

GRI-rapport 2006:10

Aktörer och institutionell teori

Stefan Tengblad
Scandinavian Management



School of Business,
Economics and Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

© Gothenburg Research Institute
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd
förbjudet.

Gothenburg Research Institute
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 600
405 30 Göteborg
Tel: 031 - 773 54 13
Fax: 031 - 773 56 19
E-post: förnamn.efternamn@gri.gu.se

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Olausson

Förord

Institutionell teori har varit en populär ansats inom många samhällsvetenskaper under den senaste 15-års perioden i Sverige. Ett exempel utgjordes av min doktorsavhandling om 'chefs försörjning' (Tengblad 1997). Syftet med denna rapport är att i en relativt komprimerad form diskutera avhandlingens bidrag särskilt i förhållande till institutionell teori och aktörernas betydelse vid reproduktion av institutionella handlingsmönster. I avhandlingen visade det sig nämligen svårt att tillämpa den tongivande institutionella teorin som betonar att det är generella regler som upprätthåller institutionerna genom imitation och det som aktörerna tar för givet. Detta berodde på att aktörerna – som i detta fall var chefer, personalvetare och chefsaspiranter – inte betedde sig så enhetligt och oreflekterat förväntat.

Då även många andra forskare som har utgått från institutionell teori har stött på en rik förekomst av strategiska aktörer vill jag framhålla att avhandlingens institutionsmodell kan ha ett mer generellt värde. Modellen bygger på att en institution upprätthålls av tre samverkande fenomen – regler, aktörer och handling – och att det bästa sättet att studera och förstå ett av dessa fenomen är att studera relationen mellan de andra två begreppen. Detta innebär att:

- aktörers identitet byggs upp av den handling som utförs och de regler som efterlevs;
- att handling består av aktörernas regelstyrda beteende, samt
- att regler konstrueras av aktörer i samband med att de handlar.

En huvudpoäng med rapporten är att det är ofruktbart att reducera en institution till en uppsättning regler eftersom det är just växelspelet mellan kulturella regler och aktörernas handlande som upprätthåller institutioner.

Texten följer inledningsvis avhandlingens teorikapitel och här har det endast gjorts smärre språkliga rättelser och förtydliganden. Därefter har de empirisk-analytiska kapitlen i avhandlingen summerats i kapitel två och tre och här är skillnaderna mot originaltexterna större.

Göteborg i sommarvärmen 2006

Stefan Tengblad

Kapitel 1: Institutionell teori och aktörers betydelse

UTVECKLINGEN INOM DET INSTITUTIONELLA TEORIOMRÅDET

Institutioner är ett gammalt forskningsobjekt. Kring sekelskiftet kritiserade Thorstein Veblen nationalekonomisk teori som byggde på uppfattningen om människan som en rationellt kalkylerande varelse (Scott 1995: 3). Veblen framhöll att mänskligt handlande istället till stor del styrs av vanor och konventioner. Ett halvt sekel senare beskrev Philip Selznick hur Tennessee Valley Authority (TVA) blev 'institutionaliserad' (Selznick 1949). TVA utvecklade med tiden en organisatorisk struktur och en position i det lokala samhället som delvis inte behövdes för att lösa den uppgift som organisationen hade tilldelats.

Under 80-talet upplevde institutionell teori en renässans och begreppet "*The New Institutionalism*" myntades. Som startpunkt för 'nyinstitutionalismen' har DiMaggio & Powell (1991) framhållit John Meyers och Brian Rowans artikel *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* från 1977. Nyinstitutionalismen har sedan dess dominerats av amerikanska sociologer med John Meyer som centralgestalt.

Vid sidan av Meyer & Rowan (1977) är förmodligen de mest betydelsefulla artiklarna inom nyinstitutionalismen *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence* av Lynne Zucker (1977) samt Paul DiMaggios och Walter Powells *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* (1983). Synen på hur institutioner uppkommer och enskilda aktörers roll skiljer sig mellan artiklarna och de bär frön till olika skolbildningar inom institutionell teori. Meyer & Rowans artikel handlar i huvudsak om hur organisationer anpassar sig rituellt till institutionella krav i syfte att uppnå legitimitet och resurstilldelning. Zuckers artikel handlar om hur institutioner byggs upp och reproduceras genom interaktion mellan individer utifrån en fenomenologisk ansats medan DiMaggio & Powells artikel behandlar hur och varför institutioner sprids och drivkraften till att organisationer tenderar att efterlikna varandra (isomorfism).

Under 80-talet var troligtvis DiMaggio & Powells artikel den mest inflytelserika och många kvantitativa studier genomfördes i syfte att beskriva institutionell likriktning. Men även om DiMaggio & Powell beskriver tre slags isomorfism; tvingande (coercive), normerande (normative) och kognitiv (mimetic) blev institutioner som kognitiva fenomen den dominerande forskningsinriktningen:

In contrast to Durkheim and Parsons, Berger and Luckmann emphasized the creation of shared knowledge and belief systems rather than the production of rules and norms. Cognitive frameworks are stressed over normative systems. A focus on the centrality of cognitive systems forms the foundation for the sociological version of the new institutionalism in organizations. (Scott 1995: 13)

Berger & Luckmanns bok *The Social Construction of Reality* blev en central referens för nyinstitutionalister som kom att se institutioner som internaliserade av aktörerna. Institutioner består enligt Berger & Luckmann av gemensamma 'typifieringar' som över tiden får en 'objektiv' och 'självklar' status:

Institutionalization occurs whenever there is a reciprocal typification of habitualized actions by types of actors. Put differently, any such typification is an institution. (Berger & Luckmann 1967: 72) - All institutions appear in the same way, as given, unalterable and self-evident. (a a 77)¹

Berger & Luckmanns institutioner består av rutinmässiga tolkningsmönster som med tiden betraktas som självklara (taken-for-granted). De framhåller att institutioner byggs upp därför att människan har en önskan att etablera vanor för att effektivisera sin tillvaro och reducera osäkerhet. Berger & Luckmann försöker förstå strukturen i vardagslivet (everyday life) vilket kan vara orsaken till att de fokuserar på det som ses som självklart. Czarniawska-Joerges påpekar dock att aktörer inom organisationer tar saker för självklara i mindre utsträckning än i vardagslivet (Czarniawska-Joerges 1992).

KRITIK MOT NYINSTITUTIONALISMEN

Den nyinstitutionella teorin utvecklades till en radikal reaktion gentemot ekonomisk och sociologisk teori som utgår från att aktörer är rationella och målorienterade (DiMaggio & Powell 1991: 8). I den nyinstitutionella tappningen blev aktörernas betydelse kraftigt nedtonad och i sin extrema form reproduceras institutioner mycket passivt av aktörerna:

Det kanske mest grundläggande problemet är att en rent kognitiv syn på institutionalisering, där förgivettagna och mer eller mindre omedvetna föreställningar om verkligheten antas styra handlandet i bestämda banor, i förening med en syn på organisationer som avspeglings av organisatoriska fält där de befinner sig, leder till att teorin blir 'passiv'; den får något mekaniskt och automatiskt över sig. Ingenstans ser man några handlande subjekt, drivna av några slags motiv eller intressen, och det ges därigenom inte heller något utrymme för konflikter och kamp mellan olika intressegrupperingar (Johansson 1994: 26)

Aktörer som utövar påverkan blir till en anomali som behöver förklaras inom kognitiv institutionalism; det är vid institutioners tillkomst som enskilda aktörer kan utöva inflytande enligt perspektivet (Scott 1995: 79). Det blir emellertid svårt att förklara samhällsutveckling med en renodlad kognitiv syn på institutioner. Hur kan man förklara förändringar om institutionerna reproduceras passivt av

¹ A a betyder anfört arbete och är en svensk variant av engelskans och latinets ibid.

aktörerna? Och om aktörer anpassar sig till omgivningen - vad är det som formar omgivningen?

Kerstin Sahlin-Andersson kritiserar nyinstitutionell teori för att utgå från ett 'rumsligt-hierarkiskt perspektiv' då utgångspunkten är att institutionerna skapas på en 'makronivå' som sedan enskilda mikroenheter anpassar sig till (Sahlin-Andersson 1994: 172-177). Den mottagande organisationen tillskrivs inte någon betydelse utan styrs av omvärlden på ett närmast mekaniskt sätt. Men vid en makrostudie (tex en enkätundersökning) kan man inte avgöra om 'isomorfastisk' likriktning beror på en äkta institutionalisering eller om lokala aktörer istället gör strategiska anpassningar gentemot externa krav (Zucker 1991: 104). En poäng med Meyer & Rowans artikel var just att organisationer försökte efterleva externa krav, åtminstone på ett rituellt plan, i syfte att vinna resurser och legitimitet. För att förstå hur institutioner sprids och reproduceras behöver man därför studera enskilda organisationer och inte utgå från att institutionerna och dess regelsystem tas för givna av aktörerna.

I den omfattande forskningsantologin *The New Institutionalism in Organizational Analysis* från 1991 märks en konflikt mellan rörelsens identitet 'kognitivismen' och en strävan att utveckla institutionell teori genom att vidga institutionsbegreppet. En vidgning kan göras genom att man börjar fokusera på aktörer, maktförhållanden, samt den normerande och regulativa aspekten av institutioner. Bokens redaktörer var i ganska stor utsträckning självkritiska:

...we suspect that something has been lost in the shift from old² to the new institutionalism. Although the prime importance of assimilating the cognitive revolution to sociological theory is undeniable, we agree with Alexander (1987) that the goal must be a sounder multidimensional theory, rather than a one-sidedly cognitive one. (DiMaggio & Powell 1991: 27).

I den empiriska delen av boken påvisas aktörernas betydelse. Paul J. DiMaggio (1991: 27) som studerade uppbyggnaden av konstmuseum i USA konstaterade att de anställda på museerna *agerade målmedvetet i varje steg i processen*. Galaskiewicz (1991: 298) beskrev hur företagsvälgörenhet i Minneapolis institutionaliserades på initiativ av seniora företagsledare utan att det fanns ett externt tryck för att skapa en institution. Neil Fligstein (1991: 334) undersökte diversifiering inom amerikansk industri och konstaterade att vissa storföretag utvecklade en diversifieringsstrategi ganska målmedvetet. Slutligen beskrev Steven Brint och Jerome Karabel (1991: 344) hur amerikanska högskolor, mot studenternas vilja, förändrade utbildningsinriktning från ett fokus på humaniora (Bachelor of Arts) till yrkesutbildning. Högskolorna utvecklade härvidlag egna distinkta intressen och var inte passiva mottagare av institutionell påverkan 'utifrån'.

² Med gammal institutionalism avses Selznick (1949) och andra studier som intresserar sig för kopplingen mellan institutioner och maktutövning.

Utvecklingen inom institutionalismen hade inte behövt bli så ensidigt kognitiv om man i större grad utgått från ursprungsartiklarna. Meyer & Rowan (1977) beskrev ju hur organisationer anpassar sina formella strukturer i syfte att maximera legitimitet och resurstilldelning. Och DiMaggio & Powell (1983) argumenterade för att institutioner kan spridas genom tvingande regler och professionella normer samt att institutioner till stora delar tillskapas av 'strategiska' aktörer.

Nyinstitutionalismens viktigaste bidrag är förmodligen att den har uppmärksammat att institutioner till stor del byggs upp av det ej ifrågasatta. Den har också bidragit till ett ökat intresse för institutioner som fenomen och har förmedlat insikten om institutioners förmåga att påverka organisationer. Man kan se det som att organisationer tillhandahåller en arena där olika institutioner reproduceras.

Medan 'contingency-teorin' utgår från att organisationer påverkas av den teknologiska miljön, påvisar institutionell teori att organisationer i minst lika hög grad påverkas av den sociala miljön. Forskning har också visat att legitimitet i många situationer är lika viktigt eller viktigare än teknisk effektivitet för att förklara organisationers framgång och överlevnad (Scott & Meyer 1991).

Men det vore negativt för utvecklingen inom det institutionella teoriområdet om den kognitiva dimensionen blir för dominerande. Institutioner är något mera än bara för-givet-tagna tankestrukturer. Scott & Christensen (1995) avslutar en antologi om institutionell teori inom organisationsforskning med att diskutera behovet av en bredare teoretisk 'lins' vid studier av institutionella fenomen. I denna studie används ett bredare institutionsbegrepp som även innefattar:

- Ett fokus på tvingande och normerande regler vid sidan av de kognitiva reglerna.
- Ett fokus på aktörernas betydelse vid reproduktionen av institutioner. Vad som är ett lämpligt agerande vid en given situation förutsätter en tolkningsprocess vars utfall är svår att förutsäga.
- Ett fokus på förhållandet mellan aktörer, regler och handling.

OLIKA FORMER AV INSTITUTIONELLA REGLER

Richard Scott (1995) har klassificerat forskning inom institutionell teori efter vilken typ av regler som betonas. Reglerna delas in i tre kategorier, tvingande (regulative), normerande (normative) och kognitiva (cognitive) regler. Med kognitiva regler avser Scott regler som ses som självklara (taken-for-granted). Ordet 'kognitiv' är dock olyckligt då alla sociala konstruktioner/regler kan ses som kognitioner. Jag kommer istället att använda begreppet 'självklara' regler.

Tvång (regulative pillar)

Många samhällsinstitutioner grundfästs av tvingande regler. Man måste följa lagar och förordningar, samt betala skatt och obligatoriska avgifter. Tvingande regler upprätthålls av sanktionssystem som bestraffar regelbrott (a a 35). Ett exempel som berör chefsförsörjning är att aktiebolagslagen (ABL) definierar den verkställande direktörens ansvar och befogenheter. Regler kan även i vissa fall upplevas som tvingande även om det saknas ett formellt sanktionssystem. Den svenska regeringens anpassning till EMU:s konvergenskrav eller ett företags arbete med ISO-certifiering, (det påstås att man annars kommer att förlora sina kunder) är exempel på regler som kan upplevas som tvingande, även om detta inte självklart är fallet. Nödvändigheten av att efterleva tvingande regler är beroende av aktörernas verklighetskonstruktion.³

Normer (normative pillar)

Vad som är önskvärt och hur saker bör göras regleras av normer. Normer är ofta explicita, de uttrycks i olika sammanhang och de utsätts för ifrågasättande (annars ger de uttryck för självklara regler). Normer är ofta roll-specifika, vad som utgör ett passande beteende för olika aktörer varierar kraftigt (a a 38). En chef och ett skolbarn behöver inte (och tillåts inte heller) efterleva samma normer. Att inte efterleva normer innebär i högre grad att man förlorar i förtroende och anseende hos andra aktörer än att man drabbas av ett formellt sanktionssystem (annars är det fråga om tvingande regler). Ett exempel på en norm inom chefsförsörjning är att chefsförsörjningen skall bedrivas på ett systematiskt och framtidsinriktat (strategiskt) sätt. Aktörer kan bestrida normen om de inte anser att den är tillämplig eller lämplig för en viss situation.

Det självklara (cognitive pillar)

Medan tvingande regler och normer ofta är tydligt uttalade (de står att läsa i förordningar, eller formuleras i en pågående diskussion) finns det mer grundläggande regler som inte är föremål för diskussion på samma sätt. Regler kan vara så självklara att reflektion kring reglerna saknas eller att aktörerna är så övertygande om reglernas rimlighet att de inte kan tänka sig att bryta mot dem. Ett exempel är föreställningen att det behövs chefer i en organisation. Självklara regler kan även vara av karaktären tolkningskategorier. Varje individ konstruerar kategorier för förstå sin verklighet och de mönster som vi använder för att tolka vår vardag och som påverkar vårt handlande, ses i hög grad som självklara (Scott 1995: 42). Vi upplever således att våra tolkningskategorier har en objektiv status, de utsätts inte för reflektion utan utgör snarare våra redskap för att reflektera.

³ Ett exempel är att ”murens fall” i Östtyskland och även i andra länder i Östeuropa ledde till att många människor inte längre brydde sig om regler som de tidigare upplevde som tvingande vilket de facto ledde till flera regimers fall (fotnot inför 2006)

Skiljelinjen mellan självklara och normerande regler är inte skarp, skillnaden är att det förekommer mindre reflektion och en större grad av konsensus kring de självklara reglerna. Normerande regler baseras dessutom i hög grad på regler som konstituerar verklighetens beskaffenhet och på vilka grunder som mening skapas - regler som är av självklar karaktär (a a 40).

HUR OLIKA FORMER AV REGLER KONSTITUERAR INSTITUTIONER

Processen varigenom institutioner etableras och grundfästs kallas för institutionalisering. En del institutioner har en lång historia, ifrågasätts ej och motsår förändringsförsök. Andra institutioner kanske först på senare tid har fått status av institution eller är inte kopplade till etablerade maktstrukturer. Generellt kan sägas att ju mer institutionaliserat ett arrangemang är, desto mindre reflektion förekommer. I samband med att ett institutionellt mönster håller på att förändras, såsom vid Sveriges inträde i EU förekommer det mest reflektion. Idag diskuterar vi knappast det lämpliga med allmän rösträtt - en fråga som dominerade den politiska dagordningen i decennier innan dess genomförande. Ju mer institutionaliserat ett fenomen är, desto mer stöds den av självklara regler. Normerande och tvingande regler är då inte lika nödvändiga för att upprätthålla institutionen ifråga.

När statsmakterna i Sverige ville öka bilbältesanvändningen i framsätet initierades en omfattande normerande kampanj om nyttan med bilbälte. Då kampanjen inte lyckades fullt ut infördes en tvingande regel (bötesstraff mot underlåtenhet att använda bilbälte). Idag ses bilbältesanvändandet i hög grad som självklart och utgör en rutinerad handling. Man tar på sig bilbältet automatiskt utan att man först frågar sig vilken risk man löper av att drabbas av en olycka eller av att bli stoppad av polisen just vid denna bilfärd. Det normala sättet att göra någonting utgör 'kärnan' i våra institutioner och 'det normala' stöds i varierande grad av tvingande regler och sociala normer.

Frågan om 'företagsdemokrati' utgör ett annat exempel på institutionalisering. Under 70-talet fördes en intensiv debatt om i vilken utsträckning de anställda borde ges rätt till inflytande. När medbestämmandelagen infördes 1977, som var en tvingande regel dock otydlig till sin karaktär, fastslog statsmakterna att fackföreningarna skulle ges förhandlingsrätt i samband med att arbetsgivaren genomför en viktigare förändring. Under åren närmast efter lagens tillkomst förekom det mycket debatt om vad som kunde anses utgöra en viktigare förändring, samt på vilket sätt förhandlingarna skulle genomföras (se exempelvis Lennerlöf & Hallberg 1979). Som ett resultat av debatten etablerades det en norm om att tillsättning av chefer var att anse som en viktigare förändring. Ingen intervju-person i denna studie ifrågasatte fackföreningarnas rätt att förhandla. MBL, som tillkom genom statsmakternas vilja att ge de anställda (via fackföreningarna) ett ökat inflytande och som preciserades genom normativa regler, är numera institutionaliserat genom rutiner. Förhandlingar med 'facket' ingår helt enkelt i det naturliga sättet att tillsätta chefer (i Sverige).

Med ovanstående exempel vill jag visa att de olika formerna av regler i hög grad samverkar vid tillkomst och upprätthållande av institutioner. De kan förstås med en gemensam ontologi (social konstruktivism) och de förekommer samtidigt. Institutionaliserings förutsätter ofta aktörer som formulerar normerande och tvingande regler. Institutioner som inte utsätts för ifrågasättande i någon större omfattning ges med tiden en alltmer självklar status.

AKTÖRERNAS BETYDELSE SOM UTTOLKARE AV REGLER

Det kanske mest utmärkande med institutionell teori är fokuseringen på hur regler styr aktörers handlande. Denna utgångspunkt kritiseras ibland för att vara deterministisk, inte minst från ett interaktionistiskt perspektiv, till exempel av etnometodologer, som istället utgår från frågeställningen; hur aktörer tillskapar regler. Jag ser den huvudsakliga skillnaden som att perspektiven har olika utgångspunkter och inte att det förekommer någon grundläggande ontologisk skillnad. Reglerna är nämligen på samma gång skapade av aktörer samtidigt som aktörerna till stor del blir definierade av reglerna (Meyer, Boli & Thomas 1987:22).

Deirdre Boden (1994: 37) argumenterar för att etnometodologer bör låta sig inspireras av institutionell teori, inte minst för att genomföra tolkningar som delvis sträcker utöver enskilda mikrosekvenser. Institutionell teori kan även låta sig inspireras av interaktionismens betoning av aktörernas möjligheter att innovera och att påverka sitt eget öde. En kombination mellan perspektiven kan bidra till ökad förståelse och minskad polarisering. Aktörernas tolkning av institutionella regler är nämligen avgörande för hur institutionerna reproduceras och denna tolkningsprocess bör därför aldrig ses som ovidkommande eller oproblematiserad vid studier av institutionella fenomen.

Aktörer och verklighetsproduktion

Karl Weick (1995) argumenterar för att en aktör måste konstruera sin omgivning och att aktörens tolkning (sense-making) därför blir betydelsefull. En aktör behöver skapa en förståelse (make sense) av något som från början inte är begripligt (makes no sense). Att uppnå förståelse är enligt Weick mer en fråga om att *uppfinna* än att *upptäcka* hur något förhåller sig. Förståelsen är retrospektiv, man lär sig av det man gör, snarare än att man gör det man lärt sig: *How can I know what I think til I see what I say?(a a 12)*.

Aktörerna både skapar och agerar utifrån den omgivning de upplever enligt Weick (a a 34). Vad som är relevanta faktorer i omvärlden och hur dessa skall förstås beror på aktörernas uttolkning av komplexa händelseförlopp. Det är därför inte möjligt att dra en skarp gräns mellan en fristående omgivning och aktören. Handling, tolkning och verklighetsproduktion blir sammanvävd.

Hur aktörer konstruerar sin verklighet har studerats inom den s.k. 'Göteborgsskolan' kring företagsmyter. En myt är en kollektiv trosföreställning

som man tilltror utan att man vet dess sanningshalt. Myter skapar utrymme för kollektiv handling genom att reducera osäkerhet. Problem uppstår när omvärlden förändras eller om man har överdrivit ett recept. I en studie av Jönsson & Lundin (1977) beskrivs att myter avlöste varandra i svenska utvecklingsbolag i samband med kriser. Företagsledarna i de olika företagen vidmakthöll liknande myter under samma tidsperiod, det fanns således en institutionell påverkan, en 'tidsanda' som påverkade aktörernas handlande.

Mytbegreppet har även använts inom institutionell teori. Scott & Meyer (1983) har fört fram begreppet rationella myter för att beskriva argument och tekniker i syfte att förbättra, modernisera och effektivisera organisationer. De rationella myterna erbjuder till synes övertygande lösningar och är svåra att motstå, även om de kan vara orealistiska och inte går att tillämpa i praktiken.

INSTITUTIONELLA NORMER ÄR OFTA MOTSTRIDIGA

Viktiga orsaker till att aktörernas regeluttolkning är av central betydelse vid reproduktion av institutioner är att det moderna samhället är heterogent och att institutioner ofta står motsatsställning till varandra. I Berger & Luckmanns institutionella teori skapas institutioner över tiden, ömsesidiga överenskommelser blir så småningom ej ifrågasatta rutiner. En ökad institutionalisering innebär att enskilda aktörers tolknings- och handlingsrepertoarer begränsas. Men vi är inte mindre fria än de människor som levde för 100 år sedan till följd av en allt starkare institutionalisering. Det finns också krafter som verkar i fragmenterande riktning och krafter som utmanar institutionell hegemoni (såsom att religion och folketro har blivit utmanade av krafter som går koppla till begreppet modernism).

Även Berger & Luckmann erkände att starka krafter motverkar uppkomsten av ett 'totaliserat' och 'överinstitutionaliserat' samhälle. Den långtgående arbetsdelningen ledde till att slutna undergrupper (sub-universes) utvecklades (1967: 98). Dessutom kunde aktörer hamna i konflikt med varandra och konkurrera om institutionell hegemoni. Då kan det enligt Berger & Luckmann bli fråga om att den starke vinner snarare än att konsensus uppstår: *He who has the bigger stick has the better chance of imposing his definitions of reality* (a a 127). I de fall som institutioner uppkommer efter maktstrider är det till exempel mindre troligt att det uppstår en tyst och oreflekterad konsensus.⁴

Jag vill föra fram fyra orsaker till att det moderna samhället präglas av variation och heterogenitet och att ett totaliserat samhälle aldrig kommer att uppstå; varierande omgivningsfaktorer, konkurrens mellan olika institutioner,

⁴ Mina tankar år 2006 går till Israel-Palestinakonflikten som är ett tydligt exempel på hur konkurrerande, ja rent av divergerande, verklighetsuppfattningar i praktiken omöjliggör kompromisser och en pragmatisk lösning på konflikthärden. Hur stark klubba som än finns i denna konflikt så blir det fråga om en maktutövning som är baserad på tvång som inte upplevs som det minsta självklar av den som blir träffad av klubban.

aktörers lokala tolkningar och strategiska agerande, samt processer varigenom institutioner försvagas:

Omgivnings- och teknologifaktorer

Att skillnader i handlingsmönster mellan exempelvis en målerifirma, ett stålverk, en fondbörs och ett fotbollslag kan bero på skiftande teknologifaktorer är en huvudpoäng inom contingency-teori. Variation kan också uppstå på grund av skiftande maktförhållanden. Organisationers skiftande beroende av statsmakterna är en viktig förklaringsfaktor till att variation uppstår (Powell 1991). Vissa aktörer anpassar sig i stor utsträckning medan andra upplever större frihet att utveckla en unik praxis.

Konkurrens mellan institutioner

Friedland & Alford (1991) ser de dominerande institutionerna i västvärlden (marknadsekonomin, statsbyråkratin, demokratin, kärnfamiljen och kristendomen) som potentiellt kontradiktoriska. Konflikten mellan olika institutioner kan innebära att de motverkar varandras möjligheter att nå status av självklarhet. Marknadsekonomin frammarsch inom den offentliga sektorn utmanar t.ex förvaltningsbyråkratins hegemoni.

Lokal tolkning och strategiskt agerande

Vissa aktörer bestrider mer kraftfullt än andra de institutionella kraven. I en studie av Townley (1997) om införande av enhetlig personalvärderingsteknik vid/på engelska universitet var nyinrättade universitet mer anpassliga till statsmakternas krav medan traditionella universitet drev en mer självständig hållning. Christine Oliver (1991: 152) beskriver fem strategier som aktörer kan använda för att bemöta institutionell påverkan: erkänna, kompromissa, undfly, bestrida och manipulera. Aktörer är ofta medvetna om att det finns flera legitima handlingsstrategier och de kan vara skickliga att utnyttja detta till sin fördel (Friedland & Alford 1991: 232). Då institutioner är sociala konstruktioner behövs det uttolkare för att institutionerna skall reproduceras. Om aktörer ställs inför inkompatibla institutionella krav måste de välja; en vanlig normkonflikt inom offentlig sektor är om det är principen om rättsäkerhet som skall stå i fokus eller om största möjliga effektivitet/lönsamhet skall eftersträvas.

De-institutionalisering

Maktpositionen för flera etablerade institutioner har försvagats. Religionens inflytande över människorna har exempelvis avtagit i många västländer. Föreställningar som under en tidsperiod setts som självklara kan under nästa tidsperiod komma att ifrågasättas. I dagens mediasamhälle förmedlas information om olika kulturer och man blir därigenom varse om att man inte kan se den

egna kulturen som den enda riktiga. Den svenska kulturen utsätts för påverkan utifrån, men olika grupper såsom barn, ungdomar, akademiker och politiker är mottagliga för olika slags kulturinfluenser. Den process när institutioner ifrågasätts och upplöses som kallas för de-institutionalisering, har givits betydligt mindre uppmärksamhet jämfört med institutionaliseringsprocesser (Oliver 1992: 564).

Motstridiga institutioner gör organisationer inkonsistenta

Organisationer som ställs inför inkonsistenta normer reflekterar dessa i sina strukturer, processer och ideologier, som också blir inkonsistenta (Brunsson & Olsen 1993: 40). En anpassning till motstridiga krav är att man organiserar med lösa kopplingar; att delarna inte samverkar så mycket och inte är så beroende av varandra (Weick 1976: 7).

Borum och Westenholtz (1995) har genomfört en studie av Köpenhamns handelshögskola som utgör en illustration på hur en organisation kan påverkas av inkonsistenta normsystem. Skolan har påverkats av fem olika institutionella modeller under sin snart 80-åriga historia: det privata näringslivet, den offentliga sektorn, universitet, den politiska organisationsformen och den internationella handelshögskolan. Respektive modells inflytande kan spåras till distinkta tidsperioder och även om modellerna i stor utsträckning har kommit att utmanas, så förekom inslag från samtliga fem organisationsmodeller vid tillfället för studien.

Köpenhamns handelshögskola grundades 1917 på initiativ av den danska föreningen för företagsekonomisk utbildning. Det privata näringslivet stod som modell för den nya skolans ledningsform. Skolan finansierades huvudsakligen med kursavgifter och till viss del av Köpenhamns handelskammare. 1925 gick den danska staten in som finansiär och strukturella komponenter från universitetsvärlden, bland annat infördes rekryteringsförfarande och titulatur. Handelshögskolan hade ofta en dålig ekonomi, men föreningen för företagsekonomisk utbildning ville behålla ett majoritetsinflytande genom att stå för minst 51% av skolans finansiering. Staten krävde dock att kursavgifterna skulle avskaffas och genom hot om lagstiftning betalade staten kursavgifterna från 1961 och framåt. Ansvaret för skolan överfördes då från närings- till utbildningsministeriet. Under perioden 1961-1975 arbetade lärare och forskare för att skolan skulle uppnå full universitetsstatus. Fler organisationsprinciper från universiteten imiterades. Köpenhamns handelshögskola påverkades också av studentrevolten 1968. 'Professorsväldet' bröts och personal och studenter fick möjlighet att utse representanter till verkställande organ.

Under slutet av 70-talet ökade statsmaktens styrning och centrala budgetmodeller infördes. Under 80-talet kritiserades den politiska organisationsmodellen av reformatörer som ånyo såg det privata näringslivet som ideal och krav ställdes på att stärka rektorsämbetets ställning. Den femte institutionella modellen utgörs av en ambition att internationalisera Köpenhamns handels-

högskola. Undervisning började ges på främmande språk, kurser och läromedel 'internationaliserades', och studentutbyte inleddes. Personalen engagerade sig i arbetet att göra skolan till ett attraktivt alternativ för utländska studenter.

I Borum & Westerholz's studie förekommer aktiva aktörer inom organisationen som har förespråkat speciella institutionella modeller. Internationalisering som kan ses som en likriktningsprocess där lokala särarter slipas bort till förmån för en amerikaniserad modell, drevs fram av lokala aktörer. Visserligen förekommer det institutionell påverkan, men då det finns konkurrerande normsystem finns det utrymme för reflektion och lokala initiativ. Den komplexa ledningsstruktur som Köpenhamns handelshögskola har utvecklat genom åren är ett resultat av olika aktörers agerande och utnyttjande av tidsmässigt gångbara argument.

Sammanfattningsvis så möjliggör heterogenitet inte bara reflektion, den tvingar ofta aktörer att reflektera. Behovet av tolkning ger aktörerna en central roll vid reproduktion av institutioner. Aktörerna försöker agera 'strategiskt', att utifrån sina tolkningar agera för att leva upp till förväntningar och gynna personliga och professionella intressen. Att det förekommer aktörer som utövar stor påverkan behöver inte innebära att förändringar beror på enskilda aktörers insatser. Ofta är inte aktörernas idéer och argument så originella utan utgör en del av 'tidsandan' eller en professionell 'standardargumentation'. Aktörerna blir ofta bärare av idéer som förekommer generellt under en viss tidsperiod.

EN INSTITUTION BESTÅENDE AV AKTÖRER, REGLER OCH HANDLING

En tredje aspekt av institutioner vid sidan av regler och aktörer är handling. Det finns en växelverkan mellan kulturella regler och social handling. Vi har i västerländska samhällen en förkärlek för att uppfinna goda argument (regler) för varför man handlar på ett visst sätt. Barn, som inte tar saker och ting för självklara på samma sätt ställer frågan; varför det? Som blivande kompetent medlem i kulturen lär man sig att man bör ha goda argument för sitt handlande. Att sakna skäl för sitt handlande innebär att man förlorar ansiktet gentemot de medmänniskor som agerar som självutnämnda revisorer. Mest övertygande är man om man kan koppla en viss handling till förnuftsmässiga och rationella förklaringar.

Det är emellertid inte enbart regler som styr handling, i lika hög grad formuleras regler för att legitimera redan etablerade handlingsmönster. Institutionalisering, à la Berger & Luckmann, innebär att handling med tiden blir standardiserad genom att aktörerna vill reducera osäkerhet och förenkla sin tillvaro. Etablerade handlingsmönster kodifieras sedan i sociala regler: *Man skall inte spotta inomhus*, eller *Man måste få klartecken från sin chef innan man gör en större förändring*. Reglerna kan vara såväl osofistikerade som *så här har vi alltid gjort* eller bestå av elaborerade förklaringar och invecklade ritualer såsom kyrkans liturgi.

En viktig funktion med handling är att denna ser till att regler upprätthålls och blir meningsfulla. En regel om hur luftskepp skall framföras förblir endast

meningsfull så länge som luftskepp faktiskt flyger omkring oss. Regler som inte reproduceras genom handling blir därför de-institutionaliserade (de glöms bort, eller traderas inte till yngre generationer).

På samma sätt som det finns en växelverkan mellan regler och handling finns det en växelverkan mellan aktörer som skapare av regler och handling, samtidigt som handling och regler konstituerar aktörerna. Aktörer, till exempel en chef, kan inte förstås utan institutioner, till exempel chefskap. Institutioner kan på motsvarande sätt inte förstås utan aktörer. Vem som ges rätt att påverka och att få vara en aktör är socialt konstruerat (Scott & Christensen 1991: 303). Individer och grupper har ingen självklar ställning som aktörer, de måste erkännas som aktörer av andra aktörer.

Begreppet 'institution' är vagt och har givits skilda definitioner av olika forskare (Jepperson 1991: 143-145). Berger & Luckmann (1967: 72) definierade institutioner som *gemensamma tolkningsmönster* (reciprocal typifications). En samtida definition gjordes av Stinchcombe (1968: 107) som såg en institution som *en struktur där mäktiga personer har investerat värden och intressen*. Den första definitionen ser institutioner som i huvudsak underförstådda överenskommelser, den andra definitionen kopplar samman institutioner och makt.

Bland svenska forskare definierar Brunsson (1991: 21) en institution som; *en uppsättning gemensamma föreställningar om hur verkligheten ser ut och hur man bör bete sig i den*. Sjöstrand (1992: 1011) ser institutioner som; *kognitiva konstruktioner av ett sammanhängande system av gemensamma (sanktionerade) normer som reglerar individuell interaktion i återkommande situationer*. Hasselblad (1994: 145) vill reservera institutionsbegreppet för *meningstilldelade och konstituerande idéer som är gemensamma för åtminstone ett helt samhälle*. Vad som är gemensamt för de citerade forskarna är att de har valt att se institutioner som bestående av föreställningar, idéer och normer.

Föreställningar, idéer och normer kan dock inte i sig själva bygga upp en social institution. Föreställningar, idéer och normer saknar den självständiga ställning i förhållande till aktörer och aktörers handlande som krävs för att de skall fungera som allena rådande konstituerare av institutioner. Antagandet att det finns stabila föreställningar, normer och idéer i ett samhälle som styr aktörernas agerande vilar på en lös grund. Aktörerna försöker istället tolka vad som utgör ett lämpligt handlingsmönster vid en viss situation och detta sker i hög grad retrospektivt (Weick 1995). Föreställningar, normer och idéer uppkommer ur handling i lika hög grad som tvärtom. Det är inte heller nödvändigt att det finns gemensamma föreställningar för att kollektiv handling skall kunna uppstå (Czarniawska-Joerges 1992: 33).

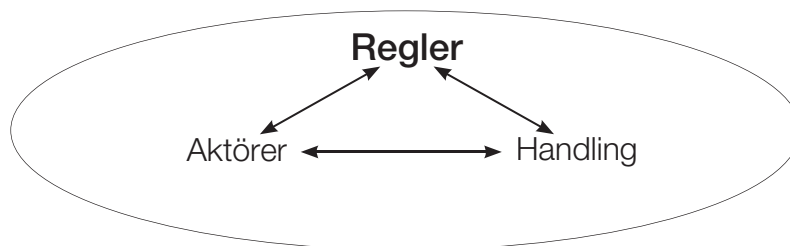
Sociala regler är inte som 'datorprogram' där styrningen går enkelriktat från regler till handling eftersom detta innebär en hög grad av inflexibilitet och ett passivt regelföljande. I strävan efter 'intelligenta' datorer eftersträvar man just en växelverkan mellan regler och handling, genom att datorns regler ändras till följd av resultatet av dess handlingar så att ett lärande kan uppstå, att datorn därigenom

har en förmåga att programmera om sig själv. Att betrakta institutioner som enbart regler innebär att man ger reglerna en alltför oberoende och 'objektiv' status. Det är mer empiriskt och teoretiskt fruktbart att se regler, aktörer och handling som den triad som konstituerar institutioner. Reglerna behöver förstås i relation till aktörernas tolkningar och upplevda identitet samt i relation till handling. Institutionen 'punktlighet' består t.ex. av identitetskonstruktion (personer som anser det viktigt att vara ordentliga och pålitliga), handling (personer som planerar sin tidsanvändning och som skyndar sig ifall de är sena) och ett regelsystem där punktlighet ses som ett tecken på ett kompetent beteende som signalerar pålitlighet, disciplin och effektivitet.

För att sammanfatta är mänskliga institutioner alltför vittomfattande för att kunna reduceras till att bestå av föreställningar, normer och idéer. Dessa utgör istället institutionens regeldimension - regler som skapar mening och påverkar aktörernas handling. I min definition av institution ingår det även en handlingsdimension och en aktörsdimension:

En **institution** består av en uppsättning socialt konstruerade regler och handlingsmönster som är skapade av aktörer och som i sin tur tillskapar aktörerna.

Studiens institutionsmodell:



Modellen bör förstås som att varje begrepp definieras av de två andra begreppen. Cirkulariteten mellan regler, aktörer och handling innebär sammanfattningsvis:

- att aktörernas regelföljande konstituerar handling
- att regelstyrd handling konstituerar aktörerna
- att aktörernas handlande konstituerar regler

Aktörernas regelföljande konstituerar handling

Enligt ett resonemang som har utvecklats av Ludvig Wittgenstein och Peter Winch refererad i Jönsson (1996: 8) måste en handling uppfylla två kriterier för att bli betraktad som meningsfull; 1) aktören måste kunna ge en förnuftig förklaring till sitt handlande och 2) aktören måste förbinda sig att agera på ett likartat sätt i framtiden vid en liknande situation.

Regelstyrd handling konstituerar aktörerna

Att aktörerna utgör aktörer konstitueras av regler. De regler som aktörerna konstruerar bygger upp deras identiteter. Exempelvis blir en personalchefs identitet annorlunda om man ser sig som en 'internkonsult' jämfört med om personalchefen ser sig som en verkställare av chefsförsörjningsaktiviteter. Handling och identitet konstituerar varandra; man är det man gör och man gör det man är. Begreppet aktör har ju en stark koppling till handling, en aktör betyder ju en som agerar.

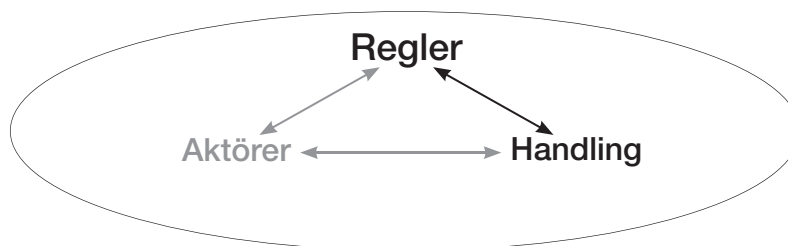
Aktörernas handlande konstituerar regler

Ett trivialt men relevant påstående är att aktörer utgör en nödvändig förutsättning för att handling skall kunna uppstå. Men begrepp som 'isomorfism', 'diffusion' och 'makro-strukturer' tonar ned aktörernas betydelse till att bli passiva regel-följare som anpassar sig på ett mekaniskt sätt. Regler har ingen objektiv existens, de är socialt konstruerade. Varje aktör måste tolka vilka regler som förekommer i ett visst socialt sammanhang och försöka avgöra i vilken utsträckning som reglerna bör efterlevas. Aktörerna kan vara oeniga om vilka regler som bör tillämpas vilket kan leda till förhandling och maktkamp. Regler är ofta av en tvetydig karaktär - såsom att en chef skall vara en 'ledare' - vilket skapar utrymme för skilda tolkningar om vad som behöver göras för att regeln skall bli efterlevd.

Kapitel 2: En tillämpning av den teoretiska modellen

Det övergripande syftet där modellen tillämpades var att **uppnå en ökad förståelse om hur institutionen chefsförsörjning konstitueras**. Med chefsförsörjningens konstitution avses de regler som skapar mening åt aktörernas handlande och som definierar deras roller. Den empiriska studien bestod av drygt 50 intervjuer och analys av skriftliga källor inom tre svenska storföretag, Svensk Precisionsindustri (SPI), Alfa S (en region till stort nationellt tjänsteföretag och Multi AB (MAB) ett multinationellt verkstadsföretag. Det övergripande syftet delades in i följande delsyften:

- Att identifiera förekommande aktiviteter inom chefsförsörjning och undersöka vilka regler som de uttrycker.
- Att identifiera vilka regler som konstituerar chefsförsörjningsaktörernas roller.
- Att studera förhållandet mellan aktörer och handling vid reproduktion av chefsförsörjning. Vilka regler sätter gränser för aktörernas handlingsutrymme och vilka regler kan utnyttjas av aktörerna för att uppnå vissa syften?



DELSYFTE 1: REGLER SOM UTTRYCKS I CHEFSFÖRSÖRJNINGENS AKTIVITETER

De aktiviteter som förekom inom chefsförsörjning gick att kategorisera i tre typer av chefsförsörjning, rationell, normativ respektive informell chefsförsörjning. Uppdelningen mellan rationell och normativ chefsförsörjning är inspirerad av Warings (1991) och Barley & Kundas (1992) beskrivning av utveckling av managementteori och praktiker i dessa både konkurrerande och komplementära styrfilosofier. Den rationella chefsförsörjningen betonar planering, strategi, rationellt beslutsfattande, systematik och professionalism, medan den normativa chefsförsörjningen formerar sig kring idéer om ledarskap, företagskultur, målstyrning, decentralisering och motivation. Dessutom förekom det många chefsförsörjningsaktiviteter som var informella till sin karaktär och som saknade ideologiskt stöd från exempelvis forskare och managementteoretiker. Totalt identifierades ett trettitotal olika aktiviteter i de tre fallföretagen:

Rationell chefsförsörjning	Normativ chefsförsörjning	Informell chefsförsörjning
Rekrytering		
Enhetliga tillsättningskriterier	Normativa tillsättningskriterier	Informella tillsättningskriterier
Enhetliga regler för rekrytering	Normativ tillsättningsprocedur	Informell tillsättningsprocedur
Chefs- och ersättningsplanering		Anställningsintervju
Matchning mellan individ och befattning		Chefsavveckling
Utveckling		
Yrkesinriktad traineeutbildning	Ledarskaps- och värderingsinriktad utbildning	'On-the-job-training'
Yrkesinriktad chefsutbildning	Karriärplanering	Oplanerad chefsörlighet
	Utvecklingssamtal	Informella mentorrelationer
	Mentorprogram	
Värdering		
Färdighets- och intelligensstest	'Peer review'	Kontinuerlig chefsvärdering
Systematisk chefsbedömning/ Assesment center	Personalenkäter	'Djungeltelegrafan'
Rationell belöningsstruktur	Personlighetstest	
	Normativ chefsbelöning	

Tabellen ger en översiktlig bild över förekommande aktiviteter även om det finns vissa klassificeringsproblem, såsom att det ibland är svårt att avgöra vad som är rekryterings-, värderings- och utvecklingsaktiviteter då aktiviteterna bedrivs i olika sammanhang. Aktiviteterna kan också innehålla blandningar av flera styrfilosofier.

Den chefsförsörjning som bedrivs inom de tre fallstudieföretagen bestod av en blandning mellan rationell, normativ och informell chefsförsörjning. Det fanns dock tydliga skillnader - dels mellan företagen och dels över tid - över hur

framträdande de tre formerna av chefsförsörjning har varit. En tydlig trend i samtliga fallstudieföretag var emellertid att reformer inom chefsförsörjning i hög grad hade en normativ prägel. De flesta av intervjupersonerna anslöt sig också till ideal som gick att koppla till en normativ chefsförsörjning i intervjuerna.

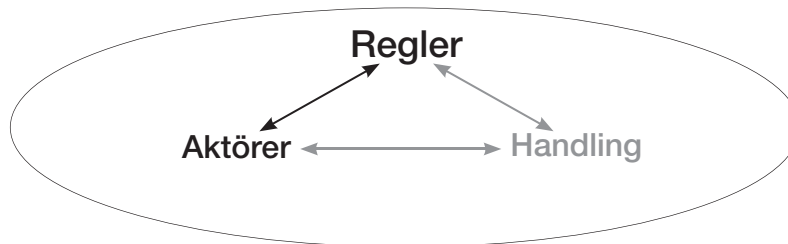
	Rationell chefs-försörjning	Normativ chefs-försörjning	Informell chefs-försörjning
Företagsledning	3	5	0
Personalfunktion	8	15	1
Lokala chefer	6	10	8
Totalt antal uttalade chefs-försörjningsideal	17	30	9

Det var nästan uteslutande lokala chefer som framhöll värdet av en informell chefsförsörjning. Deras försvar för informella aspekter bidrar till att upprätthålla en pluralism inom chefsförsörjningen.

Vad som är svårare än att kategorisera vilka ideal som olika personer framför när de skall beskriva hur de anser att chefsförsörjning bör bedrivas är att analysera vad de tar för givet. Vad som är självklart behöver ju inte sägas, en individ som talar om för vuxna individer att jorden är rund eller att vattnet kokar vid 100 grader framstår ju som oberäknelig eller förvirrad. Men utan ett antal självklara regler hade inte de normerande reglerna varit meningsfulla. Följande regler kunde identifieras i min analys av vad som är outtalat/självklart:

- Det finns ett behov av chefer och därmed aktiviteter för chefsförsörjning
- Att chefsförsörjningens aktörer *är* aktörer
- Det krävs vissa egenskaper och kompetenser i chefsarbete
- Vissa personer är mer lämpade än andra för att bli chefer
- Att man kan rekrytera, utveckla och värdera chefer med hjälp av chefsförsörjningsaktiviteter
- Att det finns ett behov av informella chefsförsörjningsaktiviteter
- Det självklara med organisera genom hierarki, ansvar, måluppfyllelse och medlemskap.⁵

⁵ Se Gowler & Legges (1989) analys om vad som utgör själva grunderna för vårt sätt att organisera som just tar fasta på begreppen hierarki, ansvar, måluppfyllelse och medlemskap.



DELSYFTE 2: ATT IDENTIFIERA REGLER SOM KONSTITUERAR CHEFSFÖRSÖRJNINGSAKTÖRERNAS ROLLER

Chefsförsörjningsaktörer kan indelas i fyra grupper; den chef som har personalansvar, överordnade chefer, fackföreningarna och företrädare för personalfunktionen. En analys av vilka regler som konstituerar aktörernas roller visade att aktörernas ställning som aktörer skapas av en kombination av tvingande, normerande och självklara regler. De tvingande och självklara reglerna konstituerar aktörerna som aktörer medan de normerande reglerna i huvudsak kan användas för att definiera rollfördelningen mellan aktörerna. I sammanställningen av regler är tvingande regler förkortat med TR, normerande regler med NR och självklara regler med SR:

Konstituerande regler för den personalansvarige chefen

- Den enskilde chefens ansvar för ekonomiskt resultat (NR)
- Den enskilda chefens ansvar för ledning och utveckling av personal (NR)
- Den enskilda chefens position som 'kund' inom chefsförsörjning (NR)
- Behovet av en fungerande 'personkemi' (NR)
- Att chefer har ansvar för underställda chefer (SR)

Konstituerande regler för den överordnade chefen

- Aktiebolagslagen kap 8, 6§, som fastställer den verkställande ledningens ansvar (TR)
- Behovet av att säkerställa att 'rätt' chefer tillsätts (NR)
- Behovet av en fungerande 'personkemi' (NR)
- 'Farfars-principen', att rekryteringar skall godkännas av chefens chef (SR)

Konstituerande regler för fackföreningarna

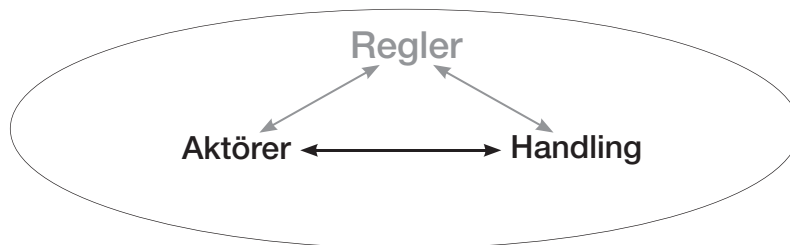
- Medbestämmandelagens (11§) bestämmelser om samråd (TR)
- Att fackföreningarna besitter värdefull kunskap som bör användas (NR)
- Behovet av en förtroendefull relation med facket (NR)

Konstituerande regler för personalfunktionen

- Personalfunktionens ansvar för att säkerställa att 'rätt' chefer tillsätts (NR)
- Personalfunktionens ansvar för att övervaka chefskårens utveckling och sammansättning (NR)

- Att personalfunktionen har möjlighet att leda kunskapsutvecklingen inom chefsförsörjning (NR)
- Att personalfunktionen kan tillhandahålla tekniker och verktyg åt övriga aktörer (NR)
- Att chefsförsörjning är en personalfråga (SR)

Det förekom argument för att samtliga aktörer borde ha en central roll inom chefsförsörjningen. Överskottet på övertygande regler hanteras i interaktionen mellan de olika aktörerna. Genom att betona vissa normerande regler mer än andra kan man åstadkomma förskjutningar i rollfördelningen. Mycket tyder på att företagsledare, i synnerhet verkställande direktörer, kan utöva stor påverkan på aktörernas rollfördelning genom att sanktionera vissa regler.



DELSYFTE 3: ATT STUDERA FÖRHÅLLET MELLAN AKTÖRER OCH HANDLING VID REPRODUKTION AV INSTITUTIONEN CHEFSFÖRSÖRJNING

Chefskandidaters strategiska agerande

En femte aktörsgrupp utgörs av chefskandidaterna, det vill säga de personer som blir rekryterade, utvecklade och värderade såsom chefer eller potentiella chefer. Det är många som vill bli chefer och intervjuar man en chefskandidat om varför denne vill bli chef får man vanligtvis ett svar som är närmast av altruistisk karaktär. Det framstår som om chefskandidaten vill bli chef för företagets eller de anställdas bästa och att kandidaten har ett närmast maniskt behov av att få prestera, förändra och utveckla. Ett exempel:

Jag är prestigelös och totalt ointresserad av makt utan jag drivs av möjligheten av att kunna förbättra och utveckla saker. Människor som växer, att företaget utvecklas väl och att man får fler nöjda kunder. Och folk skall ha roligt längs vägen. Finns inte glädjen i arbetet får du inte någon utveckling. (Enhetschef, Alfa S)

Det är svårt att veta i vilken utsträckning som intervjupersonerna återger en rättvisande bild om orsakerna till deras intresse av att bli chefer. En mindre

legitim drivkraft som kan vara väl så viktig är strävan efter att uppnå en ökad status. Inom organisationer förekommer en omfattande fördelning av status-symboler (Packard, 1961). Att bli chef kan innebära att man får tillgång till sekreterare, tjänstebil, eget kontor, rätt att flyga 'business class', m.m., vid sidan av en ökad ekonomisk ersättning. Jag skall inte här närmare spekulera kring chefskandidaternas drivkrafter utan vad som är viktigt i sammanhanget är att många är intresserade av att 'klättra uppåt i hierarkin', samt att dessa medvetet försöker agera på ett sådant sätt så att de skall framstå som lämpade för en befordran. Den altruistiska attityden är för detta ändamål högst funktionellt då en mer krass syn på karriär lätt skulle kunna bli uppmärksammas och kritiserad av andra aktörer som utslag av strebermentalitet.

En studie av hur karriärintresserade personer betar sig i samband med anställningsintervjuer visade på stora likheter mellan Israel och Sverige (Adelswärd & Ziv, 1995). De arbetssökande försökte framställa sig som speciellt lämpade för befattningen och rekryterarna försökte finna 'sprickor i fasaden'. En avgörande fråga som ställdes i båda länder var vilka svagheter den arbetssökande hade. De som blev erbjudna jobb valde vanligtvis strategin att erkänna någon svaghet som de direkt vände till något positivt; *jag kan bli för otålig, men det beror på att jag så gärna vill åstadkomma resultat* eller att man numera klarar av att hantera sin svaghet; *jag kan vara för dominerande, men genom åren har jag lärt mig att lägga band på mig i vissa situationer*.

Ett exempel från mina intervjuer visar hur en chef kan framställa sina svagheter (vekheter, känslighet, otålighet och alltför kontrollerade) på ett sätt så att han framstår som en mycket kommunikativ, engagerad, och resultatorienterad chef:

Intervjuare: Vad vill du framhålla som dina starka och svaga sidor?

Jag tror att jag är prestigelös, öppen och ärlig. Ibland i början som chef så kanske man undvek att säga en del saker och det är ganska oärligt. Men nu är jag betydligt rakare, oerhört resultatorienterad. Öppen, enkel att kommunicera med och resultatorienterad det är väl mina starka sidor. Och en ganska glad prick, som brukar få en ganska bra stämning i gruppen även om det kan vara ganska tufft ibland. Min svaghet är nog att jag fortfarande mår lite dåligt när resultaten inte är bra.

Intervjuare: Man tar jobbet med sig hem?

Ja, just det. Och jag kan nog bli lite kontrollerande i slutändan. Har man ett hyfsat intellekt så kan man vara för smart ibland. Man kan bli alltför otålig, man vill att de skall förstå och vidta åtgärder snabbare än vad det egentligen är rimligt att kräva. Man kan driva alltför hårt så att man känner av utbränningstendenser av och till. Och familjen får sitta emellan. (Affärsområdeschef, SPI)

Under karriärens gång tränas cheferna i att göra bekännelser, att erkänna sin felbarhet utan att man för den sakens skull framstår som olämplig för sina arbets-

uppgifter. Att inte vara resultatorienterad är i dessa sammanhang en större synd än att missköta familjen. Och otålighet är en mer lämplig 'svaghet' än passivitet.

Ett annat exempel på förekomsten av målinriktade chefskandidater som aktivt försöker påverka andra aktörers uppfattning om dem gavs av en stabschef som återgav sina erfarenheter från ett chefsutbildningsprogram:

1986 var jag på en managementkurs i Schweiz och det har varit en av mina större besvikelser, därför att jag inte agerade såsom förväntningarna var. Jag bestämde mig för att jag skulle lära mig någonting. Jag lärde mig mycket, men agerade inte tillräckligt. Jag är naturligtvis numera väldigt medveten om att en sådan managementkurs är kopplad till det företag som skickar en. Det finns en feedback om vad som händer och hur folk agerar. Och jag var inte tillräckligt taktisk. Det fanns ju de som alltid stod där framme och excellerade. (Stabschef, SPI)

Stabschefen hade fram till managementutbildningen gjort en förhållandevis snabb karriär men hade vid tillfället för studien innehaft sin nuvarande befattning i mer än tio år. Episoden illustrerar den betydande förekomsten av värdering i samband med chefsutbildning. Skickliga 'karriärspelare' agerar utifrån denna insikt.

Aktörernas betydelse

Aktörernas betydelse inom chefsförsörjning kan sägas bero på; 1) i vilken omfattning som aktörer upplever att det finns legitima handlingsalternativ; 2) på deras förmåga att handla (argumentera, förhandla och bedriva chefsförsörjningsaktiviteter, m.m.); samt 3) hur angeläget de upplever det vara att försöka påverka chefsförsörjningen.

Dessa villkor är ofta uppfyllda. Den mångfald av (konkurrerande) aktiviteter som förekommer bidrar till att aktörerna upplever att det finns olika handlingsalternativ och de ställs därmed inför valsituationer. Institutionalisering inom chefsförsörjningens område har inte varit så framgångsrik, det finns en mångfald av legitima och konkurrerande aktiviteter.

Enskilda chefsförsörjningsaktörer är också vanligtvis 'resursstarka', de är välutbildade och vana att argumentera och ta initiativ. De tillhör ofta en samhällselit och som sådana behärskar de många 'kulturella verktyg'. Slutligen är aktörerna i hög grad intresserade då chefsförsörjning påverkar deras egna karriärer och vilka som blir deras närmaste medarbetare. För personalchefer utgör arbete med chefsförsörjning en viktig del av den professionella yrkesrollen. Aktiviteterna har också skiftande konsekvenser för aktörerna, personalfunktionen har en större roll att spela i en formaliserad chefsförsörjning, medan detta kan minska möjligheten för enskilda chefer att tillsätta chefer på basis av personliga relationer. Mångfalden av handlingsalternativ, aktörernas förmåga att handla på olika sätt och deras engagemang för frågan som sådan är tre orsaker till att chefsförsörjning inte reproduceras passivt.

I fallstudierna förekom flera exempel på aktiva aktörer som genom målmedveten handling hade verkat för en ny rollfördelning och nya arbetssätt inom chefsförsörjning. Exempelvis hade personalchefen inom SPI genom sitt agerande successivt fått acceptans för ett mer systematiskt urvalsarbete, att utvecklingsamtal genomförs och att cheferna skulle efterleva vissa ledarskapsideal. Inom MAB hade personaldirektören och övriga personalchefer med framgång övertygat företagsledningen om behovet av en mer systematisk chefsförsörjning och verkade för att införa många nya normativa chefsförsörjningsaktiviteter. Och inom Alfa S förekom flera målmedvetna aktörer. En linjeförman argumenterade t.ex. för att personalarbetet borde decentraliseras och blev personalchef på kuppen.

Det fanns tydliga skillnader mellan aktörernas rollfördelning och förekommande aktiviteter mellan fallstudieföretagen. Inom SPI och MAB hade personalfunktionen ett betydande inflytande över chefsförsörjningen medan linjeförmanerna hade en stor frihet inom Alfa S. På samma sätt förekom aktiviteter som trainee-program, personalenkäter, ersättningsplanering och assessment center i vissa fallstudieföretag men inte i andra. Slutsatsen blir att lokala aktörer kan utöva ett inflytande över rollfördelning och aktivitetssammansättning.

Däremot förekom inga riktigt unika aktiviteter i fallstudieföretagen. De aktiviteter som beskrevs tidigare i detta kapitel har inte blivit 'uppfunna' i företagen, utan härstammar från en institutionell arena. De idéer kring chefsförsörjning som uttalades i intervjuerna förekom också i hög grad i de andra företagen. De lokala aktörernas betydelse bestod inte i innovation utan i uttolkning av institutionellt konstruerade idéer och aktiviteter.

Vad som i hög grad var gemensamt för reformatörerna i fallstudieföretagen var deras användande av argument och aktiviteter som anslöt till en normativ styrfilosofi. Det gällde exempelvis personalcheferna som förespråkade en kultur-, ledarskap- och värderingsstyrning, liksom linjeförmanerna som förespråkade decentralisering och en ny arbetsorganisation.

De lokala aktörerna var således å ena sidan strategiska, målmedvetna och aktiva när det gällde att utveckla en intern rollfördelning och en sammansättning av chefsförsörjningsaktiviteter, men å andra sidan mer passiva 'regelföljare' genom att de tog till sig redan utvecklade chefsförsörjningsidéer och aktiviteter.

De genomförda reformerna uppvisade därigenom stora likheter mellan fallstudieföretagen. En paradox att förklara är därmed varför aktiva, strategiska och inflytelserika aktörers handling blev såpass enhetlig.

Kapitel 3: Analys - institutioner som 'verktyg' för aktörer

En förklaring till varför målmedvetna och aktiva aktörer efterlever liknande regler kan ges om man väljer att betrakta institutioner som socialt konstruerade 'handlingsrepertoarer'. Ann Swidler argumenterar för att kulturell påverkan inte i första hand består av internaliserade värderingar och intressen hos aktörerna. Istället påverkar kulturen aktörerna genom att tillhandahålla de 'verktyg' som aktörerna använder:

Culture influences action not by providing the ultimate values toward which action is oriented, but by shaping a repertoire or 'tool kit' of habits, skills, and styles from which people construct strategies of action. (1986: 273)

Upprepade studier av individer tillhörande underklassen i USA har visat att de, i likhet med den etablerade medelklassen, eftersträvar god utbildning, stabila äktenskap, regelbundna jobb och höga inkomster (a a 275). Skillnader i värderingar och livsmål utgör därmed en dålig förklaringsgrund till varför de fattiga agerar på ett annat sätt än den välbärgade medelklassen och varför de inte når sina livsmål. Enligt Swidler beror de fattigas livssituation istället på att de fattiga saknar (eller upplever sig sakna) en förmåga att agera som medelklassmänniskor. Det är således tillgången på kulturella verktyg och förmågan att hantera dessa verktyg som både möjliggör och begränsar aktörernas handlande. En skicklig aktör som behärskar många handlingsrepertoarer kan utöva ett betydande inflytande över sociala skeenden, medan andra aktörer kan känna maktlöshet.

Chefsförsörjningsaktörernas förmåga att handla bestäms av deras tillgång till 'handlingsrepertoarer' eller 'verktygslådor'. Verktygen är institutionellt bestämda och aktörerna försöker utnyttja dessa för att åstadkomma vissa syften. Personalchefer kan exempelvis vilja införa aktiviteter såsom traineeprogram, chefsutbildning, chefsplanering och systematisk personbedömning därför att detta kan ge personalfunktionen en ökad betydelse inom chefsförsörjningen. Enskilda chefer betonar däremot i större utsträckning idéer om delegering av befogenheter, enskilt ansvar och linjeorganisationen som 'kund'. Hur chefsförsörjningen bedrivs beror på såväl vilka 'verktyg' som finns tillgängliga för aktörerna som deras skicklighet att utnyttja 'verktygen'.

En studie om användning av investeringskalkylering vid fyra projekt i Sverige kan exemplifiera synen på institutioner som verktyg för aktörer (Jansson 1992). Att projektledare måste presentera en genomarbetad investeringskalkyl för att erhålla finansiering sågs som självklart av både projektledare och projektgranskare. Men projektledarna använde inte kalkylerna för att utvärdera och välja mellan projekt, utan för att motivera ett förvalt projekt i relation till externa bedömare. Kalkylerna användes som ett kulturellt verktyg som ett led i projektledarens handlingsstrategi att få till stånd ett investeringsbeslut.

Således styr och begränsar inte bara institutioner aktörers beteende, utan institutioner används också för att kunna få till stånd handling och de kan även bli utnyttjade av aktörer. En framgångsrik aktör kan t.ex. påverka lagstiftningen på ett sätt som missgynnar andra aktörer. En tvångströja är frihetsberövande för patienten samtidigt som den utgör ett 'verktyg' för sjukhuspersonalen. Den av Weber beskrivna 'järnburen av administrativa förordningar' i sekelskiftets Tyskland, var till stor del utvecklad av representanter för kejsarmakten, den protestantiska kyrkan, militären och statsförvaltningen. De administrativa förordningarna som kringskar de vanligaste medborgarnas frihet skapade samtidigt ett stort handlingsutrymme åt den styrande eliten.

KARRIÄRER OCH INSTITUTIONALISERING

Chefsförsörjningsaktiviteterna inom de tre företagen härstammar från början till stor del från USA (Tengblad, 1997 kap 4). Det är emellertid inte så att exempelvis spridningen av en chefsförsörjningsaktivitet från USA till Sverige sker 'mekaniskt' genom att aktörer passivt låter sig påverkas. Institutionella idéer måste bli föremål för 'översättning' då lokala aktörer lever i en annan miljö än där idéerna har utvecklats (Czarniawska & Sevón 1996). I fallstudieföretagen framkom att institutionaliseringen till stor del har drivits fram 'strategiska aktörer' inom organisationen såsom personal- och linjechefer.

Ett motiv för att agera som 'strategisk aktör' kan utgöras av karriärambition. En studie av divisionaliseringens processen i tre norska företag av Gammelsæter (1991) visade på ett sådant samband mellan institutionalisering och karriärambition. Initiativet till divisionalisering togs av yngre chefer på nivån under toppledningen som använde omvärldsförändringar och framgångsrika företag i USA och Sverige som argument för divisionalisering. Inom Norsk Hydro utgjordes de 'strategiska aktörerna' av forskningsdirektören och personaldirektören. Forskningsdirektören blev under divisionaliseringen utsedd till koncernchef.

De tre företagen utvecklade unika inslag i sin divisionsorganisation beroende på den lokala miljön och på vilka aktörer som var inblandade. Divisionaliseringen präglades av ett politiskt spel där legitima kanaler för att utöva påverkan utnyttjades. Motståndare till divisionaliseringen utgjordes i huvudsak av en del äldre företagsledare och stabschefer. Motståndarna hade emellertid svårt att artikulera ett öppet motstånd utan deras insatser präglades mer av passivitet och misstänksamhet.

Trender inom management kan utgöra en karriärmässig språngbräda för yngre chefer som med entusiasm engagerar sig i projekt inom exempelvis benchmarking, re-engineering eller ISO 9000. Det var yngre chefer som var mest entusiastiska till 'human relations' i USA under 50-talet och idéerna användes i hög grad som ett verktyg för att göra karriär (Bendix 1956: 333; Huczynski 1993: 132-33).

Reformerna inom chefsförsörjning i fallstudieföretagen var inte särskilt originella. Ledarutvecklingsprogram, utvecklingssamtal, decentralisering och

chefsrollighet är lösningar som har tillämpats inom många andra organisationer under lång tid. Det var välkända aktiviteter som kom till användning. Reformatorerna använde sig huvudsakligen av en normativ managementretorik, vilken var dominerande vid tillfället för studien. Möjligheten att kunna åstadkomma förändringar är större om de kan motiveras med för stunden populära tankegångar.

Var företagets chefsförsörjning ändamålsenlig?

Då aktörerna kan påverka chefsförsörjningens praxis finns det vissa förutsättningar för att bedriva en ändamålsenlig chefsförsörjning. Ur företagets perspektiv bör ändamålsenlighet kopplas till måluppfyllelse. Utifrån en rationell styrfilosofi bör chefsförsörjningen utgå från företagets strategiska planer och bidra till dessa planers förverkligande. Utifrån en normativ styrfilosofi bör chefsförsörjningen användas för att upprätthålla centrala värden och bidra till att skapa en kultur som kännetecknas av effektivitet och affärsmässighet.

Men bidrar chefsförsörjningen till företagets måluppfyllelse som en strategisk stödfunktion och/eller upprätthållande av företagets centrala värden? Det är också möjligt att chefsförsörjningen avspeglar tankegångar som är utvecklade på en institutionell arena av exempelvis konsulter och forskare och att inomorganisatoriska aktörer använder sig av tankegångarna utan att dessa har en tydlig koppling till (företagets) måluppfyllelse.

En vägledande tankegång i inledningen av avhandlingsarbetet var att chefsförsörjningen i ett företag borde utformas så att den bidrar i så stor utsträckning som möjligt till företagets måluppfyllelse. Utifrån företagets unika strategi och förutsättningar borde en lokal och ändamålsenlig praktik utvecklas. Det var emellertid problematiskt att fastslå i vilken utsträckning som företagen bedrev en 'strategisk' chefsförsörjning. En annan svårighet var att begreppet strategi är diffust och komplext, såväl teoretiskt som i företags praktiska tillämpning (Pettigrew & Whipp 1991). Även om jag hade lyckats sammanställa en heltäckande bild av företagets strategiska inriktning utgjorde ett annat svårt problem att givet strategin avgöra hur chefsförsörjningen borde utformas.

Intervjupersonerna visade ofta prov på en förmåga att uttolka vad företagets strategiska utmaningar bestod av och att reflektera över utmaningarnas konsekvenser för chefsförsörjningen. Ett exempel var när MAB:s personaldirektör framhöll hur personalfunktionen försökte stödja MAB:s strategiförändring från en tidigare förvärvsinriktad strategi mot en mer 'organisk' tillväxt:

Intervjuare: Hur kan ni från personal stödja denna [strategiska] process?

Det finns ju massor av olika sätt. Vad som är fokus för mig är 'people empowerment', 'internationalization management' och 'management quality', som är våra tre områden. Det viktigaste är att vi får effektivitet i organisationen. Vi pratar om 'total quality' och 'lean enterprise' eller vad man nu vill använda för buzz-word. [...] Det är en oerhörd skillnad att gå från 'acquisition management' till 'organic growth management'. Då blir

organisationsutveckling personalfunktionens viktigaste uppgift. Vi jobbar hårt med att lägga om chefsprogrammen så att de stöttar koncernens strategi. 'Action-learning', att lära våra chefer att arbeta i team. Att vi har regler för hur vi transfererar chefer mellan olika länder, hur vi belönar chefer så att de släpper ifrån sig duktiga medarbetare. Vi är på väg i dessa frågor, men vi är knappast ens halvvägs. (Personaldirektör, MAB)

Vid en första anblick förefaller det som om man inom MAB har utvecklat en lämplig personalledningsidé som är kopplad till den övergripande strategin att uppnå organisk tillväxt. Men vid en närmare analys är det inte självklart att just de framförda koncepten har en tydlig koppling till strategin. Koncepten är nämligen mycket allmänna. Vilket företag önskar inte effektivitet, total kvalitet, organisationsutveckling, samverkan mellan personal eller dugliga chefer med ett internationellt perspektiv? Personaldirektören ger uttryck för värden som passar de flesta strategier.

Man kan också notera att flera 'modebegrepp' inom management som 'lean enterprise', 'total quality' och 'empowerment' nämns. MAB:s personalledningsidéer är i hög grad påverkade av pågående trender i näringslivet i stort. Personalledningsstrategierna förefaller vara mer kopplade till en övergripande idéutveckling inom management och chefsförsörjning än till MAB:s strategiska situation.

De tre företagen i studien var utvalda för att det fanns betydande skillnader i strategisk inriktning och teknologisk miljö. Trots detta förekom liknande aktiviteter och argument i företagen. Chefsförsörjningen i företagen var inte speciellt ändamålsenlig om man med ändamålsenlighet avser tydlig koppling till företagets målsättning och strategi.

Ändamålsenlig chefsförsörjning kopplades av intervjupersonerna mer till vilka aktiviteter som fungerande tillfredsställande än vad som bidrog till företagets måluppfyllelse. Chefsförsörjningsaktiviteter som av aktörerna upplevdes vara svåra att tillämpa, som ifrågasatte underliggande maktförhållanden eller det naturliga sättet att rekrytera, värdera och utveckla chefer hade små möjligheter att bli framgångsrika. Chefsförsörjningen kan upplevas som ändamålsenlig därför att chefer rekryteras, utvecklas och värderas på ett tillfredsställande sätt, även om aktiviteterna är löst kopplade till företagets strategi.

Jag vill framhålla att det är möjligt att argumentera för att nästan vilken chefsförsörjning som helst passar ihop med en viss strategi. Anledningen till detta är att såväl strategi som chefsförsörjning är diffusa begrepp. Konsekvenserna och effekterna av olika former av chefsförsörjningsaktiviteter är dåligt kända, inte minst effekterna i relation till företagsstrategin. Frågor av följande typ är så gott som omöjliga att besvara med någon större säkerhet: Är mentorskap en förnuftig aktivitet med tanke på strategin att bli ett marknadsledande företag? Bör andelen externrekryterade chefer ökas för att effektivisera företagets rationaliseringsarbete? Bör assessment center användas för att bättre finna personer till internationella projektledningsuppdrag enligt strategin större internationell integration? En

skicklig aktör kan argumentera övertygande för att så är fallet, men att klargöra det 'verkliga' förhållandet är ofta omöjligt.

Det är om möjligt ännu svårare att åstadkomma en tydlig koppling mellan chefsförsörjningen och en målsättning att åstadkomma 'en kultur' som upprätthåller värden om effektivitet och affärsmässighet. I vilken grad som chefsförsörjningsaktiviteterna bidrar till att insocialisera ett önskat chefsbeteende är högst oklart. De värden som uttrycks i inom företagens normativa styrning (såsom effektivitet och affärsmässighet) är oftast så allmängiltiga att de är önskvärda inom så gott som alla organisationer. Det går inte att avgöra vilket allmänt normativt värde som är speciellt lämpligt för ett enskilt företag.

Tre argumentationsbaser inom chefsförsörjning

Då kopplingen mellan chefsförsörjning och måluppfyllelse är otydlig behövs det goda argument för att chefsförsörjningsaktiviteterna skall framstå som meningsfulla. I intervjuerna framkom många goda argument för bedrivandet av en viss typ av chefsförsörjning. Problemet är att med utgångspunkt från de goda argumenten välja handlingsalternativ. Sociala händelser är överbestämda, det finns alltid en möjlighet att konstruera ytterligare en trolig förklaring eller ett orsakssamband (Wieck 1979: 173-175). 'Visdomsord' av typen *Det är aldrig för sent att lära sig något nytt!* och *Det går inte att lära gamla hundar att sitta!* är internt motstridiga, men de skapar sammantaget ett handlingsutrymme för en aktör som vill använda sig av argumenten. En skicklig aktör väljer ut lämpliga argument för att övertyga andra. En artikel om traineeprogram i *Finansstidningen* (7/10-1994) utgör en illustration på den debatt som förs kring olika chefsförsörjningsaktiviteter och argumenten som förekommer kan användas av olika aktörer:

Argument för traineeprogram

Traineeprogram kan användas för att attrahera de bästa studenterna:

"Högkonjunkturen gjorde det svårt att få tag på kvalificerad arbetskraft. Traineeprogrammen blev ett viktigt vapen i kampen om de nyutexaminerade studenterna."

Traineeprogram kan användas för att skapa en ny företagskultur:

"I vissa företag förefaller det som att traineeprogrammet används som en bro som skall överbrygga gapet mellan den kultur som *de facto* råder inom företaget och den kultur som ledningen önskar."

Traineeprogram för att förnygra organisationen och chefskåren:

"Kooperativa förbundet (KF) ansåg att medelåldern på cheferna var för hög. Därför startade KF upp ett traineeprogram för att förnygra organisationen."

*Argument mot traineeprogram:***Det är svårt att finna lämpliga befattningar åt traineerna:**

”Om programmen är dåligt planerade, vilket händer, kan effekten bli att det saknas konkreta arbetsuppgifter under traineeperioden och att det saknas lediga jobb inom organisationen efter traineeperioden.”

Det kan uppstå rivalitet mellan traineer och övrig personal:

”Trainees har ofta en annan bakgrund och rekryteringsprocessen är annorlunda för dem än för övriga anställda. De kan bli ovänligt bemötta eller i värsta fall utfrysta.”

Motivationen hos övrig personal kan sjunka pga traineeprogram:

”Traineepraktikanter kan inte få en given karriärväg i företaget eftersom det kan leda till irritation bland de övriga anställda.”

Företagens nytta av traineeprogram är störst under perioder när det råder konkurrens om unga akademiker. När arbetslösheten bland akademiker är högre kan företagen attrahera kompetent arbetskraft utan att behöva erbjuda ett ambitiöst traineeprogram. Således finns det möjlighet för reformatörer att beroende på situation argumentera för såväl avskaffande som införande av traineeprogram. När företaget möter kärva tider med rationaliseringsåtgärder och besparingsprogram utgör det dyrbara traineeprogrammet en lämplig måltavla. Reformatören kan använda argument som 'gräddfil', att det inte finns tillräckligt med lämpliga befattningar, mm. När konkurrensen om akademikerna ökar under högkonjunkturer uppstår tillfällen för reformatörer att argumentera för ett återinförande av traineeprogram. Reformatörerna kan då hävda att det behövs en 'föryngring' av organisationen, att 'företagskulturen' är trög och förändringsovillig och att företagets attraktionskraft på arbetsmarknaden behöver stärkas.

Argumenten kan därmed sägas utgöra 'verktyg' för aktörerna. Argumentens slagkraft ökar om de kan kopplas till för stunden populära managementidéer. Argument som är kopplade till begrepp som strategi, professionalism, målstyrning och decentralisering är slagkraftiga så länge som begreppen upplevs som attraktiva av aktörerna. Exempel på begrepp som inte ansågs vara attraktiva när den empiriska studien genomfördes var centralisering, byråkrati, stabilitet och standardisering. En skicklig aktör undviker naturligtvis att motivera en viss chefsförsörjningsaktivitet med dylika begrepp.

I Tengblad (1997) sammanförde jag argument från intervjuerna under olika nyckelord med koppling till de tre styrfilosofierna vilka kan användas för att 'snickra ihop' en slagkraftig argumentation:

Tre argumentationsbaser inom chefsförsörjning:

Rationell	Normativ	Informell
Planering	Ledarskap	Förtroende
Strategi	Företagskultur	Dialog
Beslutsfattande	Målstyrning	Personkemi
Systematik	Decentralisering	Kollegialitet
Professionalism	Motivation	Pragmatism

SLUTSATSER

Dags att summera vad som blev avhandlingens/denna rapports generella slutsatser. Dessa är dels att institutioner byggs upp av komplexa regelsystem och dels att en mångfald av regler och aktiviteter skapar handlingsutrymme åt (skickliga) aktörer:

Slutsats 1: Institutioner byggs upp av komplexa regelsystem

Enligt Richard Scott förekommer det tre skolbildningar inom institutionell teori, där en skola fokuserar på tvingande reglers betydelse för uppkomsten av institutioner, en andra som fokuserar på normerande regler och en tredje som fokuserar på det som ses som självklart (Scott 1995: 55-60). I försöken att skapa enhetliga skolbildningar väljer forskningsföreträdare att framhålla en viss typ av regler som den mest betydelsefulla. De andra skolbildningarna kritiserar sedan för att inte inse vad som 'egentligen' konstituerar institutioner.

Vad som riskerar att glömmas bort i den akademiska debatten är att institutioner (ofta) konstitueras av komplexa regelsystem där såväl tvingande, normerande som självklara, regler kan ingå. Istället för att försöka slå fast vilken typ av regler som är mest betydelsefull bör man undersöka förhållandet mellan olika typer av konstituerande regler inom en institution. Denna studie visar på att tvingande, normerande och självklara regler gemensamt bidrar till att upprätthålla institutionen chefsförsörjning. Det kan också förekomma regler i konfliktställning inom institution såsom om nya normerande regler införs genom reformer samtidigt som aktörerna är bundna till invanda handlingsmönster som konstituerar det självklara och det normala sättet att handla.

Inom chefsförsörjning ses det som självklart att chefer skall rekryteras, utvecklas och värderas. Däremot är det inte lika självklart för chefer hur detta skall gå till. De normerande reglerna som i hög grad reglerar hur-aspekten blir meningsfulla endast mot bakgrund av de självklara reglerna. Självklara regler kan sägas formera en arena eller en infrastruktur där aktörerna kan agera. Därmed är de självklara och de normerande reglerna samverkande och inte konkurrerande. Däremot förekom det olika normerande regler som stod i motsatsställning till varandra liksom en motsättning mellan

normerande regler kring rationalism och normativ styrning gentemot det naturliga sättet att bedriva chefsförsörjning som innehåller informalitet i hög grad.

Ett förslag till forskare som vill studera institutionella fenomen är att närma sig fenomenet ganska förutsättningslöst utan att ha en färdig föreställning om vilken typ av institutionella regler som är mest grundläggande. Det gäller att förstå ett komplext regelsystem där det kan förekomma så väl samverkande som konkurrerande regler.

Slutsats 2: En mångfald av regler och aktiviteter skapar handlingsutrymme åt (skickliga) aktörer

Att det förekommer många olika slags (koncurrerande) regler och aktiviteter kan upplevas som ett problem. En aktör kan vilja veta vilka aktiviteter och regler som leder till bäst måluppfyllelse och anse att mångfalden är av ondo. De bästa aktiviteterna och reglerna borde tillämpas generellt utifrån ett dylikt resonemang. Då det är så svårt att mäta olika reglers och aktiviteters effektivitet kan man emellertid förvänta sig att det även i framtiden kommer att förekomma en mångfald av chefsförsörjningsregler och aktiviteter, vars konsekvenser är föga kända.

Jag vill framhålla fördelarna med mångfalden. Om bara aktörerna kan lära sig att leva med osäkerheten kring olika chefsförsörjningsaktiviteters ändamålsenlighet kan mångfalden leda till en avancerad praxis där ett stort handlingsutrymme ges åt (skickliga) aktörer. Många av chefsförsörjningens regler finns inom den normerande regeldimensionen, d.v.s. regler som aktörerna kan reflektera över och använda som argument för sina handlingar. Mångfalden av normerande regler möjliggör lokala anpassningar och skapar handlingsutrymme för skickliga aktörer. Den ger möjligheter för t.ex. värtaliga personalchefer, viljestarka linjechefer, principfasta fackföreningsledare och karismatiska företagsledare att utveckla en differentierad chefsförsörjningspraxis.

Mångfalden av aktiviteter bidrar också till institutionens flexibilitet och livskraft. Med ett enhetligt regelsystem hade regelsystemets brister kunna leda till att aktörerna hade börjat ifrågasätta chefsförsörjning som institution och försökt ersätta den med något annat. Den kritik som fördes fram riktades mot enskilda aktiviteter. Men att man skall bedriva chefsförsörjning och att det behövs chefer m.m. ifrågasätts inte.

Det finns fördelar med samtliga former av chefsförsörjning. En rationell chefsförsörjning kan användas för att åstadkomma genomarbetade beslut, framförhållning och kunskapsuppbyggnad. En normativ chefsförsörjning kan bidra till ett ökat ansvarstagande, motivation och samhörighet. Och en informell chefsförsörjning kan åstadkomma flexibilitet och förtroende. Kanske kännetecknas den ändamålsenliga chefsförsörjningen av en blandning där de positiva aspekterna av styrfilosofierna kommer till uttryck. Att det finns utrymme för systematik och professionalism tillsammans med decentralisering, motivation, förtroende, dialog, kollegialitet och pragmatism. En lämplig blandning mellan styrfilosofierna förefaller vara

mer önskvärt än att åstadkomma en rigid renodling med utgångspunkt i en enda styrfilosofi.

I den mån som mångfald upplevs som störande kan man inom organisationer välja att lägga tonvikten vid någon form av chefsförsörjning. En rationell chefsförsörjning som fokuserar på befattningsrelaterad kompetens kanske passar bättre inom vissa typer av organisationer. Normativ och informell chefsförsörjning kan på liknande sätt vara speciellt lämpade för vissa situationer. Chefsförsörjningsargumenten är dock flexibla och det är möjligt att utveckla en övertygande argumentation för att var och en av de tre formerna av chefsförsörjning passar till de flesta situationer.

Om man kan enas om en chefsförsörjningsideologi som aktörerna tror på kan man uppnå motivation och förtroende för organisationens chefsförsörjning. Det bör emellertid finnas en acceptans för avvikande aktiviteter. En enhetlig chefsförsörjningsideologi kan nog endast vara motiverande om den bara dominerar på 'pratnivån' - om ideologin skall komma till uttryck i alla situationer uppstår rigiditet och irritation.

Ideologier som skall tolkas bokstavligt är de-motiverande. Den retoriska dominansen för en normativ chefsförsörjning bör nog tolkas som att det är ett ideal som aktörerna vill se fler praktiska uttryck för. Man längtar ofta efter det man inte har, när man väl har detta är det något annat som man längtar efter.

För att sammanfatta så skapar mångfalden av regler och aktiviteter ett handlingsutrymme för aktörer med förmåga att reflektera och argumentera. De tre formerna av chefsförsörjning har sina starka och svaga sidor och en praktik som innebär en blandning mellan chefsförsörjningsformernas positiva egenskaper förefaller vara eftersträvarvärd. Sammantaget innebär bristen på säker kunskap att chefsförsörjningen måste baseras mer på tro än på vetande. En lös koppling mellan retorik och handling är inte onaturlig då argumentens anpassningsbarhet är stor och aktiviteternas konsekvenser är föga kända.

Referenser

- Adelswärd, Viveka & Esther Ziv (1995) "What are you really bad at?" A crosscultural study of the negotiation of weaknesses in Israeli and Swedish job interviews. *Unpublished manuscript*.
- Barley, Stephen R & Gideon Kunda (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(September): 363-399.
- Bendix, Reinhard (1956) *Work and Authority in Industry*. New York: John Wiley & Sons.
- Berger, Peter L & Thomas Luckmann (1967) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Boden, Deidre (1994) *The Business of Talk - Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Borum, Finn & Ann Westenholtz (1995) The Incorporation of Multiple Institutional Models: Organizational Field Multiplicity and the Role of Actors. In: Scott, W Richard & Søren Christensen (eds.), *The Institutional Construction of Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Brint, Steven & Jerome Karabel (1991) Institutional Origins and Transformation: The Case of American Community Colleges. In: Powell, Walter W & Paul J DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Brunsson, Nils (1991) Politisering och företagisering - om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I: G Arvidsson & R Lind (red.), *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS Förlag.
- Brunsson, Nils & Johan P Olsen (1993) *The reforming organization*. London: Routledge.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1992) *Exploring Complex Organizations - A Cultural Perspective*. Newbury Park, California: SAGE Publications.
- Czarniawska-Joerges, Barbara & Guje Sevón (1996) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- DiMaggio, Paul J (1991) Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940. In: Powell, Walter W & Paul J DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, Paul J & Walter W Powell (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Fligstein, Neil (1991) The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification. In: Powell, Walter W & Paul J DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Friedland, Roger & Robert R. Alford (1991) Bringing Society Back In - Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: Powell, Walter W & Paul J DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The Chicago University Press.
- Galaskiewicz, Joseph (1991) Making Corporate Actors Accountable: Institution-Building in Minneapolis-St. Paul. In: Powell, Walter W & Paul J DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gammelsæter, Hallgier (1991) *Organisasjonsendring gjennom generasjoner av ledere - En studie av endringer i Hafslund Nycomed, Elkem og Norsk Hydro*. Møreforskning, Molde, rapport 9114.
- Gowler, Dan & Karen Legge (1989) Rhetoric in bureaucratic careers: managing the meaning of management success. In: Arthur, Michael B, Douglas T Hall & Barbara Lawrence (eds.), *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Granovetter, Mark (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Hasselbladh, Hans (1995) *Lokala byråkratiseringsprocesser. Institutioner, tolkning och handling*. Avhandling no. 57 vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet.
- Huczynski, Andrzej A (1993) *Management gurus*. London: Routledge.
- Jansson, David (1992) *Spelet kring investeringskalkyler - Om den strategiska användningen av det för-givet-tagna*. Fritzes, Stockholm.
- Jepperson, Ronald L (1991) Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: Powell, Walter W & Paul J DiMaggio (eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Johansson, Roine (1994) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Working Paper no 16, Sociologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Jönsson, Sten (1996) *Accounting for Improvement*. Oxford: Pergamon.
- Jönsson, Sten A & Rolf A Lundin (1977) Myths and Wishful Thinking as Management Tools. *Studies in the Management Sciences*, 5: 157-170.
- Lennerlöf, Lennart & Peter Hallberg (1979) *Medbestämmande enligt lag*. Vad blev det? PA-rådet, Stockholm.
- Meyer, John & Brian Rowan (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Meyer, John W, John Boli & George M Thomas (1987) Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. In: Thomas, George M, John W Meyer, Francisco O Ramirez & John Boli, *Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual*. Newbury Park, California: SAGE Publications.

- Oliver, Christine (1992) The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4): 563-588.
- Packard, Vance (1961) *The Status Seekers*. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books Ltd. (amerikansk originalutgåva 1959)
- Pettigrew, Andrew M & Richard Whipp (1991) *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Powell, Walter W (1991) Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Powell, Walter W & Paul J DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1994) Varför låter sig organisationer omvandlas? I: Jacobsson, Bengt (red.), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Scott, W Richard (1995) *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Scott, W Richard & Søren Christensen (1995) Conclusion: Crafting a Wider Lens. In: Scott, W Richard & Søren Christensen (eds.), *The Institutional Construction of Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Scott, W Richard & John W Meyer (1983) The Organization of Societal Sectors. In: Meyer, John W & W Richard Scott (eds.), *Organizational Environments - Ritual and Rationality*. Beverly Hills, California: SAGE Pub.
- Selznick, Philip (1949) *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1992) On the Rationale behind "Irrational" Institutions. *Journal of Economic Issues*, 26(4): 1007-1040.
- Stinchcombe, Arthur L (1968) *Constructing Social Theories*. Chicago: University of Chicago Press.
- Swidler, Ann (1986) Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(April): 273-286.
- Tengblad, Stefan (1997) *Chefsförsörjning – Mötet mellan motstridiga ideal*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Tolbert, Pamela S & Lynne G Zucker (1996) The Institutionalization of Institutional Theory. In: Clegg, Stewart, Cynthia Hardy & Walter R Nord (eds.), *Handbook of organization studies*. London: SAGE Publications.
- Waring, Stephen P (1991) *Taylorism Transformed. Scientific Management Theory since 1945*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Weick, Karl E (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-19.
- Weick, Karl E (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Welsey.

- Weick, Karl E (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Zucker, Lynne G (1977) The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5): 726-743.
- Zucker, Lynne G (1991) The Role of Institutionalization in Cultural Persistence (Afterword). In: Powell, Walter W & Paul J DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.