alla kundteam. Säljchefen gjorde tydligt vad som med största sannolikhet är mångas problembild; om vi inte fixar vår egen budget så läggs vi ned och vad händer med oss då? VD svarade endast att man inte kan sitta och skydda investeringar i sina egna avdelningar. Han blev också mer upprörd och menade att man inte kunde ödsla mer tid på att diskutera om man skall bedriva en viss verksamhetsdel eller inte. Det jag vill uppmärksamma är att han inte – och ingen annan heller – ger ett svar på den tysta fråga som jag menar säljchefen ställde: vad händer med oss då? Stabschefen svarade på den frågan i det först återgivna informationsmötet: *Du måste se till helheten och göra karriär!* Det vill säga, du får fixa det bäst du kan. Var flexibel! Kompetensutveckla dig! Konvertera! Eller: hoppa av medan du kan! Var Tuff! Men just som vid Förtruppsmötet (Kapitel 2) säger inte VD detta. Nu som då gör jag tolkningen att detta är något som förväntas vara självklart för chefer och folk som vill bli företagsledare. Det skall inte behöva sägas, i alla fall inte alltför tydligt. Riktiga ideal, i detta fall Tuffhetens, frågar man inte efter. Dem letar man efter och dom i frågan om vem eller vilka de Tuffa är fälls efter en förhandling bakom det praktiska medvetandets lykta dörrar.

En annan kärna ligger i det slagord som jag vid minst två tillfällen har hört yttras i kafferumssamtal från lite yngre medarbetare. "Ta ordern och skaffa kunnandet sen!" Så kan de Tuffa resonera. Man måste våga ta en order, gärna en stor sådan och sedan sy ihop en leverans. De resurser man inte själv har får

man försöka utveckla eller köpa ”på stan”.<sup>51</sup> En del av det VD uttrycker i mötet jag just redovisade går på denna linje. Men det är just här som Expertens *identitet* slår till. Det finns ett slags *moralisk* invändning mot slagordet. ”Inte fan kan man bara lova saker som man inte kan hålla” lyder känslan. Så tolkar jag det som flera invänder mot VDs resonemang i mötet ovan. Experterna *gillar* helt enkelt inte det där snacket.

### En tuff ordning för kulturreproduktion

Ordningen i försöket att ”Sälja Mera” (se tillbaka på s. 184) vill jag gärna tillskriva stor betydelse. Att börja med punkt 5 skulle vara att säga att vi utgår från att de flesta eller alla jobbar bara för egna kortsiktiga monetära belöningar. Det är, som vi skall se, det sista som görs.

Att börja med punkt 1 innebär att man signalerar om en ny tid. Det är en öppen uppmaning för de Tuffa att anta utmaningen som det nya innebär. Att anta utmaningen innebär då både att prata på ett nytt sätt och att agera annorlunda än tidigare. Det är en kraftfull intern marknadsföring som bedrivits för tanken att företaget skall övergå till att blir system- eller lösningsleverantör snarare än leverantör av enskilda produkter. Det hela kan tolkas som ett Tuffhetstest. De Tuffa är de som antar utmaningen att kasta sig ut i det okända, att göra saker som man inte vet om man kan. Att ta ordern först och skaffa kunnandet sedan, som sagt.

En annan tolkning är att företagsledningen håller på ordningen 1, 2, 3, 4, 5, *för att* kunna framstå som de som vill det nya och som är Tuffa nog att genomdriva reformen, att övervinna motstånd genom övertalning och annan kulturmanipulation. Gjorde man 5) direkt och 2) sen eller samtidigt kanske man inte skulle få så många motståndare alls som behöver övervinnas?

Ytterligare en tolkning är att det handlar mer om att pröva en idé och en struktur för att se hur organisationen i övrigt reagerar och bevara ett handlingsutrymme att justera reformen under resans gång. Man kanske uppfattar att punkt 5 är det som innebär de största, mest resurskrävande administrativa anpassningarna och därmed innebär det verkliga språnget. Pratstyrning kanske ses som billigt, medan ekonomistyrning som dyrare?

En mer renodlad institutionalistisk tolkning är att det är företagsledning som själslig ingenjörskonst som slår igenom. Prat (kick-offer, propaganda i

---

<sup>51</sup> Här kan man misstänka att begreppet eller fenomenet ”imaginära organisationer” trängt in i medvetandet på ett eller annat sätt.

olika former) är det som "visionära företagsledare" skall hålla på med och görs detta bara tillräckligt bra så kommer många, i alla fall 80% enligt gällande managementinstitutkunskap<sup>52</sup>, hoppa på tåget. 20%, enligt samma managementinstitutkunskap står nämligen alltid kvar på perrongen. Jag har inte fått klart för mig vad som är den gällande uppfattningen om vad man skall göra med de 20 procenten. Kanske lämnas den lite mer obehagliga frågan över till praktikens Tuffingar att hantera?

Och så har vi hyckleritolkningen – man visar upp storkundsatsningen (samarbete över gränser) för intern och extern publik, men låter det ekonomiska styrsystemet inriktas på kortsiktig resultatförbättring inom respektive affärsområde.

Hur är det då? Jag vet inte, men jag har en idé...

'Roll-out' är en komplex historia även i en Tuffingarnas värld. Tuffingar vill hävda att de själva har något att komma med, särskilt erfarenheten från verkligheten, från marknaden, från kunderna, till skillnad från folk centralt i moderbolaget som "inte ens sett en kund på bild". Å andra sidan har 'roll-out'-tanken en attraktionskraft på Tuffingar på toppen, då den antyder ett slags snabb erövring och behärskande av organisationen som ett verktyg i de allra mest Tuffas hand. Men att uppleva sig själv som en Tuffing och utsättas för en 'roll-out' kan aldrig vara helt tillfredsställande. Något litet motstånd måste man väl ändå göra? Är det manne en av anledningarna till att direktionens initiativ ibland tycks "fastna på affärsområdesnivå"? (Frågan skall strax belysas.) Å andra sidan är det Tufft att kasta sig på det relativt ospecificerade förändringståget. Men hur är det för dem därunder?

## Att svara an på Sälja Mera – de därunder

Den lokala visdomen, det enskilda budskap som kanske oftare än alla andra uttrycks, är att antalet centrala initiativ som till slut hamnar i papperskorgen är enormt. I princip alla som varit med ett längre tag i organisationen berättar detta för mig så fort vi hamnar i enrum. Reformcynismen bland de erfarna är omfattande.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Den s k. 80/20-regeln ingår enligt mina erfarenheter i näringslivssvenskan. Jag har hört den hänvisas till i Västerås, Stockholm, Åre och Malmö, av företrädare för minst 5 olika svenska företag. Jag vet inte var "teorin" kommer ifrån.

<sup>53</sup> Här hänvisar jag med glädje till den forskningstradition som Nils Brunsson (t ex 1989; 1993) företräder.



Från en underställds perspektiv kan det låta så här:

”Det är ett faktum nu att få högar med grejer hela tiden och du är tvungen att lägga 50 % av det åt sidan. En del av det som kommer dör av sig självt va, men du måste göra rätt prioriteringar. Struntar du i nått som din chef tycker är viktigt va, så får du en massa skit för det. Och när du har fått skit några gånger så är du körd va. Jag har pratat med [högre chef] om det här. Det är så det är nu. Det är managementstilen va.”  
(Avdelningschef)

Medarbetare över en viss nivå – vad gäller lön, position, ambition, vit skjorta snarare än annan klädsel – ägnar sig åt vad vi kan kalla *medveten ansvarslöshet*, dvs. man väljer aktivt bort att engagera sig i vissa arbetsuppgifter. Vilka val som någon gör kan förklaras på många olika sätt. Jag skall ge några exempel på tänkbara förklaringar:

En är vilken bild man har av de ’politiska’ förhållandena på högre nivåer i bolaget och koncernen i stort. Citatet ovan är ett uttryck för den förklaringsgrunden.

En annan är tekniska preferenser – man gillar helt enkelt vissa typer av teknik och vill hålla på med den snarare än annat.

En tredje förklaring är att människors tilltro till formella verktyg och arbetsprocesser varierar.

En fjärde förklaring är att människor har intresse av att minimera sin arbetsinsats, så långt det nu går.

Så långt några möjligheter till förståelse (dvs. tolkningar). Vad ser Tuffa kulturförändrare i underställdas val? Den första förklaringstypen – politiska förhållanden högre upp – är sådant som ”man inte kommunicerar”, så det skall inte förvåna oss att det inte kommer upp till diskussion i en så stor grupp som var fallet vid chefsmötet kring Sälja Mera. Att man inte öppet kommunicerar något, betyder naturligtvis inte att det inte har sipprat ut i folks medvetanden ändå. Och det betyder inte att det är utan konsekvenser. Man vet att andra vet att ”politik” spelar roll.

När det gäller teknik så är vår VD tydlig när det gäller att tro på och gilla teknik. All teknik, även den nya informationsteknologin.

I den ovan redovisade diskussionen vid ett stort chefsmöte kommer tidigt en kommentar om att man blir ”förd” av de instrument man har, åsyftande det formella programmet. Den kommentaren lämnas utan anmärkning och den återkommer inte heller i samtalet. VD nämner det inte i sina sammanfattningar.

Jag vill här inskjuta att jag inte heller kunnat ta del av någon diskussion av detta slag kring de verktyg man använder. Detta kan givetvis vara en konsekvens av min metod. Hade jag suttit inne på personernas arbetsrum och lyssnat på alla småsamtal kanske jag hade kommit i kontakt med meningsutbyten kring verktygen. Vad vi kan konstatera är att dessa diskussioner inte har plats i möten i direktionen, i ledningsgruppen eller vid större chefsmöten.

Kanske är det så att Tuffa kulturförändrare inte befattar sig med vad folk tror på för arbetsmetoder? Det kanske är som managementgurun Michael Hammer formulerar det när det gäller *Business Process Reengineering*: "On this journey we ... shoot dissenters" (Hammer, citerad i Grint & Case, 1995).

Den fjärde förklaringen slutligen. Det mesta handlar om att få folk att jobba, men det skall man absolut inte säga. Men man vet.

Den första, den andra och den fjärde förklaringstypen är sådant som Tuffa kulturförändrare (och strateger) kan se. Den tredje förklaringstypen är det svårare med. Och det återkommer jag till i kapitel 11. Tuffingar rör sig från det konkreta, vardagliga och påvisbara mot det abstrakta, det ovanliga och det enkom förnimmbara. Jag ser i allt detta en ideologiprocess som till del kan ses som ett mer framtvingat svar på förändringar i praktiken på materiell nivå. Reduktion av antalet chefer och därmed större s k. kontrollspann medför en situation där en chef omöjligen kan säga så värst mycket vettigt om andras arbete på en detaljnivå. 'Strategi' och 'kultur' blir alternativ. Jag kan *samtidigt* se det som medveten strategisk användning av kulturmaterial i efterstävandet av egen nytta, inflytande eller vad nu människor eftersträvar. Jag kan också se denna rörelse som något som ger oavsedda och osedda konsekvenser. Vi kan börja med VD själv; Tuffingen på toppen.

## En VDs identitet

"Är det förbjudet för dig att gå ner och vara med i en sån här grupp [kundteam] och visa att du är engagerad... och säga... min VD-stol hänger på det här, jag tror på det här...?" (M. K.)

"Nej, förbjudet är det väl inte, men... jag är rädd att jag springer ifrån den gruppen, att det blir jag som kör... jag funderade på att göra så när det gällde [kund], men [...] är det sånt en VD skall hålla på med?" (VD)

"Varför skall man sluta göra det man är bra på bara för att man har blivit chef?" (M. K.)

"Ha ha" (VD)

Bland affärsområdeschefer, inklusive VDs "egna pojkar", är den dominerande dogmen att VD (och ekonomidirektören) inte skall hålla på "och peta i detaljer". Flera berättar också om att man har haft samtal om detta inom ledningsgruppen, och man hävdar att VD och ED "erkänt" att de kanske är lite för detaljstyrande som personer. Andra chefer klagar på att direktionen verkar mer intresserad av att få guldstjärnor i moderbolagets betygsbok och därför underkaster sig alla påbud. Igen; könsmärkta associationer. Småpojkar i kortbyxor som vill ha guldstjärnor för gott uppförande. Av fröken till en mammas pojke. Jag tror att det kallas symbolisk kastrering.

De som driver 'importen' av arbetsverktyg ("processer"), de som har den slutliga rösten så att säga när det gäller vad som gäller, de skall inte få engagera sig i desamma för att se om det hela är något att ha. Notera att det är VD själv som formulerar sig kring vad en VD skall göra. Här finns då kanske institutionaliserade föreställningar om vad en 'VD' skall göra? De föreställningarna tycks ligga helt i linje med tankarna på 'roll-out', 'strategi' och 'kultur'. Fatta beslut om strategi och kräv *commitment*, predika och nå konvertering. Befatta dig inte med detaljer! Kanske är vi här på spåren en förståelse för varför den tredje förklaringsstypen till ansvarslöshet faller bort i en VDs medvetande? Och märk att det är en process som pågår. Materialet för sekundär socialisering – företagsledningsdiskurserna ('kultur', 'strategi', 'roll-out' etc.) – verkar här kanske som påbyggnad på en del av en primärt insocialiserad Tuffing. (Han är ju rädd att han, som är bättre än de andra, skulle köra ifrån den gruppen...). En Tuffing som dock har spår kvar av andra primära impulser – viljan att greppa i detalj, Expertisen – eller också har ett reflekterande förnuft som då och då ser att det vore bra att förstå vad de andra håller på med för att själv kunna fatta bättre beslut el dyl. Motverkande dessa båda tänkbara krafter finns dock omgivningen redo att återplacera VD i ordningen. Det finns andra Tuffingar som också vill vara de som startar 'roll-out'!

### Det hemliga småpratet

På ett tidigt stadium i min studie kunde jag konstatera en påstådd medvetenhet bland medarbetare om att koncernens verksamheter i landet i sin helhet är under förändring.

"Det skakar i koncernen. Hur många VDar skall vi ha i Sverige va?"  
(Ekonom)

Höga chefer inom det lokala bolaget anser sig veta att det i koncernledningen finns olika uppfattningar om vilken riktning koncernen skall gå i. Storkund-satsningen är en sådan linje. Avgränsning och specialisering av produktdivi-sionernas verksamheter, kanske för avknoppning från koncernen, är en annan riktning. Bortom krönet misstänker man att större sammanslagningar med andra koncerner kan finnas. Man upplever att produktdivisionernas styrsystem mer verkar inriktade på relativt kortsiktiga lönsamhetsstegringar, vilket häm-mar möjligheterna att göra 'offensiva' satsningar på nya sätt att bearbeta marknaderna. (Produktdivisionerna ger direktiv till sina lokala företrädare, dvs. affärsområdescheferna). Storkundssatsningen är en sådan offensiv satsning. Den kostar en hel del pengar i form av löner för storkundscheferna och tid för teammedlemmarna.

När det skakar, vad är det som gäller då? Resultat så klart. Det har funnits en stark drivkraft att presentera goda resultat i nuläget för att skaffa sig en bra position inför det som skall komma ut av "skakningen". Företagsledningen har ställt hårda resultatkrav och affärsområdescheferna har säkert kunnat tänka ut detta på egen hand. Kanske har man inte ens behövt diskutera detta? De slipade begriper sig på denna typ av processer ändå och förhåller sig därefter. Det är till och med tänkbart att affärsområdescheferna i sin pressade sits agerar mer inriktat på kortsiktigt resultat än vad t ex VD skulle önska.

Hur kan vi då formulera de förhållanden som en medarbetare menade var viktiga för att välja vad man skall svara an på och vad man lämnar åt sidan? Vår VD agerar från en styrkeposition. Bolaget har redovisat förbättrat resultat ett antal år i rad och har andra goda ting att visa upp (t ex ISO-certifieringar). Dessutom har han själv blivit befördrad och fått utökade ansvarsområden. Om man nu får tillåta sig en stilla gissning så ger detta storkundsatsningen mycket bättre möjligheter att överleva när företrädaren för satsningen på ett tydligt sätt är på väg uppåt. Det blir rimligen så när medarbetare förklarar sin selektiva ansvarslöshet med uppfattningar om det politiska läget samt intresse av minimering av arbetsinsats (förklaringarna 1 och 4 ovan).

### Strategi blir kultur blir optik

När vi lämnar storkundssatsningen skall den lanseras på bred front vid ett av en specialiserad konsult genomregisserat stormöte. Gränserna mellan avdelningar och affärsområden, symboliserade av en mur, skall rivas, både som en händelse på en scen, och inom organisationen genom en "ny" organisation, med storkundcheferna i fokus.

Det som från början var "vår enda idé" (VD) är nu något som man kan visa upp med hjälp av exempel från den egna verksamheten. Man kommer att särskilt lyfta fram det kundteam som vid en koncernkonferens kring storkundsatsningen fick en utmärkelse. I ledningsgruppen konstaterades förvisso att detta handlar rätt mycket om "optik", dvs. försäljningen till den aktuella kunden kanske inte hade så värst mycket med storkundssatsningen och metoden "Sälja Mera" att göra utan var mer resultat av tidigare arbete. Denna optik, som dessutom belönats med en utmärkelse, skall nu användas för att gjuta mod i den egna säljkåren och få dem att engagera sig i storkundsatsningen. Det hade blivit ganska sent på kvällen och luften hade blivit allt sämre där i det fönsterlösa mötesrummet. "Jaha", suckades det, och leenden och menande blickar utbyttes.

Samtidigt har en diskussion i ledningsgruppen inletts om ändringar av belöningsssystemet. Ett utredningsuppdrag har formulerats.

Denna typ av diskrepans mellan handling utåt och samtal inåt är det en man som mer än någon annan ägnat sin uppmärksamhet åt: Erving Goffman. Tuffingarna, då de lever ut sin pjäs 'kulturförändring' – för det är det man gör, menar jag – kan, när de skruvar på sitt reflekterande förnuft "bakom kullisserna" se hur skröplig pjäsen kan vara. I själva verket är det kanske detta som är Tuffhetens kärna, att stänga av det reflekterande förnuftet tillräckligt hårt och ofta för att kunna leva ut en del av sin primärsocialisering och helt enkel bara tro på Tuffhetens evangelium. Denna typ av avstängning blir lättare, som Goffman förutspår gång efter annan, om det byggs ett avstånd mellan 'oss' och 'dem'. Det övergripande *telos* för avstånd är förhindrandet av kommunikation. Ett sätt att förhindra är att sätta upp en pjäs på teater. Och det är precis vad jag vill mena att Tuffingarna nu gör i sin fascination inför och försök att agera inom och bemästra 'kulturdiskursen'.

### Iscensättning av det moderna dramat kulturförändring

Förtruppsmötet var ett möte. Det var ingen teater. Skulle jag försöka ge en metafor för Förtruppsmötet är det Forum Romanum. Gladiatorerna skickas in på arenan och kejsaren dömer vem som förtjänar att kämpa vidare och vem som förtjänar att dö. Precis som på Forum i Rom är det dödligt allvar som gäller. Tuffheten är aktiverad och iscensatt i sin rätta miljö: kampens.

Men hur är det med stormötet? Det är inget möte. Det är kanske inte ens ett väckelsemöte. Det är ju en teater! Men låt mig, precis som Goffman gör, redogöra för detaljer. Vilka är karakteristika för "teater"? Goffman (1974, ss.

138-144) redogör för några av de s k. *transcription practices* som skall till för att göra något – en snutt interaktion – till teater, till *på-låtsas*:

- En tydlig rumslik gräns mellan scen och resten av världen.
- Scenen som ett öppet rum utan tak och med en vägg som saknas.
- De samtalande vänder sig inte bara till varandra utan också till publiken.
- Tendensen är att en person i taget finns i tydligt fokus i framkant och på mitten av scenen.
- Prativändningar respekteras, och publikens svar inväntas innan en ny prativändning påbörjas.
- Publiken ges information så att *på-låtsas* kan upprätthållas. Om något inte kan sägas av någon på scenen till de andra där, så kan det sägas på andra sätt, till exempel genom mer än vanligt frågande, eller ovanligt omfattande själv-redogörelser.
- Uttalandena är längre och mycket mer värtaliga än brukligt i vardagliga samtal.
- Allt som presenteras på scenen kan antas vara där av en vettig anledning.

Vi kan pricka av denna lista mot vårt stormöte och vi skall finna att varje punkt, utom den tredje från slutet, stämmer. Vi kanske kan se det som att vi har att göra med teater. Och för teatern gäller:

"[...] it is perfectly obvious to everyone on and off the stage that characters and their actions are unreal, but it is also true that the audience holds this understanding to one side and in the capacity of onlookers allows its interest and sympathy to respect the apparent ignorance of the characters as to what will come of them and to wait in felt suspense to see how matters will unfold." (Goffman, 1974, s. 136)

Vi tittar och vi ser vad som händer, hur de får ihop det. Vi betraktar dem som om de inte visste vad de skulle säga härnäst och var det hela skall sluta. Vi ger oss för dramat. Just nu, det vill säga, och det vi också gör är att frånta aktörerna ansvar:

"It is, of course, a feature of the stage in modern times that an almost ideally loose connection exists between stage actor and part. Once an individual accepts being a stage actor, he is very little held responsible for the part he plays on any occasion, except as this reflects upon his status in his calling and adds or detracts from his vulnerability to

typecasting. The basic thrust is for the stage actor to accept any part. But of course, we demand a continuity in regard to sex, age, race, and (to a lesser degree) social class." (Goffman, 1974, s. 277)

Så länge det är chefer och män som står däruppe på scenen så accepterar vi att de tar den roll de tagit och vi "förlåter" dem för detta. Ty det är ju bara teater:

"It is an obvious feature of stage productions that the final applause wipes the make-believe away." (Goffman, 1974, s. 131)

Det som varit en transformerad verklighet blir åter "bara" verklighet. Vad är det då som händer när vår VD uppmanar församlingen att applådera den person som varit ansvarig för det spektakel som just bevittnats? Är det männe så att han i efterhand gör åhörarna till en publik och cheferna till skådespelare? Är det så att han gör det hela, *i efterhand*, till teater, till en transformerad verklighet? Eller är det så att han endast fulländar det som redan var gjort genom förekomsten av en scen, dvs. ett rum med tre väggar och avlägset tak, en dunkel yta med stolar för människor att sitta på, ljud- och ljuseffekter, ett manus skrivet av någon professionell scenproducent? Jag lutar åt det senare. Det är svårt att bryta mot transformeringar. 'På-låtsas' har sin egen logik och i teaterformen av denna ingår en avslutande applåd. Och så går alla hem till sina avdelningar och gör som de alltid har gjort eller som de blir tillsagda att göra annorlunda av sin närmaste chef.

I förtruppsmötet fick jag bilden av socialisering som fungerar. Jag fick för mig att något kulturmaterial internaliseras hos några. Tuffheten tycktes fungera som socialisering av företagsledare. Men den kanske inte fungerar lika bra som socialisering av de som inte skall bli företagsledare? På stormötet sitter människor med en annan identitet – de med en förmodern identifikation med vetenskapen och förnuftet – Experterna. För sådana är teater förströelse, underhållning. Varken mer eller mindre. Teatern kan fylla en funktion: vila från arbete. Teater är på låtsas.

Iscensättningen av denna del av Tuffhetens reproduktion slår fel på *epistemisk nivå*. Inramningen (eng. *frame*) säger till åskådarna just det som det diskursiva inte säger: Låt nu det operativa (vardagen) ramla över oss när vi lämnar lokalen. Från teatern återvänder man, kanske utvilad, kanske full av beundran för någons skådespeleri, kanske inte, men man återvänder till vardagen och glömmer snabbt pjäsen. Teatern kan en Expert inte ta på allvar. En Expert kan inte förstå teatern som allvar. Den oavsedda och osedda konsekvensen av denna iscensättning är förfrämligande. På förtruppsmötet

produceras allvar (upprymdhet och skräck) inför Tuffheten. På stormötet produceras alienation.

### En passus om kroppen

Men *hur* moderna är de moderna rollspelarna? Vid ett ledningsgruppsmöte ungefär ett och ett halvt år efter det att satsningen rullats igång blev det tydligt att företrädarna för två affärsområden menade sig ha en problematisk relation till såväl koncernens budord, som de uttrycktes t ex. vid "väckelsemötet", som den strategiska inriktningen på verksamheten. Vi kan säga att det är det "sexiga it-gänget" som står utanför, medan "industriträsket" dominerar. (VD är sprungen ur industriträsket.) När ledningsgruppen diskuterar med den nye informationschefen om hur ett kommande stormöte skall genomföras uttrycker två av affärsområdescheferna från sexiga IT-gänget att koncernens budord, särskilt det som handlar om 'samarbete' känns svårt att stå för. *Våra medarbetare hör detta, men ser i sin verksamhet att det inte stämmer*, menar de. En av de två kritiska affärsområdescheferna talar till och med om att han har svårt att stå för det med sin "kropp". Det är kanske ganska stora obehag som vi har här att göra med?

VD, antagligen lite trött efter en heldag plus helkväll dygnet före, brister plötsligt ut: "[ED], skall vi skita i [affärsområde 1] och [affärsområde 2]?"

Det blev en längre diskussion om ledningsgruppens arbete. Någon förde hårt fram argumentet att alla faktiskt var där inte som representanter för sina affärsområden, utan som medlemmar i just ledningsgruppen med ansvar för hela bolagets utveckling. Det var naturligtvis ingen som sa emot detta, men diskussionen kretsade vidare kring uppfattningar om att det var väl lite så och så med 'samarbete' även inom "industriträsket". Samarbete är svårt, särskilt i ett försäljningsbolag i en industriell organisation.

Det är svårt att bryta mot primär socialisering och det är svårast att göra i den verkliga verkligheten – t ex. vid ett vanligt arbetsmöte ansikte mot ansikte med egen personal som man interagerar med ofta. Då är det svårt att spela vilken pjäs som helst. Kroppen spjärnar emot, även för den som bemästrar Tuffhetens mask(er) till perfektion och kanske till och med har internaliserat den masken och gjort den till stora delar till ett ansikte, redan tidigt i livet. Det finns alltid något annat, någon motsägelsefullhet kvar; den kroppliga reaktionen inför hyckleri tycks kunna vara något som ligger bortom det modernt kontrollerbara. Kroppen sätter i gång det reflekterande förnuftet. Något som ligger i den sociala responsivitetens dimension (Asplund, 1985) inom ramen för ett Vi-förhållande (Schütz, 1932).



## DÅLÅGE II: ETT FÖRSÄLJNINGSBOLAG I EN INDUSTRIELL ORGANISATION

Storkundsatsningen innebär en destabilisering av det uppbyggda rollsystemet. Nya funktioner har ritats in i organisationsschemat och dessa funktioner fylls av personer som gör saker, vilket får konsekvenser i termer av nya krav, nya spänningar och nya möjligheter till individuellt agerande. Experterna finner det allt svårare att navigera i den allt komplexare matrisstrukturen och engagemanget i organisationen rör sig i riktning mot det alienativa. Tuffingarna, och de är på frammarsch nu, trivs när de skapar sin egen lycka genom väl valda samarbeten och avståndstaganden i enlighet med ett politiskt förnuft. Experterna ser sina framtidsutsikter allt mörkare, medan Tuffingarna ser möjligheter för den egna karriären. Experterna drar sig undan från storkundssatsningen så gott det går, medan Tuffingarna, i väntan på förändringar i belöningsystem, ställer upp på ett sätt som syns, men inte *nödvändigtvis* leder någon vart i mer konkreta affärspraktiska termer. Samarbeten över gränser dyker upp i organisationen och det var ju den avsedda effekterna av satsningen. Den nya kulturen av mer smärtfritt samarbete och samvaro lyser dock med sin frånvaro, och det som en delvis oavsedd konsekvens av genomförandet uppifrån och ned, och med möjligen missriktad dramaturgi.

En väsentlig oavsedd konsekvens av storkundsatsningen och det idépaket som den bygger på är att grunden för marginalisering av det andra könet förskjuts. Då Experten inte längre är det starka mansidealet att slå vakt om är det inte längre så viktigt att förklara/veta att kvinnor inte har teknisk kompetens. Nu kommer det istället att berättas om kvinnans bristande förmåga att leva Tuffhetens liv i de komplicerade matrisrelationerna, de gränslösa nätverken etc. Och det berättas:

”Min företrädare gick under... [kritik, konflikter, droger, familjebekymmer]” (Stab)

”[Ha ha] Herregud. Det låter ju grymt alltså! (M. K.)

”Ja... men hon... det var en tjej.” (Stab)

Där, om någonstans, sprang jag in i självklarhetens mur. Här kan det också vara på sin plats att ge kön åt mina förtruppere. Erik, Robert och Någon är kvinnor. Alla andra är män. Jag vet inte om läsaren orkar bläddra än en gång till kapitel 2, men det kan vara värt en vända till. Jag vägrar att se en slump i det att ”Erik”, som är en kvinna, gör just det som Sarah Trimmer och Hannah

More gjorde i 1700-talets Storbritannien. Hon vänder den kritiska blicken mot makthavaren, snarare än mot den "fattige". Det är hon som ser lösningar vilka inte är en ren fråga om skuld och oskuld, om rätt och fel; lösningar i termer av information eller förståelse.<sup>54</sup> Jag vägrar också att se en slump i det att hon ignoreras eller avspisas. Jag vägrar, slutligen, att se en slump i behandlingen av Robert och Någon. De är kvinnor som utsätts för diskriminering. Men allt är inte *lika* tydligt här i världen.

"Jag vet inte riktigt vad som förväntas av mig. Jag menar, hur mycket skall man jobba och med vad." (Stab)

Så talar en av de få kvinnor som jag mött, sett i möten och som jag intervjuat. Men hur kan det vara möjligt att hon inte känner att hon vet? En av mina informanter har ett begrepp som kan ge en förklaring.

"Det här företaget har könssjukan." (Säljchef)

"I vilken bemärkelse?" (M. K.)

"Det har också att göra med den här åldersproblematiken. De som är femtio bast och har jobbat här 25 år. De har lite problems med kvinnor va. Det är faktiskt en av de grejerna som jag reagerade på första veckan jag var här hur... kvinnliga kollegor uppmärksammades för att de var kvinnliga kollegor. Så jag pratade med ett par av dem om vad de tyckte om det. Jag sa det att jag märker att ni får *credit* för allting ni gör oavsett om det är bra eller dåligt. Ja, har du märkt det, tyckte de då. De led väldigt av det. De, som alla andra, vill ju ha rättvis kritik. Men det är lite grann det här att man... att man har dragit in fem *trainees* som är tjejer gör inte saken bättre. Vi behöver ha mer operativ personal som är kvinnor. Och det skall liksom inte vara nått special. De har samma... jag tror de har samma behov som vi andra att få rättvis kritik och det... vi kan väl ta traineeprogrammet som separat punkt, jag är mycket skeptisk till den typen utav verksamhet. På den nivån." (Säljchef)

"Du får gärna utveckla?" (M. K.)

"Ja, jag är tveksam till hur man kan ta in, i det här fallet då akademiker med mycket höga betyg, hög ambitionsnivå, att gå ett traineeprogram på ett och ett halvt år... nu kan inte jag detaljerna, men som jag uppfattar

---

<sup>54</sup> Se Gilligans (1982) arbeten om mäns och kvinnors tidigt inlärd och skilda sätt att förhålla sig till problemlösning av moralisk karaktär.

det, så är det då ett gäng ungdomar som har stöd i organisationen endast på högsta nivå. Det är lite farligt. Det här som du nämnde att du har blivit utskickad att skriva en rapport [jag hade tidigare i samtalet sagt att jag inte var utskickad som spion från ledningens sida], jag tror att när ledningens lärjungar kommer ut i organisationen för att lära sig organisationen, de bestämmer möten med medarbetarna där de bara får lyssna till den ensidiga positiva versionen av hur duktiga folk är, och hur dåligt allting annat är, självklart utnyttjas de här individerna för egenintressen, därför att man vet att de har chefens öra, det är det ena. Sen när de har gått klart det här, tror jag det kommer att bli lite chockartat att bli operativa. Detta är ett industriföretag, som har väldigt mycket medel- och lågkvalificerade arbetsuppgifter. Jag tror att det är väldigt svårt att hitta bra jobb till dem som har surfat omkring här i två år och som har haft en strategisk managementsyn på verksamheten. Att bli operativa, vanliga enkla medarbetare i vanliga projekt, jag får inte ekvationen att gå ihop. Och vad är det som gör att... ur projektets hänseende så är det katastrof att få in en strateg. En sån människa går inte att styra. Den har ju ledningsperspektiv på allting. De är vana att analysera och tänka själva.” (Säljchef)

”Könssjukan.” Ett alldeles utmärkt begrepp för att fånga vad det innebär att kvinnor inte arbetar under samma villkor som män i företaget. Kvinnor ges inte chansen att ingå i de sammanhang av beröm, stöd och kritik/utmaning/förnedring som är det homosociala spelet mellan mentorer och adepter. De får bara ”credit” och det är aldrig bra. Det är det kanske främsta tecknet på att man inte tillhör företagsledarklassen.

Dessutom, det faktum att en grupp unga kvinnor har antagits som ’trainees’ medför i min informants värld en risk att göra saken än värre. De är inplacerade i en situation som gör det än svårare för dem att etablera sig som en bland andra. De kan misstänkas för andra lojaliteter.

Och som en av affärsområdeschef med leende på läpparna sade, efter en kafferast med ett antal tämligen brutala sexskämt:

”Det här är en mycket manlig miljö, men det har du väl märkt?”  
(Affärsområdeschef)

Ja, jag har märkt det. Det är därför att jag lyfter fram kön i min berättelse. I det företag som vi här har att göra med ser jag alla de mekanismer som kan kallas skapande och återskapande av en könsordning. Andelen kvinnor är låg med effekter av synlighet och särbehandling som därur kan följa (Kanter, 1977). De ideal/identiteter som jag ser i mitt material är kraftfullt maskulint könsmärkta och ligger långt från den typ av primärsocialisering som typiskt sett kvinnor är resultatet av (Chodorow, 1978, Gilligan, 1982). Sekundär-

socialiseringen inom ramen för företaget präglas till att börja med av den urmaskulina Tuffheten, och även de diskurser som utgör den sekundära socialiseringens sammanhang färgas av de primära idealen/identiteterna. 'Kultur' som akademisk diskurs skulle kunna ses som mer femininiserad, men 'strategi' är även *an sich* maskulint könsmärkt (med sin militariserade språkdräkt bland annat). De homosociala relationsmönstren ligger under ytan, fast jag medger att jag presenterat knapphändig evidens. Men är det så vågat att se VD och Ivan som Fader och Son i Ropers bemärkelse?

Kvinnor tillskrivs vidare, särskilt av äldre medarbetare, inte den tekniska kompetens som de anser vara det centrala. Oavsett om det är sant att färre kvinnor innehar denna kompetens eller inte, "måste man alltid vara ingenjör för att sälja produkterna va?" Det undrade i alla fall den första kvinna som jag småpratade med i ett kafferum för ett antal år sedan. Av samma och av andra män tillskrivs kvinnor inte heller den Tuffhet som är på väg att bli alltmer central.

Alla dessa mekanismer i samverkan är könsmaktordningens lokala uttryck och de är ömsesidigt förstärkande. Att vara kvinna i det här företaget är kort och gott problematiskt. Jag tror att rätt många av de högre chefer jag träffat någonstans vet om det också, men de har ingen aning om vad de skall göra åt det. Möjligen tvekar de också inför frågan om varför de skulle det.

En viktig fråga, och den har jag inte kunnat belysa med det material jag har, är om kvinnor i företaget gör något själva åt situationen. Jag tror nu inte det, i alla fall inte i termer av någon hörd intern kritik eller aktivism. Därmed är könsmaktordningens cirklar slutna. Kvar står kampen om den hegemoniska maskulinitetens precisa utformning.

## VI GÅR HIT, VI GÅR DIT OCH SÅ GÅR VI RUNT EN LITEN BIT...

"Gubbarna" fortsätter "att pinka in revir". Detta skulle kunna tolkas som kylig maktutövning och strävan efter kalkylerad egennytt. Jag ser det dock inte så. Jag ser en strävan efter någon form av *Gemeinschaft* inom *Gesellschaft*. Företagsledare pendlar mellan att säga sig eftersträva eller orientera sig mot "normativ" respektive "rationell" kontroll, mellan hängivelse och design, precis på det sätt som managementdiskursen historiskt har pendlat (Barley & Kunda, 1992, vilkas begrepp *normative* och *rational control*, *devotion* och *design*, jag här har översatt). De försöker vara moderna och förmoderna samtidigt. Detta är rimligt att tänka sig om man förstår människor som just för-moderna och

moderna samtidigt. Därmed inte sagt att *de* nu nödvändigtvis använder de orden för att beteckna sin förståelse.<sup>55</sup>

Det finns den del av oss som är masker och vi tror att andra och vi själva bär masker och kanske inget annat än masker. Men:

"The divination of moral character by adducing indicators from the past is one of the major preoccupations of everyday life. And the treacherous feature is that "a case can be made", and at the same time there is no foolproof way of determining whether it is made correctly. In these circumstances any novel current event can provide the pretext for a preview of the facts and the "discovery" of a pattern that was there all the time but only now appreciated." (Goffman, 1974, s 453)

Det moraliserande småpratet (Gustafsson, 1994), som inte sällan handlar om idealmannen när det handlar om företag, fortgår. Och jag vill hävda att det fortgår relativt ostört inom ramen för ett medeltida *episteme*. Människans moraliska karaktär står att finna i tecken – tecken inskrivna på hennes kropp, i hennes gester, mimik, röst mm. Och framför allt, i hennes *sätt* att berätta om sina och andras erfarenheter. Förlåt, i *hans* sätt. Och hur ser han ut, Den Tuffe? Ja, inte är det en som pratar om att man blir "förd av instrument". Det är inte en som gnäller om vad som skall hända med den egna avdelningen om man engagerar sig i storkundsatsningen. Det är inte en någon som bär kvinnans eller arbetarens tecken på sin kropp.

Kapitel 2 och 6 var ett försök att illustrera hur denna gissningslek kan tänkas gå till i ett sammanhang; Tuffheten som söker Tuffheten genom teckentydning. En process som är allt annat än jämlik, ty all kunskap är socialt distribuerad, liksom kroppsliga egenskaper av typen biologiskt kön.

I nästa kapitel är det en annan gissningslek som behandlas. Gissningsleken kallas självutvärdering.

---

<sup>55</sup> Denna uppfattning om en fundamental dubbelhet eller mångtydighet i företagsledandet är också en helt central tankegång hos Sjöstrand (1997).

## KAPITEL 11

### SJÄLVUTVÄRDERINGEN

Jag har presenterat tingens ordning som om 'strategi' och 'kultur' dominerar företagsledandets diskursiva sammanhang. På en mer konkret nivå handlar företagsledningens aktiviteter i tämligen hög grad om att igångsätta och upprätthålla formaliserade program (eller 'processer' som de kallas på lokalt lingo) av ett eller annat slag; i vårt fall har vi, för att nämna några, budgetering och prognostisering, storkundsprogram, medarbetarsamtal, balanserade styrkort, ISO-certifieringar, traineeprogram, chefsutbildningsprogram och självutvärderingsprocess. Den sistnämnda var den allra första process som jag skulle komma att följa på närmare håll i min empiriska resa.

Här skall jag berätta en historia om när de Tuffa bestämt att Byråkrater skall få Experter att göra något som 'man' bestämt är bra att göra. Jag skall berätta om en *så kallad* självutvärderingsprocess. Jag fick sitta med vid drygt ett tiotal mötestillfällen där denna självutvärdering skulle genomföras. Den ansvarige, kvalitetschefen (en stabsfunktion), försåg mig med allehanda pärmar med material och det var bara att hugga in och försöka begripa. Vad kan nu en självutvärdering vara?

#### SJÄLVUTVÄRDERING: ENLIGT EFQM-MODELLEN

Som ett svar på koncerndirektiv om *Quality Management* med bland annat beståndsdel *Self Assessment* hade företagsledningen bestämt att en s. k. självutvärderingsprocess skulle genomföras. Kvalitetschefen utsågs att genomföra en sådan enligt en väl spridd modell; EFQM-modellen. (EFQM = European Foundation for Quality Management).

EFQM-modellen är en idealmodell för företag, mot vilken det skall vara möjligt att göra systematiska, poängsatta jämförelser. Alla företag kan anmäla sitt intresse för deltagande i en alleuropeisk tävling, där externa bedömare går igenom och poängsätter verksamheten. Varje år utdelas pris till det företag som anses komma närmast den idealmodellen, dvs. får högst poäng.

Modellen skiljer mellan resultat och "möjliggörare". Fyra typer av resultat ingår i modellen; affärsresultat, medarbetarenöjdhet, kundnöjdhet och inver-

an på samhälle. Dessa är, enligt modellen, resultat av de olika möjliggörarna: ledarskap, personalhantering, policy och strategi, resurshantering, processer. Varje resultat och möjliggörare är uppdelad i ett antal delkriterier (4-7 stycken). Alla dessa delkriterier har en fastställd vikt i den slutliga poängberäkningen. Själva bedömningen av delkriterierna sker med hjälp av ytterligare specificeringar.

Ett exempel. Under möjliggörare "personalhantering" finns ett delkriterium kallat "Hur utveckling av mänskliga resurser planeras och genomförs". Detta specificeras ytterligare i termer av vad som skall "belysas" eller "bevisas".

"Områden att belysa/bevisa:

Hur organisationen:

- ser till att planeringen av mänskliga resurser ligger i linje med policy och strategi
- utvecklar och använder personalundersökningar
- säkerställer ärlig och opartisk behandling vad gäller anställningsvillkor
- ser till att löne- och ersättningsnivåer, anställningsbehov, övertalighet etc. hanteras i överensstämmelse med policy och strategi
- använder innovativa organisationsstrategier och metoder för att förbättra arbetssättet"

Med hjälp av dessa specificeringar skall styrkeområden och förbättringsområden identifieras och verksamheten skall poängsättas.

Tanken är alltså att medarbetare i företaget själva skall utvärdera verksamheten med hjälp av modellen. Så skedde också. Totalt sju grupper om cirka sex medarbetare, utvalda och ditkommenderade av sina affärsområdesledningar, arbetade sig igenom hela modellen, under kvalitetschefens ledning. Det tog en halv plus en hel dag med "hemarbete" emellan.

Vad hände?

Kvalitetschefen inledde varje grupps arbete med ett anförande om EFQM och modellen; bakomliggande motiv för att göra detta i företaget nu, belägg för modellens relevans (dvs. lönsamhetsgenererande kapacitet) mm. Han var också noggrann med att poängtera att "det viktiga är att identifiera förbättringsområden." Poängbedömningar, identifikation av styrkeområden och vad som helst annat skulle alltså inte vara det viktiga.

Den första frågan som ställdes från auditoriet i den första grupp vars möte jag bevistade var, och jag citerar; "Är poängfördelningen [mellan de olika kriterierna, min anm.] alltid lika?" Varpå kvalitetschefen fick klura sig vidare med hjälp av humor. I det här fallet skämtade han om att poängfördelningen nog hade fastställts i anslutning till en krogrunda i Bryssel, för att sedan berätta att grunden för poängfördelningen är enkäter till ett stort antal företag. Ett inlindat sätt att säga vem fan bryr sig om huruvida poängfördelningen alltid är lika!

Deltagarnas entusiasm var ofta mycket låg. En förklaring till det kan givetvis vara att de flesta ansåg sig redan ha för mycket att göra och att denna process bara var ytterligare en börda som lagts på tyngda axlar. Det pågick vid denna period ett antal s k. processer i företaget och många av de närvarande var inblandade i alla de övriga, vid sidan av ordinarie linjearbete med kunder och produkter.

Vid ett tillfälle gjorde en deltagare klart vid första mötets inledning att hon inte skulle kunna vara med vid nästa, för då skulle hon vara borta. Kvalitetschefen blev arg, och det kan man ju begripa, men formulerade sig som brukligt är mycket modererat: "Hur har [affärsområdeschefen] [som har utsett henne till deltagare] resonerat?" undrade han försiktigt. På första kafferasten samma dag stod två av deltagarna och jag för oss själva: "Ja, ja, det här blir nog bra [hånfullt skratt]... alla dessa möten [suck]" (vanlig medarbetare). Vid ett annat tillfälle var det en person som helt enkelt inte dök upp. Det visade sig att han nog var utomlands. En uppgiven kvalitetschef: "Men varför sa [affärsområdeschefen] att han skulle vara med?"

Ett annat sätt att förstå den låga entusiasmen ligger i att instrumentet som sådant styr allt mer in i ett rent monotont, uppstaplat tänkande i abstrakta kategorier, ibland med mycket diffust meningsinnehåll. Deltagarna kan knappast ha undgått att påverkas av det faktum att också själve ledaren i sammanhanget inte sällan hade, och uttryckte, problem att relatera modellens innehåll till företagets verksamhet. Han gjorde vad jag upplevde som mycket tappra försöka att levandegöra det hela, men många, långa stunder fick han dra tillställningarna framåt alldeles på egen hand.

Ytterligare en komplikation i sammanhanget var att många av deltagarna i förväg hade skaffat sig förväntningar om att en självutvärdering skulle komma att innebära möjlighet att mer fritt och med tid på sig diskutera företagets, och egen, verksamhet. Så var det nu nog inte tänkt, varken från företagsledningen, kvalitetschefen, eller modellskaparnas sida. Fler än en gång beklagade sig kvalitetschefen (inför mig och sina chefer, dvs. direktionen) över att folk uppfattade EFQM-processen som något slags "gnällforum".



Vad menas med 'själv'?

EFQM-modellen *per se* är en konstruktion som i sig förtjänar stor uppmärksamhet. Grundtanken för hela förfarandet är att använda en färdig idealmodell för företagande och sedan jämföra verksamheten med denna. Toge man detta på alltför stort allvar så skulle vi kunna tala länge om det absurda i föreställningen om en idealmodell för (europeiskt) företagande. Så allvarligt är det nu få inblandade som tar det hela. Under användningen av modellen så görs korrigeringar och utelämnanden för att "anpassa det hela till vår verksamhet."

Något som jag tror är av större substantiell betydelse för utvecklingen i organisationen är det faktum att man just använder sig av en relativt djupt specificerad modell för att "själva" utvärdera verksamheten. Jag vill hävda att detta inte är någon självutvärdering. Det är en annan-utvärdering. Det är någon annan som har utvecklat utvärderingsmodellen och det är andra människors språk som används i den. Budskapet är att det är någon annans uppgift att skapa språket och idealmodellen. En alternativ formulering: användningen av modellen säger att "man" inte har förtroende för medarbetarnas förmåga att själva formulera en vettig utvärderingsmall och en vettig utvärdering med sina egna kategorier, definitioner och mått. "Självas" ansvar är att härma det språket och jämföra sig mot den modellen. Detta går så vitt jag kan se stick i stäv mot talet om "eget ansvar" inom hela den retorik kring styrning genom mål (*Management by Objectives*) som chefer slänger sig med. EFQM talar inte tuffingarnas språk. Jag återkommer till det.

Låt oss gå ned i detalj. Hur ser utvärderingsmallen ut? Jag har valt ut möjliggöraren "Policy och strategi" och de delkriterier som ingår.

### ***Policy och strategi***

Hur organisationen formulerar, bryter ner och uppdaterar sina riktlinjer och strategier och omvandlar dem till åtgärdsplaner och aktiviteter

### ***Kriterium 2a 20 poäng***

Hur riktlinjer och strategier baseras på relevant och heltäckande information

### ***Områden att belysa/bevisa:***

*Hur organisationen använder information avseende:  
-kunder och underleverantörer*

- organisationens personal
- samhället och andra externa intressenter
- aktieägare
- interna nyckelindikatorer
- benchmarking-aktiviteter
- konkurrenters eller "best in class"-organisationers prestanda
- ekonomiska och demografiska indikatorer
- sociala, miljömässiga och juridiska frågor
- ny teknik och nya teknologier

### ***Policy och strategi***

Hur organisationen formulerar, bryter ner och uppdaterar sina riktlinjer och strategier och omvandlar dem till åtgärdsplaner och aktiviteter

### ***Kriterium 2b 20 poäng***

Hur organisationen tar fram riktlinjer och strategier

#### *Områden att belysa/bevisa:*

*Hur organisationen:*

- tar fram och formulerar sina värderingar, sin affärsidé och vision
- tar fram och formulerar policy och strategi baserade på relevant information och säkerställer att dessa stödjer uppfyllandet av affärsidé, värderingar och kvalitetsmål
- balanserar kort- och långsiktiga krav
- balanserar behov och förväntningar från intressenterna
- identifierar nuvarande och framtida konkurrensfördelar
- återspeglar principerna för TQM i sin policy och strategi

### ***Policy och strategi***

Hur organisationen formulerar, bryter ner och uppdaterar sina riktlinjer och strategier och

omvandlar dem till åtgärdsplaner och aktiviteter

***Kriterium 2c 20 poäng***

Hur riktlinjer och strategier kommuniceras och implementeras

*Områden att belysa/bevisa:*

*Hur organisationen:*

- kommunicerar sin policy och strategi*
- kaskaderar policy och strategi till alla sina nivåer*
- använder policy och strategi som grund för att planera sina aktiviteter och ställa upp mål genom hela organisationen*
- prövar, utvärderar, förbättrar och prioriterar sin planering*
- utvärderar medarbetarnas medvetenhet om policy och strategi*
- är strukturerad för att leva upp till policy och strategi*

***Policy och strategi***

Hur organisationen formulerar, bryter ner och uppdaterar sina riktlinjer och strategier och omvandlar dem till åtgärdsplaner och aktiviteter

***Kriterium 2d 20 poäng***

Hur riktlinjer och strategier regelbundet uppdateras och förbättras

*Områden att belysa/bevisa:*

*Hur organisationen:*

- utvärderar relevans och effektivitet hos policy och strategi*
- regelbundet och rutinmässigt uppdaterar och förbättrar policy och strategier*

Kriteriernas specificeringar pendlar mellan olika abstraktionsnivåer. Å ena sidan finns mycket abstrakta formuleringar av typen "hur organisationen balanserar kort- och långsiktiga krav". Å andra sidan finns specificeringar som är lite mindre abstrakta och som bär inom sig antydningar om *hur* någonting skall göras. Ett exempel: "Hur organisationen återspeglar principerna för TQM i sin policy och strategi."

I alla dessa fall undrar i alla fall jag: vem är organisationen? Formuleringar av det här slaget kommer i det "normala" företaget att tolkas på ett sådant sätt att "organisationen" kan bytas mot "företagsledningen" eller möjligen "cheferna".

Den tolkningen blir väl inte mindre rimlig av att vi bland sådant som skall "belysas/bevisas" finner "hur organisationen kaskaderar policy och strategi till alla sina nivåer"? Det är alltså självklart att policy och strategi formuleras på toppen för att sedan kommuniceras ut och ned till botten. Modellen lämnar helt enkelt inget utrymme för den plötsliga ingivelsen att strategier och *policies* ibland, eller t o m för det mesta, borde formuleras på botten och sedan kommuniceras ut och upp till toppen. Låt oss kalla det "kappiläring".

Det jag försöker säga kan utläsas i själva underrubriken till möjliggöraren "Policy och Strategi": "Hur organisationen formulerar, bryter ner och uppdaterar sina riktlinjer och strategier och omvandlar dem till åtgärdsplaner och aktiviteter". Varför står det inte "hur medarbetarna (vi?) formulerar, knyter ihop och uppdaterar sina (våra?) åtgärdsplaner och aktiviteter och, tillsammans med sina (våra?) chefer, omvandlar dem till riktlinjer och strategier? Svar: därför att modellen är en topp-nermodell.

Ytterligare ett exempel. "Hur organisationen använder policy och strategi som grund för att planera sina aktiviteter och ställa upp mål genom hela organisationen?" Det är alltså självklart att policy och strategi skall användas som grund för att planera aktiviteter etc. genom hela organisationen!

Oavsett vad jag kan hitta på för lustiga formuleringar i det här sammanhanget, varför är det inte öppet för en diskussion om vad som borde stå? Varför frånhända sig ansvaret till några ansiktslösa experter i Bryssel? Svar: därför att modellen är en topp-nermodell.

Själva användandet av en idealmodell för företagande, som dessutom påstås vara vetenskapligt underbyggd, bär inom sig en stark symbolik som säger att det inte finns så värst mycket utrymme för individuell kreativitet eller ansvar. Finns det ett bästa sätt, så finns det bara ett bästa sätt.

## EXPERTER OCH KUNSKAPSANSPRÅK

Den implicita utsagan om det bästa sättet är ett enormt kunskapsanspråk. En av de första frågorna som ställdes när jag var med var också: ”ja men, fick inte IBM en sån där utmärkelse ett år och nästa år lade man ner fabriken?” Det vill säga, det kom ett ifrågasättande av giltigheten i kunskapsanspråken som modellen innebär. Kvalitetschefen blev här tvungen att börja tala i modifierande termer. Att människor vars chefer har sagt åt dem på anställningsintervjun att det är deras kreativitet och deras initiativ som gäller tvingar honom till det är kanske inte så märkligt?

Jämför detta med VD:s prat på seminariet för Förtruppen (kapitel 1). *Vi har ett uppdrag. Vi är inte här bara för att ha kul. Det här är allvar. Direktionen, affärsområdesledning, avdelningschefer, alla egentligen, det finns ett uppdrag bakom. Vi är här för att skapa begrepp, mål och strategier.* I självutvärderingsprocessen, som är en annan-utvärdering, har denna uppgift lämnats från företagets chefer och medarbetare till någon annan utomstående.

Ytterligare ett slående inslag i det som kallas ”självutvärdering” är att de som genomför utvärderingen på intet sätt av det som ”bara är ett verktyg” uppmanas att utvärdera sig själva. Ingenstans i modellen finns frågan om medarbetarnas styrkor och förbättringsområden.

Verktyget (modellen) verkar nedbrytande på *samtalet*. I de processer jag studerat bryter det till och med ned talet. Det blir helt enkelt tyst. Det är inget som förvånar mig. Den som tvingas tala på ett språk som inte är det egna blir tyst.

### Diskussioner i ledningen

Vid ett ledningsgruppsmöte, efter att en hel omgång av självutvärderingen var genomförd, stod det klart att man inför den nya omgången av utvärderingar skulle ”höja kvaliteten” på deltagarna. Det skall vara chefer eller medarbetare av ”mycket hög kvalitet”. Kvalitetschefen lät ledningsgruppen veta att han själv fick berätta för gruppmedlemmarna hur det fungerar i företaget och vad det är som gäller i bolaget. Och det var väl inte riktigt meningen?

Kvalitetschefen roade oss med en liten historia om ett annat lands EFQM-process, som hade slutat i mycket höga poäng. Bolaget hade valts ut för extern granskning, varpå poängen i princip hade halverats.

VD delgav att en mycket hög chef inom koncernen hade sagt att man väljer ut projekt (som blir till processer lokalt) med utgångspunkt i vad som ger

poäng i EFQM-modellen. Av den anledningen prioriterade man just då införandet av *Balanced Scorecard*.

Det visade sig att ett av koncernen delägt dotterbolag utnämns till kandidat för årets EFQM-pris. Detta möttes av allmänt fnissande. Någon yttrade: "Livet är en bluff". "Ja, det är det" svarade någon annan emfatiskt.

Det kanske mest väsentliga med EFQM-modellen är att man stängt dörren för en diskussion om själva kunskapen; hur fungerar bolaget och varför går det så eller så? Märk väl att detta inte rimligen kan betraktas som en fråga av endast akademiskt intresse. Det måste väl ändå vara en viktig fråga i själva verksamheten? En erfaren medlem av ledningsgruppen tog upp en sådan frågeställning på ett annat ledningsgruppsmöte. "Jag tror det är farligt att stirra oss blinda på budorden. Den viktiga frågan är: förstår våra medarbetare vår affärsverksamhet? Gör de inte det är vi illa ute..." Han möttes, i alla fall där och då, av tystnad.

Vad håller de på med?

Tuffingarna misstänker att det där som Fadern och Byråkraten talar om, de där kunskaperna, den där förståelsen för människor och verksamheter som de tycks hänvisa till, att den faktiskt kan vara något att ha. Men man anförtror inte sig själv eller de egna medarbetarna uppdraget att skapa denna förståelse. Sådana förhållanden har tolkats som att det råder ett s k. *rationalistiskt* kunskapsideal i ledningskretsar (se t ex. Sandberg & Targama 1998). Jag vill argumentera för en annan tolkning. Jag vill hävda att det råder ett grundmurat *för-rationalistiskt* ideal, Tuffhetens, för både män och företagsledare. Det är viljan, modet, slugheten och kraften som står i centrum, inte kunskapen och definitivt inte 'vetenskaplig' människokunskap som lärs ut i tjocka kursböcker och på kurser.

Då och då bryter dock moderniteten – med rationalismen som bärande element, parad med framstegstro, individualism och lite annat – igenom det för-moderna och den gör det på ett speciellt sätt: utifrån. Det är från externa källor – alltså inte från organisationsmedlemmar i vanlig mening – som de uppfattat moderna kunskaperna kommer. Vi har sett stabschefen försöka föra fram kunskap om säljare och storkundssatsningen med hjälp av externa auktoriteter. Och vi har här sett kvalitetschefen föra fram en annan kunskap genom självutvärderingsmodellen. Stabschefen tycktes inte riktigt lyckas att plantera den snutt kunskap som han bar med sig och mitt sätt att förstå det var att han antog Tuffhetens *ethos* för att göra Byråkraten jobba. Kvalitetschefen, däremot, håller sig hårdare till Byråkraten mask, även om den lokalt vise

Tuffingen då och då får titta fram – ”vi anpassar det här till den egna verksamheten”. EFQM-modellen letar sig in i företaget och den rotar sig där, trots de låga engagemanget och trots de rätt klena resultatet av dessa processer. För inte blev det så värst många förslag inte. De förslag som framkom hade kvalitetschefen själv kunnat föreslå i förväg. I själva verket var det precis det som han gjorde, bara att han väntade med förslagen till efter processen.

Detta, om nu inte rätt mycket annat, har varit ett mysterium för mig i en rad av år. Varför i hela friden kör de såna här grejer? Så har frågan ljudit i mitt huvud där jag suttit med alla dessa ytpolerade, ibland sönderarbetade, roliga, elaka, och mycket kunniga män på alla deras möten och konferenser, och, då och då, sett dem i vad som är deras vardag: prat i korridorer och på möte med kunder och interna samarbetspartners.

Detta lilla mysterium skall nu också ges ett svar. Låt oss lyssna till en av dem som är med om de flesta av alla dessa processer:

”Hur ser du på de olika processer eller projekt som pågår just nu?” (M. K.)

”Ja, synpunkter. Om man säger så här att jag har ju en känsla av att på nått jävla sätt, det kanske är för att jag säger vad jag tycker, men på nått sätt så upplever jag att det är bara vissa som har hjärnorna med där. Antingen bara för att vi inte säger vad vi tycker eller så... för att jag tycker att man först och främst... i grunden skall man köra ett eller två projekt. Det är en utav anledningarna att vi gör ett resultat. Det är att vi fokuserar på en eller ett par saker. Det är omöjligt att göra allt. När man jobbar och försöker lära människor... jag har jobbat med idrott och då kan man... så kan man alltid bara göra en sak, och sen så kan man hålla på med två saker, men man kan aldrig jobba med tre saker i taget. Att man skall tänka på tre saker samtidigt. Det är omöjligt. Skall du få bäst genomslagskraft, då skall du kanske jobba i ett års tid bara med en sak. Fokusera. Jag hoppas att man gör det nu med det här [storkundsatsningen], nu är det fokus bara det här. Ingenting annat. Då tror jag att man kommer att kunna implementera det tänkandet i organisationen. Men skall vi fortsätta med... jag menar ISO måste vi göra, men den ser inte jag som en konkurrent, det här med EFQM och det, det kan vara positiva delar, men lägg de bitarna åt sidan, fokusera på [storkundsatsningen] nu, bara. Det tror jag är en förutsättning. För att annars är det ju så här... jag upplever att alla de här projekten tar enormt mycket tid och sen så upplever jag också att det är bara vissa människor som man vill ha med där och de blir ännu mer 'chokade' och till slut så blir det för mycket alltså.” (Säljchef)

”Vilka är man?” (M. K.)

”Ja, det är... jag vet inte riktigt vem det är, om det är affärsområdesledningen eller om det är [kvalitetschefen] eller om det är företagsledningen, det vet inte jag. Jag menar... har man gått ut med direktiv, ta med den här typen av människor, så upplever man att på nått sätt så kanaliseras det ändå. [ha ha]” (Säljchef)

”Vilka är det som hamnar då... är det de som det fungerar bra för i det normala arbetet, är det de som också belastas i de här processerna, eller är det de som av någon anledning just har misslyckats och liksom...?” (M. K.)

”Jag tror inte det. Jag tror inte det. Jag tror att det är de som åtminstone kan hålla näsan ovanför vattenytan och de som är bra på att ha mycket synpunkter. För att... människor som inte är kommunikativa är ingen poäng att ha med om du inte har en väldigt stark människa som driver alltså grupperna och...” (Säljchef)

EFQM-processen fungerar som en vattendelare mellan Tuffingar och Experter, dvs. de som tar sig uppåt och de som blir kvar på perrongen när tåget går. De som förmår förhålla sig distanserade, men till synes aktiva, kommer även i fortsättningen att gå under beteckningen ”bra kille”, medan de som tar det hela på stort allvar och försöker förstå modellen som ett sanningsanspråk och därmed blir aktiva eller argt avståndstagande kommer att gå under beteckningen ”fyrkantiga” eller beteckningen ”inte rätt kaliber”. Vissa människor, ”som inte är kommunikativa”, är det ju ”ingen poäng att ha med.”

Vi har att göra med en sortering av människor, det där som företagsledare inte gärna talar om (kapitel 2). Den sortering som jag skönjer i och kring EFQM-processen har oavsedda och osedda konsekvenser. Tuffingarna belastas allt hårdare. Det blir samma gäng utvalda medarbetare som får vara med på alla synliga uppgifter och ”ha ögonen på sig”. De blir därmed satta under press att agera än mer som tuffingar – ducka, maska, spela teater – för att klara sig. Experterna, däremot, de blir förfrämligade. De får inte vara med, utan ”sitter i sina holkar” och till slut kan man ”inte ha dem i möblerade rum.”

Notera att vi här också får en analog alternativ tolkning av varför det är många ”killar” som är med i alla storkundteam (se kapitel 10). Det kanske inte bara är för att det bara finns ett par gubbar på varje område, utan för att endast vissa gubbar räknas till de Tuffa – kommunikativa, starka – som bär tuffhetens tecken?



## ATT BLI MAN GENOM SINA FÖRSVARSMEKANISMER

EFQM-processen kan ses som uttryck för två paranoid-schizoida försvarsmekanismer från överordnade mäns sida. För det första projicering av upplevelsen av bristande kontroll på andra; medarbetarna på lägre nivåer behöver en modell för att diskutera/utvärdera verksamheten. Deras egna begreppsapparater och erfarenheter räcker inte. Kanske är det ledande personers omedvetna känsla av att inte riktigt fatta hur allt hänger ihop som ligger bakom de förhoppningar man uttrycker att modellen skall få andra att fatta eller allra helst inte fatta. Om modellen inte går hem, om det visar sig svårt att diskutera, kanske detta kan bli till en omedveten tillfredsställelse av att åtminstone fatta mer än dem och därigenom säkerställa en legitim grund till överordning.

Modellen som sådan kan ses som uttryck för en annan försvarsmekanism: idealisering. I detta fall av en utomstående expertis som någonstans i kunskapens verkliga högborgar har koll på allt – de som är idealen, det man skulle vilja vara. ”Vi vill gärna jobba med standardiserade grejer” säger VD. Kanske är det ”vi vill gärna tro på standardiserade grejer” han säger? Men vad är det som idealiseras på detta sätt?

Experterna i Bryssel (modellskaparna) är den idealiserade sidan av den paranoid-schizoida försvarsmekanismen; det är också hemvist för det klassiska *episteme*. Där förläggs tilltron till ett universellt, i alla fall, alleuropeiskt språk för företagande; nödvändiga kategorier som måste användas för att representera världen. Representeras inte världen med dessa kategorier så finns den inte och då kan man förstås inte heller förbättra den när man växlar över till vardagens modernitet. EFQM-modellen *representerar* företagandets och företagsledandets *representabilitet*. Jag tolkar EFQM som en kvarleva. Det är Tablån som fortfarande upprättas. Det är under Linnés tecken, som fransmännen skulle uttrycka det, som EFQM verkar genom oss.

Jag vill mena att här återfinns en felande länk i vår självförståelse. Vi känner det förmoderna identiteterna och de moderna rollerna – även om inte alla känner begreppen – men vi har förlorat kontakten med den tid då Förnuftet vaknade ur sin medeltida dvala: Upplýsningen. Det är inte bara Faust som rusar omkring. Det är Linné också. Vi när och bär, utan att för en sekund vara i kontakt med detta, på Upplýsningens *episteme*. Det är produktion av meningslös kunskap, kunskap utan hänvisning till förståelse eller förklaring. Vi producerar fortfarande taxonomier. Vi benämner och räknar och skapar Tablån. De förmoderna identiteterna inom oss och de moderna rollspelarna kämpar mot varandra. Tablån slår in en kil mellan dessa och ger upphov till *alienation*, på båda sidor dessutom. Och, vad mer är, kilen bygger Centralmakten,

den ideala, dvs. den osynliga. Inte den brutala för-moderna. Inte den totalitära moderna, utan den osynliga makten som växer ur vår egen oförmåga att släcka kunskapstörsten. En oförmåga som reproduceras i det oändliga eftersom kunskapen är så fruktlös. Se där, ännu ett Panopticon (Foucault, 1975)!

Jag är nu inte först med detta tankespår (heller). Revisionsfenomenet, och självutvärdering enligt EFQM förtjänar att placeras inom det fenomenets ram, har diskuterats av t ex. Michael Power i *The Audit Society* (1997).

## Revisionsområdet

Utmärkande för samtida revision är att organisationsinterna kontrollsystem görs till föremål för extern granskning och ofta certifiering av särskilda certifieringsorgan. Detta, menar Power, skiljer sig från tidigare perioder i näringslivshistorien, då intern kontroll och styrning i organisationer betraktades som just interna angelägenheter och något som externa aktörer, även intressenter i organisationen, inte ansåg eller ansåg sig själva ha något med att göra.

"The audit explosion represents a systematic shift from the logic of evaluation to that of auditing, a shift which puts auditing itself beyond evaluation." (Power, 1997, s. 115)

En central tankegång hos Power är att revisionsverksamhet som sådan vilar på en mycket obskyr *epistemisk grund*, vilket innebär att den egentligen inte kan utvärderas. Power formulerar det så att man t ex. inte har någon aning om hur mycket mer "säkerhet" (eng. *comfort* eller *assurance*) för den finansiella redovisningen som man bör känna, om det satsats ett visst merbelopp på klassisk revision. Man måste helt enkelt lita på revisorerna. Man måste tro att det de gör är värt något. Power själv är i sina avrundande kommentarer mycket pragmatisk; visst kan det vara förnuftigt att lita på revisioner. Detta förtroende eller tillit kan dock kontrasteras med att revisionsverksamheten i sig är ett uttryck för tämligen lågt förtroende för något eller någon annan; det eller de som revideras. En direkt parallell, skulle jag säga, till det låga förtroende som företagsledningen implicit visar sina medarbetare i och genom EFQM!

Power (1997, ss. 94-98) redogör för två idealtyper av revisionsprocess. Den ena, löskoppling (eng. *decoupling*) innebär att granskning/översyn är en rationaliserad inspektionsritual i linje med Meyer & Rowans (1977) stilbildande tolkningar. Granskningen genomförs inom ramen för en i allt väsentligt avskild, från övriga verksamheten separerad, enhet. Effekten av granskningen är, oavsett vilka motiv som ligger bakom, att organisationen kan visa att en granskning har

genomförts. Verksamheten i övrigt inom organisationens ramar lämnas opåverkad.

Den andra idealtypen, kolonisering (eng. *colonization*) innebär att de värderingar och praktiker som möjliggör granskningen över huvud taget får brett genomslag i organisationen och att organisationen därmed förändras för att möjliggöra granskningen. Den inom organisationsteorin så vanliga distinktionen mellan formellt och informellt, menar Power, bryter samman och organisationen kommer att befolkas av en ny typ av aktör; en som vill bli granskad och välkomnar granskning och granskare, och som vill ha dokumentation över sina egna (och kanske andras?) aktiviteter. Grunden till kolonisering är att revisioner kräver en reviderbar underliggande aktivitet. I de fall en sådan saknas, så måste den skapas. På så sätt kan revision driva förändringar i organisationer, inte för att förbättra eller ändra organisationen av andra skäl än att just möjliggöra revision. En direkt parallell, skulle jag säga, till hur hela den koncern som mitt bolag ingår i håller på att införa nymodigheter för att det skall ge poäng i EFQM-modellen!

En granskningsprocess som initialt är löskopplad kan med tiden röra sig i koloniserande riktning. Interna granskare kan "byta sida" och börja använda sin nya maktbas för förändringsarbete. Olika intressegrupperingar kan använda granskningen för att försöka påverka andra inom organisationen, men kanske hålla sig själva utanför.

"And ways of talking around audit processes inevitably percolate into other areas of organizational life. " (Power, 1997, s. 97)

Precis som Power gör, så får vi väl anta att verkligheten – när man försöker betrakta en sådan – ofta kan ses som en kombination av dessa två idealtyper. Frågan blir då att se närmare vilka aspekter av granskningsidékomplexet som löskopplas inom organisationen respektive koloniserar den.

Ansvarsbegreppet som ligger inbyggt i EFQM-modellen kanske koloniserar organisationen, trots att man försöker hålla, eller oavsett motiv håller granskningsprocessen, relativt isolerad från verksamheten. Vision, mål och strategi som skall formuleras och kommuniceras uppifrån blir sakta men säkert det moraliserande småpratet underifrån, från de Experter som lyssnar på budskap och letar efter något att begripa. De kanske inte begriper modellen, men något budskap letar sig väl fram?

Tuffingarna, däremot, de blir bara arga när de ser att inget kommer ut av processen. Det stärker bara synen på att det är inställningar som måste ändras. Detaljer i modellen som sådan, dem kan man ju slå ifrån sig, man är väl Tuff (dvs. van att ägna sig åt lösa kopplingar), men nått vettigt skall det väl ändå

bli? Och när de därunder inte lyckas göra något, ja men då är det väl som modellen säger då: vision, strategi, mål, kultur, allt skall formuleras häruppe och kommuniceras nedåt. Därnere skall finnas *commitment*. Och de dygdiga skola vinna till slut. Men det vore skönt att veta:

”Quality audits are used because quality *must* be made measurable. As systems become the primary focus for inspectors and auditors, technical difficulties of performance measurement become invisible. A new market for assurance services has emerged which demands a tight coupling between quality performance, however that is to be defined, and processes to ensure that this performance is visible to a wider audience, whether this is the customer, the regulator, or even the customer as a regulator. ‘Making quality auditable’ is therefore a form of impression management in which the object of audit has shifted from operations to systems of control over operations. Without audit and the certification that follows from audit, quality remains too private an affair. One might conclude that there is no quality without quality *assurance*.” (Power, 1997, s. 60)

“The risk of audit is not simply that it does not work and leads to fatal remedies although one can assemble evidence for this. Rather, it is that, in the process of continuous movement and reform which it generates, it is also impossible to know when it is justified and effective. In essence this is the message of this book: audit has put itself beyond empirical knowledge about its own effects in favour of a constant programmatic affirmation of its potential.” (Power, 1997, s. 142)

“So the audit society is a symptom of the times, coincidentally a *fin de siècle*, in which a gulf has opened up between poorly rewarded ‘doing’ and highly rewarded ‘observing’.” (Power, 1997, s. 147)

Alltså, trots klena resultat av revisionsprocesser av denna karaktär, rullar processen på, precis som i vårt företag, även om man skall höja kvaliteten på dem som är med. Ett symptom i tiden som jag tolkar som resultatet av många Tuffa företagsledares paranoidschizoida idealisering av några på avstånd från de själva, intimt kopplat till ”demoniseringen” av några nära. Idealiseringar, som helt oavsiktligt, öppnar dörren för de(t) som verkar i Linnés anda. Vi räknar ständare och pistiller (strategier, resurser, policies etc.), och så kan vi upprätta en Tablå över alla Europas företag (eller varför inte organisationer?).

Ingen vet varför vi gör det eller om Tablån har någon relevans för någonting. Hur glad blir man av att kunna Linnés taxonomi? Inte alls, om man nu inte ägnar sitt liv åt att samla på växter och vill hålla ordning på sin samling. Sen kan man linda in sitt rena Upplysningsprojekt i modern skrud; EFQM sägs handla om ett verksamhetsförbättringsinstrument, baserat på modern, dvs. förklarande, kausal vetenskap och sägs vara ett led i höjandet av Europas konkurrenskraft i tävlingen med USA och Japan om världsherravälde. Nonsens.

## KAPITEL 12

### FÖRETAGSLEDNING SOM SOCIAL KONSTRUKTION

Berättar *Sången om Odysseus* något om oss? Och vilka är då våra Schylla och Karybdis? Vad är det för typer av personer företagsledare är? Är de inbegripna i diskursiv förvirring? Varifrån kommer den envisa ”insnävning” till formaliserade åtgärdsprogram? Är ”rationaliteten” manne ett trubbigt instrument att nå mål och är detta något som företagsledare kan tro på? Ungefär så ställde jag mina frågor för ganska många sidor sedan. Här kommer nu det samlade försöket till svar. Men låt mig först tala om det att jag överhuvudtaget svarar.

”Alla leker jobb, och vissa gör det bättre än andra.” (Försäljare)

Detta lakoniska uttalande ser jag som symptomatiskt för den unge, framgångsrike, urbane mannen, uppslukad av ett slags rudimentär postmodern syn på tillvaron. Livet är lek och vissa leker bättre än andra tror jag att han säger. Det första ledet i detta påstående är fantastiskt rikt i sin otydlighet. Vad betyder detta? Är människor av naturen inte mer än andra djur eller som små barn för vilka livet är lek? Eller är det en Nietzscheansk eller Goffmanskt blottläggning av urkraften vilja till makt genom maskspel och skiften mellan moraler? Det ringer i mina öron av begreppet ’double-bind’ (se Goffman, 1974, ss. 387-88, om Batesons begrepp); ”Alla leker jobb” kan i all sin tvetydighet – förstärkt av de paralingvistiska aspekterna av uttalandet som jag har svårt att återge i text – rekonstitueras som om det betydde nästan vad som helst, *utom* som det som jag tror är fallet för den unge försäljaren; ’alla’ tycks kämpa som fan och det är väldigt lite som har karaktären av lek. Och vem ”leker” bättre än andra? Den frågan tänker inte den postmoderne ödsla någon tid på. Han tänker ”leka” han också. Men jag ödslar uppenbarligen tid på att ställa frågan om vem som ”leker” bättre än andra. Det gör mig till något annat än en postmodernist. Jag envisas med en *ambition* att *förstå* och jag går vägen över tolkningar. Det är i en stolt tradition som jag vill delta:

”Då det finns någon påtaglig skillnad mellan två människors öde eller situation, antingen det gäller t ex hälsan eller i ekonomiskt eller socialt hänseende, visar den mest ytliga iakttagelse, att den mest gynnade har

ett ständigt behov av att få betrakta skillnaden som "legitim" och hans egen situation som "förtjänad", och den andras som på något vis "självförvållad". Det spelar därvid ingen roll om den helt "slumpmässiga" orsaken till skillnaden är aldrig så uppenbar. Detta behov ger sig också till känna i relationen mellan positivt och negativt privilegierade grupper av människor. Varje högt privilegierad grupp utvecklar en myt om sin naturliga, eventuellt i "blodet" baserad, överlägsenhet." (Weber, 1910-1918/19, s. 57)

Sociala praktiker legitimeras. Den materiella och sociala basen, t ex. materiella förhållanden och sociala interaktionsmönster i det företag som jag studerat förtjänar bland annat epitetet *hierarki*. Det finns en asymmetri mellan vissa som bestämmer mer, tjänar mer pengar och åtnjuter högre status, och andra som bestämmer mindre, tjänar mindre pengar och åtnjuter lägre status. Detta är inget uppseendeväckande. Jag tänker inte förfalla till något som kan anklagas för ett anarkistiskt eller irrationalistiskt förhållningssätt. (Jfr Abrahamsson, 1986.) Måhända är det *omöjligt* att samordna kollektiv handling och skapa mervärde utan hierarki. Berger & Luckmann skulle mycket väl kunna se det så! Praktikens institutionalisering har sin egen logik.

Det är möjligt att det ÄR så. Inget av detta innebär att vilken hierarki som råder (de mer specifika materiella förhållandena, de konkreta individerna och de sociala interaktionsmönstren) är särdeles begränsad av (natur)nödvändigheter. Tvärtom, den specifika utformningen av hierarki (och dess mer eller mindre vittgående konsekvenser i termer av autonomi, övervakning, materiella och andra belöningar mm.), kan förstås genom att betrakta helheten bas/överbyggnad.

När det gäller överbyggnaden finner vi, i Bergers och Luckmanns termer, institutionalisering. Hierarkins mönster är rutiniserade och institutionaliseras därmed ständigt endast i kraft av upprepningen.

Den institutionaliserade ordningen legitimeras fortlöpande från alla håll och kanter och på fyra nivåer. På den första nivån möter vi orden – ledare, medarbetare, chef, underställd, nyckelperson, etc.

På den andra nivån har vi moralkakornas värld (det moraliserande småpratet som oftast handlar om personer). Det är här som jag har tagit mig friheten att påstå att förmodernitetens kunskap, med analogiernas fria spel, regerar. Jag har också tagit mig friheten att påstå att det är i denna de förmoderna moralkakornas värld som vanliga människors självbilder skapas och omformas. Det är där företagsledare tenderar att se företagsledare i sig själva och andra med grund i inte sällan enkla och ytliga typifieringar.

På en tredje nivå möter vi de moderna diskurserna om företagsledning där språket och moralkakornas över- och underordning legitimeras med hjälp av föreställningar om sådant som 'strategi' och 'kultur'. Ett begreppspar som i sin tur hänvisar till den distinkt moderna tankefiguren *Gemeinschaft/Gesellschaft* och som därmed fyller viktiga psykologiska funktioner. Jag har tagit mig friheter här också. Jag påstår ju att dessa diskurser inte ger upphov till identiteter, utan till roller, från vilka det också är möjligt att distansera sig.

På den fjärde, och högsta nivån av legitimering, slutligen, finner vi ett symboliskt universum där den hegemoniska maskuliniteten är det uppvärderade och allt annat det nedvärderade. Klass, kön, sexualitet och etnicitet är ord som kan användas för att beteckna vad symbolerna symboliserar. Vissa bestämmer och tjänar mest pengar därför att de tillhör rätt klass, rätt kön, har rätt sexualitet och rätt hudfärg. Och denna materiella ordning representeras till del av just företagsledare, de mycket synliga, offentliga, figurer som de är. Knappast av en slump paraderar sådana företagsledare gärna med den främsta representanten för ordningen: Kungen. De paraderar med den som har till enda uppgift att representera det symboliska universum han lever inom och av. Det är tämligen underhållande att tänka sig att den "naturliga ordning" som den kristna kyrkan predikade under nästan 2000 år finns kvar på den högsta nivån av legitimering, när den tycks ha fått ge vika för mycket annat på framför allt den tredje nivån där ju den vetenskapliga rationaliteten härskar.

Moderniteten härbärgerar, i alla fall ett tag till om nu inte den formaliserade positivistiska ekonomiska förståelseformen upprättar total hegemoni, den förmoderna möjligheten till *Gemeinschaft*. Moderniteten, i sin fullödiga form innebär, enligt Marshall Berman:

"Att vara modern är att leva ett paradoxernas och motsägelsernas liv. Det är att övermannas av väldiga, byråkratiska organisationer som har makten att kontrollera och ofta även förstöra alla gemenskaper, värden och liv; och att ändå oförskräckt bemöta dessa krafter, kämpa för att förändra deras värld och göra den till vår egen. Det är att vara både revolutionär och konservativ: öppen för nya möjligheter till upplevelse och äventyr, rädd inför de nihilistiska djup som så många moderna äventyr leder till, en längtan efter att skapa och hålla fast vid något verkligt trots att allt förflyktigas. Att vara modern är, kunde man rentav säga, att vara antimodern." (Berman, 1982, s. 11)

Det vill säga; att vara modern på riktigt är att försöka upprätta gemenskap i det som ständigt hotar att förflyktiga den.



Den här texten skildrar, om än knapphändigt, ett organisatoriskt skeende som en fullödigt modern process i vilken, på en rad olika sätt, *Gemeinschaft* står mot *Gesellschaft*. Vi har sett för-modernitet stå mot modernitet. Eller: jag har sett det, framför mig rent fysiskt faktiskt, och jag hoppas att läsaren har gjort det åtminstone som en aning. Jag hoppas att begreppen identitet och roll, så som jag använt dem, kan hjälpa läsaren att se modernitetens verkning genom enskilda människor inom ramen för organisatoriska skeenden.

Allt sedan Weber har det varit, eller borde ha varit, en självklarhet att betrakta samtiden som en blandning av förmodernitet och modernitet, av karismatisk respektive traditionell auktoritet och rationell-legal auktoritet. Det är den självklarheten som jag har försökt leva upp till.

Jag har utnyttjat Michel Foucaults arkeologi för att lyfta fram ett tredje moment i vad som kan ses som än mer komplex samtidighet; Upplysningen som en tredje kraft mellan och runtom det förmoderna och det moderna. Den rena kunskapsörsten vid sidan om den rena viljan att förstå Guds, naturens eller världsansandens avsikt och den rena nyttan för en själv.

Jag har glömt en bild; den om det som företagsledare inte gärna talar om; om ekonomistyrning, incitament och om val av människor. Min tolkning tar sin utgångspunkt i en av de centrala psykologiska idéerna: bortträngning. Utformning av incitamentsystem och val av människor är fenomen som tvingar fram i fokus det kyliga tillstånd som modernitetens identitetslöshet innebär; i det moderna rollspelandet eftersträvas inga värden bortom nyttan och det är denna tomma värld som företagsledaren måste konfrontera i just incitamentsystemens och urvalsprocessernas sammanhang. Vi har att göra med en grundläggande bortträngning av moderniteten. En bortträngning som ger kraft åt andra masker att klibba sig fast och blir något mer än mask – identiteter. Världen befolkas alltjämt av män och kvinnor med medeltida identiteter – om än lösare i konturerna – och det lyckas vi alla med genom att tränga bort insikter om makt och maskspelandet.

Men det är inte allt, ty såväl incitamentsystemen och urval av människor hänvisar också till förmodernitetens genomslag; vi *vet* att vi gillar någon för hans kroppslängd, någon annan för hans röst, och känner aversion mot någon för hans skägg. Vi kanske till och med misstänker att vi sorterar bort människor för deras kön. Vi vet att dessa känslor har betydelse och vi vet att de egentligen, dvs. med moderna ögon, inte borde ha det. Alltså, ännu ett skäl att tränga undan dessa företeelser. Vi tränger undan såväl det moderna som det förmoderna. Vi tränger därmed undan hela modernitetens tankefigur i ett slags dubbel skräck. Jag frågade mig vilka Schylla och Karybdis är för Odysseus, förlåt, Verkställande Direktören, den aldrig rädlöse. Nu har jag givit

ett svar. Det är förmoderniteten och moderniteten som båda kastar sina skräckinjagande skuggor över det smala sundet.

Och vad lämnar vi då plats för: jo, men här kan vi väl hitta Upplysningen igen. Hur många är inte kategoriseringarna av människor i termer av administratörer, kreatörer, ledare, hjälpredor som säljs som naturliga, transparanta taxonomier och, i personlighetstesternas värld, *mathesis* över världens Ordning – en ordning som är fullt synlig och går att fastställa bara man hittar de rätta *benämningarna*? Och hur många anonyma experter är inte inblandade i utformning av belöningsystem? Och här har vi då att lyssna till Berman igen. Jag har lyssnat, så jag envisas likt 1800-talsmoderniteten med att sätta mig upp mot min tid och dess maskiner (organisationer). Gör upp med Upplysningen! Ta ansvar för det förmoderna, lev det och omforma det. Gör det moderna, men gör det med besinning, utan totalitära anspråk som hotar att utradera förståelse för det förmoderna; förståelse för den typ av människa vars liv *kan ha* en mening.

## FÖRVIRRING OCH DRÖMMAR

Det är rimligt att tänka sig företagsledning som föremål för diskursiv förvirring. Denna förvirring har sin grund, dels i samexistensen av olika moderna diskurser, dels i människors envisa tendens att bära på mer än diskurser i nuet. Vi bär och när känslor som kan ses som aggregat av diskurser från långt före oss. Graden av förvirring accentueras av att dessa olika ståndpunkter och ambitioner inte bara är uttryck för olika syner på hur det är, dvs. olika kunskap, utan också olika former för vilken kunskap som skulle kunna vara, dvs. olika *episteme*. Det är, slutligen, också rimligt att se ett mycket tydligt mönster i denna förvirring; upprättandet av hegemonisk maskulinitet. Eller; *det kan vara så här*.

Det har blivit organisationsteoretisk *legerdemain* att tolka det publika användandet av modeller som t. ex. EFQM, TQM, BPR eller vad det månne vara som anpassning till normer i omgivningen om vad det innebär att vara en modern organisation; ett sätt att vinna legitimitet och därmed attrahera resurser. Inte sällan kopplas detta till idéer om att alla dessa modeller inte egentligen används när man tittar inne i verksamheten. Vi står inför det Nils Brunsson (1989) kallat hyckleri, nära besläktat med den gamla idén om *decoupling*. (Se Czarniawskas diskussion kring den idén, 1997.)

Det kan vara intressant att kontrastera dessa teorier med mina iakttagelser. EFQM används internt, liksom 'kultur', liksom 'strategi'. Terminologierna

används och visst sker förändringar – även om de sällan blir så genomgripande som någon från början kan ha trott eller hoppats. Visst finns också medvetenhet om att det gäller att göra vissa saker, t ex. använda vissa modeller och begrepp, för att framstå som modern. Naturligtvis finns också ett tilltaget mått av cynism kring detta förhållande. ”Ett traineeprogram ger rätt vibbar i omgivningen”. Men *moderna*? Jag skulle vilja se dessa bokstavskombinationer *också* som en Upplyst räddningsplanka – eller räddningstablå om jag nu skall leka med orden lite till – mellan förmodernitetens Schylla och modernitetens Karybdis. En mycket farlig sådan dock, för precis som i Odyssén så dör ju manskaper på vägen. Endast hjälten får till slut plats på plankan, tämligen hal som den är. Vi kan väl se detta som ett litet tillägg till tanken på organisatorisk anpassning till normer?

En ”avdelning” inom den kritiskt reflekterande företagsledningsforskningen går till storms mot vad man betecknar som en allt överskuggande rationalism i företagsledares förhållande till frågor om *kompetens* och *lärande*. (Se t ex. Sandberg, 1994, Sandberg & Targama, 1998.) Denna kritik riktar sig mot det som sägs faktiskt pågå internt i företag och jag har inga problem att ta till mig den diskussion som förs kring det potentiellt värdefulla i mer filosofiskt sofistikerade uppfattningar av kompetens och lärande som interaktiva fenomen, människor emellan, bottnade i varje människas oupplösliga förhållande till sin värld, ett förhållande som måste *förstås* om dirigerad förändring på annan väg än brutal direktstyrning av människors handlande skall vara möjlig. Jag kan dock inte avhålla mig från misstanken, på basis av mina erfarenheter och mina tolkningar, att ”fienden” ofta ser lite annorlunda ut än vad denna litteratur ger vid handen. Sida vid sida med rationalismen, som med Foucaults begreppsapparat kanske skulle kunna sägas vara *en* del, den positivistiska, av modernitetens *episteme*, medan Sandberg *et al* står för en annan, den hermeneutiska, finns det annat. Där finns de förmoderna kunskapsformerna, där man kanske, exempelvis, inte ens separerar person och arbete och mäter respektives egenskaper. Det finns mer att kritisera, det är min poäng. Makten *är* inte alltid rationalistisk. Makten *legitimeras* inte heller alltid med ”rationalitet”.

De två poängerna kan ställas mot såväl tolkningar och kritik som tar sin utgångspunkt i den Kritiska Teorin som i Foucaults senare arbeten (t ex. 1975, 1976) vilka ofta insorteras under rubriker som ”biomakt” och ”technologies of government”. Den kritiska teorins oro för det teknokratiska medvetandet, och Foucaults oro för vad som kanske kan kallas det teknokratiska omedvetandet kan vara lätt överdrivna. Inte falska, utan bara överdrivna. Tror man på mig, så

finns det mycket ”äldre” former av mänsklig samvaro mitt i företagsledandets praktik. Det finns *mer* att oro sig för.

Ett konkret exempel kan vara den diskussion som Tim Newton (1998) för kring viss användning av Foucault i managementforskning. Newton tar upp Barbara Townleys (t ex. 1994) arbeten om *Human Resource Management*, däri betraktat som en samling disciplinerande tekniker vilka upprättar och vidmakthåller en viss typ av subjekt. Newton konstaterar att Townley här tycks strunta i den forskning som tyder på att *HRM* med dess uppsättning tekniker använda av specialister fått mycket begränsat genomslag i praktiken. Det är inte personalspecialister som bestämmer vem som skall få ett visst jobb, det är linjechefer. Just det. Det är män som ibland underkastar sig moderna discipliner, men i lika hög grad lever i förmoderna gemenskaper av, företrädevis, män i vilka gamla ideal bedömda genom den naturliga attitydens förmoderna kunskapsbildning – ”analogiernas fria spel” – regerar.

Ett annat exempel. Robert Jackalls bok *Moral Mazes* (1988) fick pris som 'Most Outstanding Business and Management Book' av 'Association of American Publishers'. 'Den tuffe' som en ensam stark man borde vara svår att ha att göra med inom ramen för en organisation, per definition ett kollektiv. Jag vill visa hur jag *tror* att Jackall tror att detta sker, nämligen genom ideologin om lagspel (eng. *team-play*).

Att vara en ”lagspelare” innebär att man måste ge sken av att vara en möjlig ersättare till andra chefer i närheten av den egna nivån. Man får inte vara alltför specialiserad och man får inte heller uttrycka alltför starka moraliska eller politiska bryderier över att arbeta med någonting. Jackall använder ett hypotetiskt exempel med en person som inom ramen för en kemikoncern inte vill jobba med kärnvapentechnik eller vapensystem och har bett att få slippa. En chef som givits exemplet svarar:

”Well, we'd go along with his request but we'd always wonder about the guy. And in the back of our minds, we'd be thinking that he'll soon object to working in the soda ash division because he doesn't like glass.” (citat i Jackall, 1988, s. 50)

Jackalls (s. 50) slutsats: ”Strong convictions of any sort are suspect.” Vad som inte är misstänkt är att vara länge på jobbet. Det gäller att ta del i de oändliga processerna av skvaller och intriger. Den som inte är med här ställs obönhörligen vid sidan. Lagspelare är inte heller prima donnor; alltför tydliga egenskaper av något slag är farliga. Man får inte vara för briljant, för professionell,

för frispråkig eller något annat som kan göra andra obehagliga till mods. Lagspelare ansluter sig till den för dagen dominerande ideologin i företaget.

"Someone who is talking about team play is out to squash dissent. It's the most effective way to tell people who have different perspectives to shut up." (*ibid*, s. 54)

Lagspelare visar upp en glad, visst-kan-vi-göra-det-attityd till sitt arbete och till organisationen. Jackall betonar begreppet stil.

"[Style] is being able to talk easily and make presentations. To become credible easily and quickly. You can advance even without technical experience if you have style. You get a lot of points for style. You've got to be able to articulate problems, plans, and strategies without seeming to have to refer to all sorts of memos and so on. The key in public performances and presentations is in knowing how to talk forcefully without referring to notes and memoranda. To be able to map out plans quickly and surely." (Jackall, 1988, s. 57)

"In short, managers with the right style possess a subtle, almost indefinable sophistication and polish, essentially a *savoir faire*, marked especially by an urbane, witty, graceful, engaging, and friendly demeanor. They are men and women of discriminating taste, of ostensibly balanced judgement, market with an open-minded tolerance towards others' foibles and idiosyncracies, at least in public, and with an ability to direct social interaction and conversation into well-gooved and accepted channels. They are able to frame issues with a graceful flair, subtly but forcefully dramatizing themselves in the process. Finally, men and women with the right style know how to assess and adjust themselves with poised ease and an air of quiet decisiveness to the nuances, exigencies, and shifting moralities of social situations." (Jackall, 1988, s. 59)

(Vi får först ursäkta Jackall för att han lite politiskt korrekt inkluderar kvinnor på jämställd basis i denna beskrivning av chefer med den rätta stilen. Jag (och rätt många med mig) skulle argumentera för att det inte är lika lätt för kvinnor att uppfattas som lagspelare med den rätta stilen.)

Här skulle man kunna säga att vi står inför vad Asplund kanske skulle beteckna som förlust av ena sidan eller aspekten av den moderna tankefiguren. Jackall ser bara *Gesellschaft*. Han är mycket skicklig på att se det dessutom,

även om han inte når Goffmanska höjder av detaljriktighet i avtäckandet av *Gesellschaft*. Jag vill rekommendera denna Jackalls bok. Jag vill bara inskjuta; den kan tänkas vara en sida av saken. Det finns kanske *Gemeinschaft* också? Och både *Gemeinschaft* och *Gesellschaft* kan innebära upprättandet av hegemonisk maskulinitet, alienation och människorov.<sup>56</sup> Jackall skyller det mesta på *Gesellschaft*. Jag skulle vilja ha förmåga att beskylla *Gesellschaft*, *Gemeinschaft* och 'Upplysning', allt eftersom projektet att förstå, verka och göra motstånd fortlöper. Paradoxalt nog blir Jackalls kritik av företagsvärlden en skorpiontagg som hamnar i bakhuvet. Ur det rena *Gesellschaft* finns ingen annan väg än totalitär kontrollapparat.

Det kan vara värt att återknyta till Tony Watson – han som gav sig ut på jakt efter 'management' – och hans diskussion av just Jackalls arbete.

"Ryland managers were anxious to resist what many of them viewed as the short-termist, cost-focused and hierarchically imposed decisions of the corporate management of ZTC and its masters in ZEC. There was clear self-interest in this, as such policies were seen as threatening their own careers. But they often had a value-based and moral objection to such policies as well. This can be related to the personal values of managers and to their concepts of 'self' and what we have met throughout this study as their notion of 'what sort of person I am'. Their involvement in managerial work was both an expression and a shaper of their notion of self and what is good and bad, right and wrong. Robert Jackall argues that managerial work forces managers to 'bracket' the values they hold privately and to follow the kind of morality, suggested to him by a former senior manager, who claimed that, 'what is right in the corporation is what the guy above you wants from you. That's what morality is in the corporation' [...]. In spite of the existence of pressures towards such a state of affairs identified by Jackall, I believe that the majority of the managers I worked with at Ryland would be incapable of acting as amoral and unfeeling agents of remote financial interests."  
(Watson, 1994, s. 210)

Jag tror också det. Därav mitt tjat om identitet, för-modernitet och mitt utrop om att människan har en moral. Jag tror att såväl Tuffa som Experter strävar efter att leva i Gemenskap. Jag tror att verkställande direktören menade vad

---

<sup>56</sup> Ett bra exempel kan vara de MC-gäng som Filip Wijkström (1998) teoretiserar kring.

han sa när han reagerade på stabschefens tal om koncernens budord som ”stentavlor” (se s. 136 ovan). Han skulle vilja leva i en gemenskap kring värden av detta slag, och han följer andras (typ Peters och Watermans) idéer om hur en sådan Gemenskap skulle kunna nås.

## VAD JAG HAR GJORT OCH INTE GJORT

Jag har nu snart genomfört ett försök att bättre begripa företagsledning. Det är *ett* försök och det är *mitt* försök. I någon mening är det *jag* som är den röda tråden i den här texten. Det är mina förståelsemöjligheter som utvecklats. Det är min förhoppning att läsarens också har det.

Det kan vara på sin plats att något mer omsorgsfullt placera detta mitt försök i den omfattande litteraturen om företag och dess ledningar. Mitt är ett *kritiskt* försök. Alvesson & Willmott (1992) formulerade en agenda för 'Critical Management Studies'. Mitt arbete placerar sig inom denna agenda. Jag ansluter mig till en icke-objektivistisk syn på företagsledning. Ingenting är givet; vad företagsledning än är, så är det resultatet av en skapelseakt människor emellan. Dessa skapelseakter är inte symmetriska, utan jag avtäckar och utgår ifrån förekomsten av maktassymmetrier mellan män och kvinnor, mellan vissa och andra män. Jag försöker bryta mot det för-givet-tagna, vilket förutsätter att något identifieras som taget-för-givet (t ex. 'strategi' och 'kultur', 'vi' och 'dem', människan som egenskaper) och jag rör mig hela tiden mot att ge alternativ.

Under ytan på detta mitt projekt ligger ett *Utopia* och skvalpar. Mitt *Utopia* är dock inte det klasslösa samhället av fritt flytande gemenskap eller lust. (Jfr Burrell, 1992.) Min utopi ligger varken i framtiden eller i dåtiden, utan i nuet. Mitt *Utopia* utgår också från en bild att ett mer komplicerat samhälle, med fler än två antagonistiska klasser (kapitalister och arbetare). Den här texten handlar ju framför allt om att skissa de idémässiga konturerna av en tredje klass – företagsledarnas. Jag vägrar att välja mellan att se dem som antingen egennyttiga skojare eller offer för strukturer över vilka de inte råder.<sup>57</sup> Jag ser dem som både och, och kanske mer därtill. Jag vägrar välja och vill stå för flera olika tolkningar samtidigt.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Jfr Barbara Czarniawska-Joerges (1995) om organisationsforskningens huvudriktningar.

<sup>58</sup> Jfr gärna med John Mingers (1992) i diskussionen om 'Operational Research' och Glenn Morgan (1992) om 'Marketing'.

Är det något som jag betonar så är det språk och kommunikation. Jag visar i den här texten, ibland ordagrant, hur företagsledare (sam)talar. Det är den fragmentariska, förvirrande och intressedrivna vardagens prat som här blottläggs. Vi är långt från den kommunikativa rationalitet som Jürgen Habermas (1981) mödosamt formulerat och eftersökt. Det är inte heller mot den – idén om oförvanskad kommunikation – som jag jämför mitt material. Jag tolkar det hela med hjälp av konstruktionismens idéer om identitet och roll, samt fyra nivåer av legitimering av den rådande ordningen. Idéer vilka jag ser som förenliga med den Kritiska Teorin från Frankfurt.<sup>59</sup> Den gemensamma agendan är, bland annat, överskridandet av dikotomin subjektivism och objektivism (jfr Alvesson & Willmott, 1996, s. 61).

Det är också i just denna Frankfurtanda som detta mitt försök är skrivet. Jag lånar från vad som kan se ut som disparata källor för att bygga en tolkningsapparat: Bendix (Weber), Foucault, Hollway (Freud, tolkad inte som naiv naturvetare, utan som de omedvetet intentionala handlingarnas utforskare), allt sammanflätat i Berger & Luckmann (Schütz *plus* Marx). Jag talar om kön och klass, just som Horkheimer & Adorno i *Upplysningens dialektik* betraktade inte bara Odysseus, jordägaren, utan också Penelope, hans hustru, och Kirke och Kalypso, hans älskarinnor. För att nu inte tala om sirenerna, vilkas sång alltid lockat till undergång.

Vi skulle kunna tala om två läsningar av *Sången om Odysseus*. Den ena är Horkheimer & Adornos världsberömda och den andra Gustafssons inte lika kända. För de stora tänkarna i Frankfurt är Odysseus, jordägaren, den moderne borgarens föregripare. Han är den som med Upplysning förmår tämja naturen med hjälp av förnuftet, och dess förutsättning, jaget – det som försöker överleva. Det är med honom som med den moderne kapitalisten – andra får göra det egentliga slitet och de totala uppoffringarna – Odysseus själv klarar sig förbi sirenerna, men hans manskap går under i samma moment som de hjälper sin herreman. För den andre tänkaren är Odysseus idealmannen, *fångad* i sitt stående epitet – den aldrig rädlöse – som med mod, list och slughet klarar sig i en fientlig värld. I Gustafssons läsning föregriper Odysseus inte Upplysningen. Han är symbol för det ständigt aktuella småpratandets idealisering – allt som oftast – av män. Han är en hjälte som lyssnaren och läsaren skall *beundra*. I Horkheimers och Adornos läsning lämnar människan naturen och skapar sedan nya myter, t ex. den om det vetenskapliga förnuftet

---

<sup>59</sup>Jag hänvisar här till det forskningsinstitut, knutet till universitetet i Frankfurt, vid vilket den kritiska teorin utvecklades under tongivande inflytande av Max Horkheimer och Theodor Adorno.



och den värdeneutrala nyttomaximeringen. Gustafsson ser människan som aldrig lämnat naturen och som fortsätter leva i en världens text, en värld där allt är tecken.

Låt mig då tala om en tredje läsning, som innesluter de två. I linje med principen om att det alltid finns alternativa läsningar att göra, vågar jag påstå att *både* Horkheimer & Adorno och Gustafsson har sagt något sant. Människan idag är både som Odysseus, jordägaren, och Odysseus, den aldrig rådlöse. Hon är både modern och förmodern.

Ovanstående skulle bli rasande förmätet om jag inte samtidigt medgav att mitt försök är så begränsat. Jag saknar allt det av fakta om klasstruktur och könsstruktur som en "total" analys skulle kräva. På den mer idealistiska sidan av den konstruktionistiska tolkningen skulle jag kunna tolka varje rad av uttalanden som förekommer i de redovisade mötena och intervjuerna (t ex. med hjälp av Foresters (1983, 1992) idéer till kritisk konversationsanalys med grund i Habermas teori om kommunikation). Jag skulle också ha kunnat tillfredsställa många, både feminister (som Connell) och "pro-feminister" (som Burrell, 1992) genom att ge mig in i på de lustar som kommer till uttryck i mitt material eller de som hade kommit till uttryck om jag hade valt att "leta" efter dem. Mitt arbete hade säkert blivit bättre om jag intresserat mig för förekomsten av sexuella trakasserier och kanske till och med sexualiserat våld i företagsledandets miljö (jfr MacKinnon, 1979). Jag hade säkert blivit klokare av att studera andra arenor (hem, familj, fritid), bland annat för att därigenom kunna grunda mina idéer om identitet som något mer stabilt än, och därmed skiljt från, roll.<sup>60</sup> En analog effekt hade kunnat nås om jag tagit mig tid att lyssna till livshistorier på det sätt som t ex. Roper eller Connell gjorde. Silverman själv skulle ha krävt det av mig om jag nu använder hans modell.

Såväl Bourdieu, Foucault som mer rättrogna marxister, slutligen, skulle kanske anklaga mig för att förfalla till borgerlig idealism i min användning av Foucaults arkeologi. Jag ger idéerna en stor betydelse i detta mitt försök. Jag påstår ju att Linnés anda svävar över samtiden just som en idé vars praktik levs, men där idén – en värld utan Människan – själv är dold. Jag intresserar mig föga för de socio-historiska mönster genom vilka denna fördolda idé fortlever och vilka som därigenom gynnas respektive missgynnas. Jag drar istället den radikalhumanistiska (Burrell & Morgan, 1979) slutsatsen att vi alla kanske

---

<sup>60</sup> Och jag hade därigenom också bidragit till att åtgärda problematiken att den Kritiska Teorins idé om systemvärldens kolonisering av livsvärlden skymmer den patriarkala samhällsordningens samtida strukturering av de båda världarna. (Jfr, återigen, Alvesson & Willmott, 1996, s. 85.)

tillhör de missgynnades skara. Även här förblir jag möjligen också trogen andan från Frankfurt (jfr Alvesson & Willmott, 1996, s. 58-60).

## VAD GÖRA NÄR MINA DOCKOR BLIR MÄNNISKOR?

Jag stod vid ett tillfälle och småpratade med VD. Vi kunde båda konstatera att det var många organisationsförändringar som hade skett och som var på väg att ske. Jag föreslog mycket skämtsamt att man kanske skulle kunna locka folk till företaget genom att lova att man inte skulle utsättas för några omorganiseringar. VD sammanfattade mitt förslag: ”Det är bra som det är alltså...?” Solklart underförstått att så är det inte. Det kan det inte vara. Det får det inte vara.

Det är maskulinitet i sin prydno. En ständig osäkerhet i jakt efter sätt att bekräfta sin existens utanför sig själv (Siedler, 1994) Detta *utanför* är ”utveckling” och ”ständig förändring.”<sup>61</sup> Dessa förändringar måste mötas, exempelvis, med självmedvetna försök till ’strategi’ och ’kultur’ som vägar till ansvar för framtiden. Och de möts genom såväl Tuffas som Experters omedvetna strävan att göra människor respektive ting till sin egen avbild.

Men jag envisas. Jag har inget annat att göra än att föreslå tanken att det skulle kunna gå att bedriva företagsamhet, och leda sådan, med något färre gester än de som jag har beskrivit och tolkat här ovan. Jag kan tänka mig att man struntar i det som jag här kallat den moderna rollen ’kulturförändrare’.<sup>62</sup> Jag tror att man kan modifiera rollen ’strategen’. Jag tror att man kan medvetandegöra både Tuffheten och Expertisen som, understundom, mycket begränsade identiteter, och framförallt, som grund för svårartade uteslutningsmekanismer för dem som i och med sin kropp har svårare att leva respektive bli sedda som bärare av dessa ideal. Den omhändertagande Fadern och den formellt kompetente Utvalde har kanske mer revolutionerande potential för olika kroppar – i alla fall om Fadern kan fås att byta namn till Föräldern – absolut inte Modern (se Kanter, 1977). Ett sådant medvetandegörande skulle kunna leda till att man lade övningar som Förtruppsmötet i kapitel 2 åt sidan, så länge som det inte finns en beredvillighet att öppna för något som åtminstone närmar sig den ”ideala samtalsituationen” eller sokratiska dia-

---

<sup>61</sup> Se Mats Tyrstrup, 2002, för vardaglig evidens för detta tema från i huvudsak svenska förhållanden.

<sup>62</sup> Jämför gärna med Burrells (1992) argumentation.

logen.<sup>63</sup> (Jfr Sandberg & Targama, 1998.) där människor utbyter uppriktiga meningar i omsorgsfullt och ömsesidigt frågande och svarande. Det är så mycket arbete som skall utföras i alla fall. Och jag har faktiskt en aning om det arbetet för jag har ju sett det utföras mitt framför mina ögon.

Dessa är inte enkla recept, ty de innebär att män och andra människor skall ta stora risker. För just män kanske det innebär en av de största av risker, att göra livet överkligt genom att bryta sönder livets allra första tudelningar i ont och gott, bra och dåligt. Att bryta mot dikotomier är svårt, särskilt mot sådana som utgör grund för identitet. Någonstans inom mig ropar dock en röst: Vill du vara tuff, var då riktigt tuff, *mot* tuffheten!

---

<sup>63</sup> Sokrates lära om det goda samtalet återfinns, om inte i andra texter, så i dialogen *Gorgias*. Det är märkvärdigt, men ingen har sagt något vettigare, och vi är rätt många som haft chansen.

## REFERENSER

- Abrahamsson, B. (1986/1992), *Varför finns organisationer?*, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Academy of Management Review*, 1992, Vol. 17, No. 3
- Albrow, M. (1970), *Bureaucracy*, New York, NY, US: Macmillan
- Alvesson, M. (1989/1992), *Ledning av kunskapsföretag*, Stockholm, Sverige: Norstedts juridikförlag, 2:a upplagan
- Alvesson, M. & Willmott, H. (red.) (1992), *Critical Management Studies*, London, UK: SAGE
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992), "Critical Theory and Management Studies: An Introduction" i Alvesson, M. & Willmott, H. (red.) *Critical Management Studies*, London, UK: SAGE, ss. 1-20
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Alvesson, M. (1996), *Communication, Power and Organization*, Berlin, Tyskland: Walter de Gruyter
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996), *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, London, UK: SAGE
- Alvesson M. & Due-Billing, Y. (1997), *Understanding Gender and Organizations*, London, UK: SAGE
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, NY, US: McGraw-Hill
- Anthony, P. D. (1977), *The Ideology of Work*, London, UK: Tavistock
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Cal., US: Jossey-Bass
- Armstrong, P. (1986), "Management Control Strategies and Inter-professional Competition: the Cases of Accountancy and Personnel Management", i Knights, D. & Willmott, H. (red.), *Managing the Labour Process*, Aldershot, UK: Gower, ss. 19-43
- Asplund, J. (1979), *Teorier om framtiden*, Stockholm, Sverige: Liber
- Asplund, J. (1987), *Det sociala livets elementära former*, Göteborg, Sverige: Korpen
- Asplund, J. (1991), *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*, Göteborg, Sverige: Korpen

- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992), "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, 27, ss. 363-399
- Barnard, C (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., US: Harvard University Press
- Bauman, Z. (1993/1995), *Postmodern etik*, Göteborg, Sverige: Daidalos (översättning av Sven-Erik Torhell)
- Bendix, R. (1956), *Work and Authority in Industry*, Los Angeles, Cal., US: UC Press
- Berger, P. and Luckmann, T. (1966/1991), *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, London, UK: Penguin Books
- Berglund, J. (1999), "The Practical Men of Action. The Construction of Masculinity and Model Leaders in Business Magazines", *Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm School of Economics, Research Paper Series*, 1999/4
- Berman, M. (1982/1995), *Allt som är fast förflyktigas*, Lund, Sverige: Studentlitteratur (översättning av Gunnar Sandin)
- Brunsson, N. (1989), *The Organization of Hypocrisy*, Chichester, UK: John Wiley & Sons
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (red.) (1993), *The Reforming Organization*, London, UK: Routledge
- Bolman, T. E. & Deal, L. G. (1997), *Reframing Organizations*, San Francisco, Cal., US: Jossey-Bass, 2:a uppl.
- Bourdieu, P. (1977), *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge, Mass., US: Cambridge University Press (översättning av Richard Nice)
- Bourdieu, P. (1979/1984), *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*, Cambridge, Mass., US: Harvard University Press (översättning av Richard Nice)
- Bourdieu, P. (1990), *The Logic of Practice*, Cambridge, UK: Polity Press
- Bourdieu, P. (1991), *Language & Symbolic Power*, Cambridge, UK: Polity Press
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London, UK: Heinemann
- Burrell, G. (1992), "The Organization of Pleasure", i Alvesson, M. & Willmott, H. (red.), *Critical Management Studies*, London, UK: SAGE, ss. 66-89
- Burris, B. (1989), "Technocratic Organization and Control", *Organization Studies*, 10(1). 1-22
- Burris, B. (1993), *Technocracy at Work*, Albany, NY, US: SUNY Press

- Burris, B. (1996), "Technocracy, Patriarchy and Management", i Collinson, D. L. & Hearn, J. (red.), *Men as Managers, Managers as Men*, London, UK: SAGE, ss. 61-77
- Chodorow, N. (1978), *The Reproduction of Mothering*, Berkeley, Cal., US: University of California Press
- Cicourel, A. (1964), *Method and Measurement in Sociology*, New York, NY, US: The Free Press
- Cockburn, C. (1991), *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*, London, UK: MacMillan
- Collinson, D. L. & Hearn, J. (red.) (1996), *Men as Managers, Managers as Men*, London, UK: SAGE
- Connell, R. W. (1995), *Masculinities*, Cambridge, UK: Polity Press
- Czarniawska-Joerges, B. (1995), "Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies", *Organization*, 2(1), 11-33
- Czarniawska, B. (1997), "A Four Times Told Tale: Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies", *Organization*, 4(1), 7-30
- Dagens Nyheter*, 010702, 020221
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, 147-160
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York, NY, US: Harper & Row
- Eribon, D. (1989/1991), *Michel Foucault*, Cambridge, Mass., US: Harvard University Press, översättning av Betsy Wing.
- Ericsson, D. (2001), *Kreativitetens mysteriet*, Stockholm, Sverige: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
- Forester, J. (1983) "Critical Theory and Organizational analysis", i Morgan, G. (red.), *Beyond Method*, Beverly Hills, Cal., US: Sage
- Forester, J. (1992), "Critical Ethnography: On Fieldwork in a Habermasian Way", i Alvesson, M. & Willmott, H. (red.) *Critical Management Studies*, London, UK: SAGE, ss. 46-65
- Foucault, M. (1966/1994), *The Order of Things. An Archeology of the Human Sciences*, London, UK: Routledge
- Foucault, M. (1969/1991), *The Archaeology of Knowledge*, London, UK: Routledge, översättning av A. M. Sheridan
- Foucault, M. (1975/1995), *Discipline & Punish*, New York, NY, US: Vintage Books, översättning av A. M. Sheridan
- Foucault, M. (1976/1990), *The History of Sexuality. An Introduction*, New York, NY, US: Vintage Books (översättning av Robert Hurley)

- Freud, S. (1909/1956), "Family Romances", *Collected Papers, Vol. V*, London, UK: The Hogarth Press (redaktör James Strachey)
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, London, UK: Fontana Press
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, UK: Polity Press
- Giddens, A. (1991), *Modernity and Self-Identity*, Cambridge, UK: Polity Press
- Gilligan, C. (1982), *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, Mass., US: Harvard University Press
- Giorgi, A. (1994), "A Phenomenological Perspective on Certain Qualitative Research Methods", *Journal of Phenomenological Psychology*, 25, No. 2, ss. 190-220
- Glaser B. & Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Ill., US: Aldine de Gruyter
- Goffman, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, NY, US: Doubleday Anchor Books
- Goffman, E. (1974/1986), *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Boston, Mass., US: Northeastern University Press
- Grint, K. & Case, P. (1998), "The Violent Rhetoric of Re-Engineering: Management Consultancy on the Offensive", *Journal of Management Studies*, 35:5, September, ss. 557-577
- Gustafsson, C. (1992), "Den dygdige företagsledaren", i Sjöstrand, S.-E. and Holmberg, I. (red.), *Företagsledning bortom etablerad teori*, Stockholm, Sweden: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, ss. 31-45
- Gustafsson, C. (1994), *Produktion av allvar*, Stockholm, Sverige: Nerenius & Santérus
- Habermas, J. (1981/1984), *The Theory of Communicative Action*, Vol 1., Boston, Mass., US: Beacon Press, översättning av Thomas McCarthy
- Hearn, J. (1992), *Men in the Public Eye. The Construction and Deconstruction of Public Men and Public Patriarchies*, London, UK: Routledge
- Henriques, J. et al (red.) (1984), *Changing the Subject*, London, UK: Methien
- Hirdman, Y. (1988), "Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning", *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, Nr. 3, ss. 49-63
- Holgersson, C. (1999), "Rekrytering som konstruktion av företagsledare", i Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.), *Osynlig företagsledning*, Lund, Sverige: Studentlitteratur, ss. 113-130
- Hollway, W. (1984), "Gender Difference and the Production of Subjectivity", i Henriques, J. et al (red.), *Changing the Subject*, London, UK: Methien
- Hollway, W. (1991), *Work Psychology and Organizational Behaviour*, London, UK: SAGE

- Hollway, W. (1996), "Masters and Men in the Transition from Factory Hands to Sentimental Workers", i Collinson, D. L. & Hearn, J., *Men as Managers, Managers as Men*, London, UK: SAGE, ss. 25-42
- "Homeros" (1975), *Sången om Odysseus. Odysseen*, Sverige: Forum
- Horkheimer, M. & Adorno, T. W. (1944/1947/1996), *Upplysningens dialektik*, Göteborg, Sverige: Daidalos
- Höök, P. (1999), "Ledarskap som okontrollerbar sexualitet", i Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.), *Osynlig företagsledning*, Lund, Sverige: Studentlitteratur, ss. 154-172
- Höök, P. (2001), *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*, Stockholm, Sverige: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
- Jackall, R. (1988), *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*, New York, NY, US: Oxford University Press
- Kallifatides, M. (1999), "De Tuffa", i Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.), *Osynlig företagsledning*, Lund, Sverige: Studentlitteratur, ss. 61-79
- Kanter, R. M. (1977/1993), *Men and Women of the Corporation*, New York, NY, US: Basic Books
- Kaplan, A. (1964), *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science*, Scranton, Penn., US: Chandler Publishing Company
- Karlsson-Stider, A. (2000), *Familjen & Firman*, Stockholm, Sverige: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
- Kerfoot, D. & Knights, D. (1996), "The Best is Yet to Come?: The Quest for Embodiment in Managerial Work", i Collinson, D. L. & Hearn, J. (red.), *Men as Managers, Managers as Men*, London, UK: SAGE, ss. 78-98
- Kerfoot, D. & Knights, D. (1998), "Managing Masculinity in Contemporary Organizational Life: A 'Man'agerial Project", *Organization*, Vol. 5(1), pp. 7-26
- Knights, D. & Willmott, H. (red.) (1986), *Managing the Labour Process*, Aldershot, UK: Gower
- Knights, D. & Morgan, G. (1991), "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organization Studies*, 12/2, pp. 251-273
- Legge, K. (1989), "HRM: A critical analysis". I Storey, J. (red.), *New Perspectives on Human Resource Management*. London, UK: Routledge, ss. 19-55
- Lindgren, G. (1992), *Doktorer, systrar och flickor*, Stockholm, Sverige: Carlssons
- Lindgren, G. (1999), *Klass, kön och kirurgi*, Malmö, Sverige: Liber



- MacKinnon, C. (1979), *Sexual Harassment of Working Women: A Case of Sex Discrimination*, New Haven, Conn., US: Yale University Press
- MacIntyre, A. (1981/1985), *After Virtue*, London, UK: Duckworth, 2:a uppl.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83(2), pp. 340-63
- Mingers, J. (1992), "Technical, Practical and Critical OR – Past, Present and Future?", i Alvesson, M. & Willmott, H. (red.) *Critical Management Studies*, London, UK: SAGE, ss. 90-112
- Morgan, G. (1983), *Beyond Method*, Beverly Hills, Cal., US: Sage
- Morgan, G. (1992), "Marketing Discourse and Practice: Towards a Critical Analysis", i Alvesson, M. & Willmott, H. (red.) *Critical Management Studies*, London, UK: SAGE, ss. 136-158
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, NY., US: Harper & Row
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, 14: 934-948
- Newton, T. (1998), "Theorizing Subjectivity in Organizations: The Failure of Foucauldian Studies?", *Organization Studies*, 19/3, ss. 415-447
- Norén, L. (1995), *Tolkande företagsekonomisk forskning*, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Peters T. & Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence*, New York, NY., US: Harper & Row
- Perrow, C. (1972/1986), *Complex Organizations - A Critical Essay*, New York, NY, US: McGraw-Hill, 3:e uppl.
- Pettigrew, A. (red.) (1988), *The Management of Strategic Change*, Oxford, UK: Blackwell
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, Mass., US: Pitman
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY, US: The Free Press
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, London, UK: Collier Macmillan
- Power, M. (1997), *The Audit Society. Rituals of Verification*, Oxford, UK: Oxford University Press
- Reed, M. I. (1996), "Rediscovering Hegel: The 'New Historicism' in Organization and Management Studies", *Journal of Management Studies*, 33:2, March, ss. 139-158
- Reed, M. I. (1997), "In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis", *Organization Studies*, 18/1, ss. 21-42

- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1947), *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., US: Harvard University Press
- Rombach, B. (1986), *Rationalisering eller prat*, Lund, Sverige: Doxa Ekonomi
- Roper, M. (1994), *Masculinity and the British Organization Man since 1945*, London, UK: Oxford University Press
- Roper, M. (1996), "Seduction and Succession': Circuits of Homosocial Desire in Management", i Collinson, D. L. & Hearn, J. (red.), *Men as Managers, Managers as Men*, London, UK: SAGE, ss. 210-226
- Rose, N. (1992), *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, London, UK: Routledge
- Ricoeur, P. (1973), "The model of the text", *New Literary History*, Vol. 5, ss. 91-120
- Salaman, G. (1979), *Work Organisations: Resistance and Control*, London, UK: Longman
- Sandberg, J. (1994), *Human Competence at Work. An Interpretative Approach*, Göteborg, Sverige: BAS
- Sandberg, J. (1995), "How do we justify knowledge produced by interpretative approaches?", EFI Research Report, Stockholm School of Economics
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998), *Ledning och förståelse*, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Schütz, A. (1932/1967), *The Phenomenology of the Social World*, US: Northwestern University Press
- Schütz, A. (1945), "On Multiple Realities", *Philosophy and Phenomenological Research. A Quaterly Journal*, Vol. 5, 533-575
- Schütz, A. (1953), "Common-sense and Scientific Interpretation of Human Action", *Philosophy and Phenomenological Research. A Quaterly Journal*, Vol. 14, 1-38
- Scott, J. W. (1988), *Gender and the Politics of History*, New Tork, NY, US: Columbia University Press
- Siedler, V. J. (1994), *Unreasonable Men. Masculinity and Social Theory*, London, UK: Routledge
- Silverman, D. (1970), *The Theory of Organisations*, London, UK: Heinemann
- Silverman, D. (1985), *Qualitative Methodology and Sociology. Describing The Social World*, Aldershot, UK: Gower
- Sjöstrand, S.-E. (1985), *Sambällsorganisation*, Lund, Sverige: Doxa
- Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) (1999), *Osynlig företagsledning*, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Sjöstrand, S.-E. (1997), *The Two Faces of Management. The Janus Factor*, London, UK: International Thomson Business Press

- Stein, J. (1993), *Strategy Formation and Managerial Agency*, Stockholm, Sverige: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
- Storey, J. (red.) (1989), *New Perspectives on Human Resource Management*. London, UK: Routledge
- Taylor, F. W. (1911/1913), *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, US: Harper & Brothers
- Toulmin, S. (1961), *Foresight and Understanding*, London, UK: Hutchinson & Co.
- Townley, B. (1994), *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject*, London, UK: SAGE
- Tyrstrup, M. (2002), *Tidens furstar*, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- van Maanen, J. (1988), *Tales of the Field*, Chicago, Ill., US.: Chicago University Press
- Wahl, A. et al (2001), *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Waldo, D. (1948), *The Administrative State*, New York, NY., US: Ronald
- Watson, T. (1994), *In Search of Management*, London, UK: Thomson Business Press
- Weber, M. (1905/1997), *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*, Lund, Sverige: Argos (översättning av Agne Lundquist)
- Weber, M. (1910-19/1983), *Ekonomi och samhälle*, Vol. 1, Lund, Sverige: Argos, (översättning av Agne Lundquist)
- Weber, M. (1910-19/1985), *Ekonomi och samhälle*, Vol. 2, Lund, Sverige: Argos, (översättning av Agne Lundquist)
- Weber, M. (1910-19/1987), *Ekonomi och samhälle*, Vol. 3, Lund, Sverige: Argos, (översättning av Agne Lundquist och Joachim Retzlaff)
- Wijkström, F. (1998), "Svarta änglar och vita dygder", i Aspers, P. & Uddhammar, E. (red.), *Framtidens dygder*, Stockholm, Sverige: City University Press, ss. 273-323
- Wikander, U. (1988), *Kvinnors och mäns arbeten: Gustavsberg 1880-1980*, Lund, Sverige: Arkiv
- Wolin, S. S. (1960), *Politics and Vision*, Boston, Conn., US: Little, Brown and Company

## BILAGA A

### OBSERVATIONSTILLFÄLLEN

Direktionsmöten, 5 dagar  
Ledningsgruppsmöten, 14 dagar  
Chefsmöten, 5 dagar  
Stormöte, 1 dag  
Mindre möten med chefer, 2 dagar  
Diverse informationsmöten, 3 dagar  
Arbetsmöten, storkundssatsningen, 2 dagar  
Intern chefsutbildning, 2 dagar  
Budgetförhandlingar, 4 dagar  
Projekthanteringsutbildning, 1 dag  
Förtruppsmöten, 3 dagar  
Arbetsmöten, självutvärderingen, 6 dagar  
Kundmöten, 2 dagar

Protokollförda informella samtal, 5 dagar

Närvaro (i företagslokaler och resor) med eget arbete, personuppsökande, informationssamlade, småprat, ca 3 månader

## BILAGA B

### INTERVJUER

Formaliserade intervjuer har genomförts med följande personer

Verkställande direktör (ej bandad)

Ekonomidirektör (ej bandad)

Personaldirektör

Affärsområdeschef, affärsområde [1]

Affärsområdeschef, affärsområde [1]

Affärsområdeschef, affärsområde [2]

Affärsområdeschef, affärsområde [3]

Affärsområdeschef, affärsområde [4]

Affärsområdeschef, affärsområde [5]

Redovisningschef

Stabsfunktionär, ekonomi (ej bandad)

Stabsfunktionär, ekonomi

IT-chef

Kvalitets- och miljöchef

Inköpschef

Avdelningschef, avdelning [1]

Avdelningschef, avdelning [2]

Avdelningschef, avdelning [3]

Avdelningschef, avdelning [4] (ej bandad)

Avdelningschef, avdelning [5]

Avdelningschef, avdelning [6]

Avdelningschef, avdelning [7]

Avdelningsekonom

Projektledare A

Projektledare B

Storkundchef A

Storkundchef B

Kollektivanställd A

Kollektivanställd B

## BILAGA C DOKUMENT

Dagordningar och protokoll från direktionmöten under tiden för min närvaro  
Dagordningar och protokoll från ledningsgruppsmöten under tiden för min närvaro  
Diverse beslutsunderlag  
Budget, resultat- och balansrapporter från 1995 och framåt nedbrutna på minst affärsområdesnivå  
Undervisningsmaterial från intern chefsutbildning  
Instruktionsmaterial, arbetsmaterial och sammanställningar om EFQM  
Interna rapporter om EFQM, införande av säljstödsystem, införande av nytt ekonomisystem  
Broschyrer om produkter  
Rekryteringsannonser  
Sammanställning av intern personalundersökning  
Manuskript för stormöte  
Externa konsulter arbetsmaterial i frågor om kommunikation och mediahantering  
Företagets hemsida  
Företagstidning  
Diverse internt skickade e-post

## SUMMARY IN ENGLISH

### MODERN MANAGEMENT AND NOT-SO-MODERN MANAGERS

The function or activity of management and managers as living people have both been theorised mainly in terms of rationalistic presuppositions. Emphasis has long been, in normative as well as in descriptive theory building, on 'rational' separation of means from ends within the calculative logic of *economic man*. This kind of theorising, however, has come under rather fierce attack within the field of management studies from various social theoretical points of view. Within a Weberian tradition, scholars have argued for a theoretical repertoire conducive to understanding human life in general, and in particular life within the frame of formal organisations in industrialised, part-capitalist societies, as a *mélange* of various forms of human interaction where the variability encompasses forms of reasoning, types of relationships, and kinds of people in terms of motivation and world view. The works of Sven-Erik Sjöstrand (1985, 1997) are highly representative of such an effort.

In line with such a tradition this thesis contains a tentative theoretical framework that renews what is taken to be an original Weberian awareness of historicity, acutely present within Social Constructionism. Various forms of human life have emerged at different times and in different places. Many of these forms have withered, but more than one lingers on. Weber himself produced works providing us with tools for interpretation of life in terms of ideal types. He gave us, for example, the notion of three ideal-typical forms of authority: rational-legal, traditional, and charismatic. The first of these, in no uncertain terms, was identified by Max Weber as fruit and condition of Western Modernity. The other two, in equally certain terms, were associated with other places and other times. The whole of Weber is read here as a detailing of the contrast between the Modern and the Pre-Modern. (Or as the German himself might have it, following Ferdinand Tönnies, *Gesellschaft* and *Gemeinschaft*.)

This notion of our present as subsumed under the tension between the Modern and the Pre-Modern is utilised here as a background in front of

which the outlook of managers and the activities of management can be interpreted. Management is perceived as highly infused with the Modern (e.g. the rational-legal form of authority) – a point most laboriously made by Critical Theory. Managers are too, of course. Being ordinary people, however, managers (and, hence, management) are *also* seen as carriers *and* expressions of the Pre-Modern, e.g. notions of the charismatic and traditional authority. This is presumed to be of major importance for the ways of understanding management and managers in terms of social theoretical concepts such as class, gender, race and sexuality. Both Modern and Pre-Modern forms of perception and knowledge are seen to coexist, albeit at different levels of legitimisation of the current order.

Weber (reinterpreted by Alfred Schütz) is a direct ancestor of the Social Constructionism of Peter Berger and Thomas Luckmann (1966). Another direct ancestor is Karl Marx. In a constructionist interpretation of societal phenomena both ideas and material conditions should be considered. Even if this thesis takes an overall constructionist stance the focus is on interpreting in terms of ideas, or more specifically, in terms of *forms* of knowledge. The Modern and the Pre-Modern, are seen as constituted in part by two forms of knowledge, two *episteme* (Foucault, 1966), which ‘function’ dialectically with material conditions that can be described, *inter alia*, in terms of gender and class.

The classic book of Reinhardt Bendix (1956) and more recent research within the feminist tradition is the foundation for a typology of ideals that seem likely to give ground for a masculine identity within *and* outside the context of management. The typology helps illustrate that the pendulum has swung back and forth between the Pre-Modern and Modern in the ideological defence of management in the industrial order.

In light of the empirical investigations – mainly in the form of participant observation and interviewing – conducted at a contemporary industrial sales organisation within a global concern, it is argued that this pendulum movement is paralleled in organisational life by more of a constant struggle. Two historically produced ideals that become types of identities, The Tough One and The Expert (the first one seen as Pre-Modern and the second more Modern), are depicted as the main protagonists in a process of organisational change (the launching and attempts at implementing a version of key account management). Pre-Modernity is depicted as winning, an impression strengthened by a look at processes of explicit socialisation of managers-to-be within the frame of a formalised program for interaction involving top management and ‘hand-picked’ younger managers.



This old theme of Pre-modernity – the enchanted world – versus Modernity – the world of Man’s reign – is often the end of story. Here, one step further is taken down the path of interpretation. Michel Foucault, in *The Order of Things* (1966), provided an analysis of three, not two, *episteme*. Between the long era of Pre-Modernity and the Modernity of our times, there was a period of Enlightenment, so different from our own indeed and, perhaps for that very reason, forgotten. One particular organisational phenomenon (a process of so called self evaluation) is interpreted as an expression of that forgotten period of Enlightenment without Man and, simultaneously, as a flight from the other two forms of knowledge. Indeed, as a flight from ourselves.

# EFI

## The Economic Research Institute

### Reports since 1997

A complete publication list can be found at [www.hhs.se/efi](http://www.hhs.se/efi)

*Published in the language indicated by the title*

### 2002

**Barinaga, E.**, Levelling Vagueness – A study of cultural diversity in an international project group.

**Damjanovic, T.**, Essays in Public Finance.

**Ekman, M.**, Studies in Health Economics – Modelling and Data Analysis of Costs and Survival.

**Kaplan, M.**, Acquisition of Electronic Commerce Capability – The Cases of Compaq and Dell in Sweden.

**Mähring, M.**, IT Project Governance.

**Nilsson, M.**, Essays in Empirical Corporate Finance and Governance.

**Schuster, W.**, Företagets Valutarisk – En studie av horisontella och vertikala styrprocesser.

**Tullberg, J.**, Reciprocitet – Etiska normer och praktiskt samarbete.

**Vlachos, J.**, Risk Matters – Studies in Finance, Trade and Politics.

### 2001

**Adolfson, M.**, Monetary Policy and Exchange Rates – Breakthrough of Pass-Through.

**Andersson, P.**, Expertise in Credit Granting: Studies on Judgment and Decision-Making behavior.

**Björklund, C.**, Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes.

**Center for Management and Organization 50 (1951-2001).**

**Charpentier, C.**, Uppföljning av kultur- och fritidsförvaltningen efter stadsdelsnämndsreformen.

**Dahlén, M.**, Marketing on the Web - Empirical Studies of Advertising and Promotion Effectiveness.

**Eckerlund, I.**, Essays on the Economics of Medical Practice Variations.

**Ekelund, M.**, Competition and Innovation in the Swedish Pharmaceutical Market.

**Engström, S.**, Success Factors in Asset Management.

**Ericsson, D.**, Kreativitetmysteriet – Ledtrådar till arbetslivets kreativering och skrivandets metafysik.

**Eriksson, R.**, Price Responses to Changes in Costs and Demand.

**Frisell, L.**, Information and Politics.

**Giordani, P.**, Essays in Monetary Economics and Applied Econometrics.

**Gustavsson, P.**, Essays on Trade, Growth and Applied Econometrics.

**Hedlund, A.**, Konsumentens erfarenhet – och dess inverkan på livsmedelsinköp på Internet.

**Hill, M.**, Essays on Environmental Policy Analysis: Computable General Equilibrium Approaches Applied to Sweden.

**Hvenmark, J.**, Varför slocknar elden? Om utbrändhet bland chefer i ideella organisationer.

**Hägglund, P.B.**, Företaget som investeringsobjekt – Hur placerare och analytiker arbetar med att ta fram ett investeringsobjekt.

**Höök, P.**, Stridspiloter i vida kjolar, om ledarutveckling och jämställdhet.

**Johansson, C.**, Styrning för samordning.

**Josephson, J.**, Evolution and Learning in Games.

**Kjellberg, H.**, Organising Distribution - Hakonbolaget and the efforts to rationalise food distribution, 1940-1960.

**Lange, F. och Wahlund, R.**, Category Management – När konsumenten är manager.

**Liljenberg, A.**, Customer-gearred competition – A socio-Austrian explanation of Tertius Gaudens.

**Lindkvist, B.**, Kunskapsöverföring mellan produktutvecklingsprojekt.

**Ljunggren, U.**, Nyckeltal i grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen.

**Läkemedel – Kostnad eller resurs för sjukvården?** (red. Jönsson, B.).

**Löf, M.**, On Seasonality and Cointegration.

**Martensen, K.**, Essays on Entry Externalities and Market Segmentation.

**Matros, A.**, Stochastic Stability and Equilibrium Selection in Games.

**Mårtensson, P.**, Management Processes – An Information Perspective on Managerial Work.

**Nilsson, A.**, Market Transparency.

**Norberg, P.**, Finansmarknadens amoralitet och det kalvinska kyrkorummet – En studie i ekonomisk mentalitet och etik.

**Persson, B.**, Essays on Altruism and Health Care Markets.

**Rech, G.**, Modelling and Forecasting Economic Time Series with Single Hidden-layer Feedforward Autoregressive Artificial Neural Networks.

**Skoglund, J.**, Essays on Random Effects Models and GARCH.

**Strand, N.**, Empirical Studies of Pricing.

**Thorén, B.**, Stadsdelsnämndsreformen och det ekonomiska styrsystemet - Om budgetavvikelser.

## **2000**

**Berg-Suurwee, U.**, Styrning före och efter stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid – Resultat från intervjuer och enkät.

**Bergkvist, L.**, Advertising Effectiveness Measurement: Intermediate Constructs and Measures.

**Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L.,** Koncernchefen och ägarna.

**Bornefalk, A.,** Essays on Social Conflict and Reform.

**Charpentier, C., Samuelson, L.A.,** Effekter av en sjukvårdsreform.

**Edman, J.,** Information Use and Decision Making in Groups.

**Emling, E.,** Svenskt familjeföretagande.

**Ericson, M.,** Strategi, kalkyl, känsla.

**Gunnarsson, J., Wahlund, R., Flink, H.,** Finansiella strategier i förändring: segment och beteenden bland svenska hushåll.

**Hellman, N.,** Investor Behaviour – An Empirical Study of How Large Swedish Institutional Investors Make Equity Investment Decisions.

**Hyll, M.,** Essays on the Term Structure of Interest Rates.

**Håkansson, P.,** Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands.

**I huvudet på kunden.** Söderlund, M., (red).

**Karlsson Stider, A.,** Familjen och firman.

**Ljunggren, U.,** Styrning av grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen – Resultat från intervjuer och enkät.

**Ludvigsen, J.,** The International Networking between European Logistical Operators.

**Nittmar, H.,** Produktutveckling i samarbete – Strukturförändring vid införande av nya Informationssystem.

**Robertsson, G.,** International Portfolio Choice and Trading Behavior.

**Schwarz, B., Weinberg, S.,** Serviceproduktion och kostnader – att söka orsaker till kommunala skillnader.

**Stenström, E.,** Konstiga företag.

**Styrning av team och processer – Teoretiska perspektiv och fallstudier.**  
Bengtsson, L., Lind, J., Samuelson, L.A., (red).

**Sweet, S.,** Industrial Change Towards Environmental Sustainability – The Case of Replacing Chlorofluorocarbons.

**Tamm Hallström, K.,** Kampen för auktoritet – standardiseringsorganisationer i arbete.

### **1999**

**Adler, N.,** Managing Complex Product Development.

**Allgulin, M.,** Supervision and Monetary Incentives.

**Andersson, P.,** Experto Credite: Three Papers on Experienced Decision Makers.

**Ekman, G.,** Från text till batong – Om poliser, busar och svennar.

**Eliasson, A-C.,** Smooth Transitions in Macroeconomic Relationships.

**Flink, H., Gunnarsson, J., Wahlund, R.,** Svenska hushållens sparande och skuldsättning– ett konsumentbeteende-perspektiv.

**Gunnarsson, J.,** Portfolio-Based Segmentation and Consumer Behavior: Empirical Evidence and Methodological Issues.

**Hamrefors, S.**, Spontaneous Environmental Scanning.

**Helgesson, C-F.**, Making a Natural Monopoly: The Configuration of a Techno-Economic Order in Swedish Telecommunications.

**Japanese Production Management in Sunrise or Sunset.** Karlsson, C., (red).

**Jönsson, B., Jönsson, L., Kobelt, G.**, Modelling Disease Progression and the Effect of Treatment in Secondary Progressive MS. Research Report.

**Lindé, J.**, Essays on the Effects of Fiscal and Monetary Policy.

**Ljunggren, U.**, Indikatorer i grundskolan i Stockholms stad före stadsdelsnämndsreformen – en kartläggning.

**Ljunggren, U.**, En utvärdering av metoder för att mäta produktivitet och effektivitet i skolan – Med tillämpning i Stockholms stads grundskolor.

**Lundbergh, S.**, Modelling Economic High-Frequency Time Series.

**Mägi, A.**, Store Loyalty? An Empirical Study of Grocery Shopping.

**Mölleryd, B.G.**, Entrepreneurship in Technological Systems – the Development of Mobile Telephony in Sweden.

**Nilsson, K.**, Ledtider för ledningsinformation.

**Osynlig Företagsledning.** Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., Tyrstrup, M., (red).

**Rognes, J.**, Telecommuting – Organisational Impact of Home Based – Telecommuting.

**Sandström, M.**, Evaluating the Benefits and Effectiveness of Public Policy.

**Skalin, J.**, Modelling Macroeconomic Time Series with Smooth Transition Autoregressions.

**Spagnolo, G.**, Essays on Managerial Incentives and Product-Market Competition.

**Strauss, T.**, Governance and Structural Adjustment Programs: Effects on Investment, Growth and Income Distribution.

**Svedberg Nilsson, K.**, Effektiva företag? En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras.

**Söderström, U.**, Monetary Policy under Uncertainty.

**Werr, A.**, The Language of Change The Roles of Methods in the Work of Management Consultants.

**Wijkström, F.**, Svenskt organisationsliv – Framväxten av en ideell sektor.

## **1998**

**Andersson, M.**, On Testing and Forecasting in Fractionally Integrated Time Series Models.

**Berg-Suurwee, U.**, Styrning av kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen.

**Berg-Suurwee, U.**, Nyckeltal avseende kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdels-nämndsreformen.

**Bergström, F.**, Essays on the Political Economy of Industrial Policy.

**Bild, M.**, Valuation of Takeovers.

**Charpentier, C., Samuelson, L.A.**, Effekter av en sjukvårdsreform – en analys av Stockholmsmodellen.

**Eriksson-Skoog, G.**, The Soft Budget Constraint: The Emergence, Persistence and Logic of an Institution. The Case of Tanzania 1967-1992.

**Gredenhoff, M.**, Bootstrap Inference in Time Series Econometrics.

**Ioannidis, D.**, I nationens tjänst? Strategisk handling i politisk miljö – en nationell teleoperatörs interorganisatoriska, strategiska utveckling.

**Johansson, S.**, Savings Investment, and Economic Reforms in Developing Countries.

**Levin, J.**, Essays in Company Valuation.

**Ljunggren, U.**, Styrning av grundskolan i Stockholms stad innan stadsdelsnämndsreformen.

**Mattsson, S.**, Från stat till marknad – effekter på nätverksrelationer vid en bolagiseringsreform.

**Nyberg, A.**, Innovation in Distribution Channels – An Evolutionary Approach.

**Olsson, P.**, Studies in Company Valuation.

**Reneby, J.**, Pricing Corporate Securities.

**Roszbach, K.**, Essays on Banking Credit and Interest Rates.

**Runsten, M.**, The Association Between Accounting Information and Stock Prices. Model development and empirical tests based on Swedish Data.

**Segendorff, B.**, Essays on Bargaining and Delegation.

**Sjöberg, L., Bagozzi, R., Ingvar, D.H.**, Will and Economic Behavior.

**Sjögren, A.**, Perspectives on Human Capital: Economic Growth, Occupational Choice and Intergenerational Mobility.

**Studier i kostnadsintäktsanalys.** Jennergren, P., (red)

**Söderholm, J.**, Målstyrning av decentraliserade organisationer. Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål.

**Thorburn, K.**, Cash Auction Bankruptcy and Corporate Restructuring

**Wijkström, F.**, Different Faces of Civil Society.

**Zethraeus, N.**, Essays on Economic Evaluation in Health Care. Evaluation of Hormone Replacement Therapy and Uncertainty in Economic Evaluations.

### *1997*

**Alexius, A.**, Essays on Exchange Rates, Prices and Interest Rates.

**Andersson, B.**, Essays on the Swedish Electricity Market.

**Berggren, N.**, Essays in Constitutional Economics.

**Ericsson, J.**, Credit Risk in Corporate Securities and Derivatives. Valuation and Optimal Capital Structure Choice.

**Charpentier, C.**, Budgeteringens roller, aktörer och effekter. En studie av budgetprocesserna i en offentlig organisation.

**De Geer, H., Silfverberg, G.**, Citizens' Trust and Authorities' Choices, A Report from The Fourth International Conference on Ethics in the Public Service, Stockholm June 15-18, 1994.

**Friberg, R.**, Prices, Profits and Exchange Rates.

**Från optionsprissättning till konkurslagstiftning.** Bergström, C., Björk, T., (red)

**Hagerud, G.E.**, A New Non-Linear GARCH Model.

**Haksar, A.**, Environmental Effects of Economywide Policies: Case Studies of Costa Rica and Sri Lanka.

**He, C.**, Statistical Properties of Garch Processes.

**Holmgren, M.**, Datorbaserat kontrollrum inom processindustrin; erfarenheter i ett tidsperspektiv.

**Jennergren, P.**, Tutorial on the McKinsey Model for Valuation of Companies.

**Lagerlöf, J.**, Essays on Political Economy, Information, and Welfare.

**Lange, F., Wahlund, R.**, Planerade och oplanerade köp - Konsumenternas planering och köp av dagligvaror.

**Löthgren, M.**, Essays on Efficiency and Productivity; Contributions on Bootstrap, DEA and Stochastic Frontier Models.

**Nilsson, H.E.**, Using Conceptual Data Modelling in Management Accounting: A Case Study.

**Sjöberg, L., Ramsberg, J.**, En analys av en samhällsekonomisk bedömning av ändrade säkerhetsföreskrifter rörande heta arbeten.

**Säfvenblad, P.**, Price Formation in Multi-Asset Securities Markets.

**Sällström, S.**, On the Dynamics of Price Quality.

**Södergren, B.**, På väg mot en horisontell organisation? Erfarenheter från näringslivet av decentralisering och därefter.

**Tambour, M.**, Essays on Performance Measurement in Health Care.

**Thorén, B., Berg-Surwee, U.**, Områdesarbete i Östra Hökarängen - ett försök att studera effekter av decentralisering.

**Zhang Gang.**, Chinese Rural Enterprises Between Plan and Market.

**Åhlström, P.**, Sequences in the Process of Adopting Lean Production.

**Åkesson, G.**, Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändringsprocesser.

**Åsbrink, S.**, Nonlinearities and Regime Shifts in Financial Time Series.

