

GRI rapport 2001:8

Standardisering av värderingar.

**Personalutbildning inom den
svenska konsumentkooperationen**

Peter Dobers och Stefan Tengblad

Gothenburg Research Institute
School of Economics and Commercial Law
Göteborg University
Box 600
SE 405 30 Göteborg
peter.dobers@gri.gu.se
stefan.tengblad@gri.gu.se

Abstract

Under 90-talet genomfördes flera reformer för att förändra Kooperativa Förbundet, KF:s detaljhandelsverksamhet. Dessa förändringar ifrågasatte den etablerade inriktningen på medlemskap och framförde istället idéer kring kund- och lönsamhetsorientering. I samband med denna ideologiförändring undersöker vi hur utbildningsmaterial till de anställda har använts för att påverka normer och värderingar hos dessa. Vi analyserar användning av metaforer och hur man genom "normativ styrning" har försökt att förändra KF:s detaljhandelsverksamhet.

Standardisering av värderingar. Personalutbildning inom den svenska konsumentkooperationen

Inledning och teoretisk utgångspunkt

Denna rapport handlar om personalutbildning, ideologi, metaforer och standardisering. Närmare bestämt kommer vi att beskriva hur personalutbildning används för att kommunicera ledningsideologier med hjälp av metaforer för att uppnå delade värderingar och verksamhetsuppfattningar och standardisering inom en organisation. Det empiriska materialet är hämtat från två personalutbildningar inom den svenska konsumentkooperationen. Den första personalutbildningen genomfördes 1991 som led i en bolagisering av en regional detaljhandelskooperation (KF Väst). Den andra utbildningen inleddes 1995 i samband med att en nationell detaljhandelskedja (Gröna Konsum) tillskapades.

Personalutbildning – som framförallt förknippas med utbildning i mer eller mindre funktionella färdigheter såsom säljträning, datautbildning, underhåll och drift – kan även vara ideologiskt inriktad. Whyte (1956) konstaterade redan på 50-talet att huvudsyftet med General Electrics trainee-utbildning var att instifta en "managerial attitude" hos programdeltagarna. I nämnda utbildningar inom den svenska konsumentkooperationen ville respektive organisationsledning tillskapa en gemensam uppfattning om organisationens uppgift, målsättning och arbetsätt. Organisationsledningens budskap, vilken här kommer att betraktas som ideologiskt baserad, kommunicerades inte minst genom ett antal broschyrer som är föremål för vår analys. Vi intresserar oss därvid för både innehållet i ideologin och på vilket sätt som den framförs. Ur den sistnämnda aspekten är inte minst användningen av metaforer intressant. Broschyerna fungerar som ett medium för att kommunicera organisationsledningens intentioner och önskemål, som kompletterar och förstärker den sammantagna kommunikationen. Broschyerna är också viktiga i sammanhanget då de har till uppgift att sammanfatta ledningens budskap på ett retoriskt genomarbetat sätt.

Syftet med artikeln är att analysera försök till ideologisk styrning för att uppnå en ökad homogenitet och verklighetsuppfattningar inom respektive organisation, därav titeln "Standardisering av värderingar". Vi kommer att betrakta broschyrernas budskap som ledningsideologier och studera innehåll, presentationssätt och effekter, även om analysen av effekter blir mer spekulativ och beroende av tidigare forskning inom ämnet. Först dock en kort genomgång av centrala begrepp i artikeln.

Standardisering som organisatoriskt fenomen

Standardisering som fenomen har uppmärksammats av nordiska organisationsforskare under senare år (Brunsson och Jacobsson, 1998). Arbetet med standardisering bedrivs på olika nivåer och av olika aktörer; från EU:s lagstiftare till anställda i organisationer som vill vara moderna. Effekten av standardisering är att handlingsmönster likriktas utefter något framgångsrikt ideal t ex för kvalitetssäkring eller "service management" (Gustavsson, 1999). Standardisering inom organisationer som normalt inriktar sig på att skapa enhetliga produktkaraktäristika (t ex SIS och ISO) eller arbetssätt (t ex ISO 9000 och EMAS) kan, som artikeln vill visa, även inriktas mot att försöka skapa enhetliga föreställningar, uppfattningar och värderingar, som ett led i att sprida organisationsledningens ideologi.

Ideologier som ledningsverktyg

Ideologisk styrning innebär att någon som är styrande påverkar uppfattningar och innebörder hos de styrda (Smircich och Morgan 1982; Smircich och Stubbart 1985). Ideologier beskriver därvid både den rådande situationen och en möjlig lösning för att uppnå motivation, legitimering eller kontroll (Czarniawska-Joerges 1988, s 170). Vi intresserar oss för de medvetet formulerade, manifesta, ideologierna till skillnad mot de latent, ej medvetet formulerade (Liedman 1980, s 72f). Genom att betrakta ledningsbudskap som ideologier problematiseras föreställningen om organisationens homogenitet beträffande arbetsfördelning, maktrelationer och individuella värderingar. Ideologier definieras här som tankesystem som har koppling till värden och intressen. Ledningsideologier kan t ex innehålla värden som effektivitet och kontroll och understödja ledningens intressen. De anställda kan å sin sida antas utveckla ideologier kring organisationens skötsel och roll i

omgivningen som utgår från deras upplevda intressen. I artikeln analyseras organisationsledningsideologier under rubrikerna:

- organisationens mål och syfte
- metoder för att uppnå mål och syfte
- rollfördelning mellan ledning och personal
- sättet som ideologier framförs

Kommunikation som medium för ideologiska budskap

Kommunikation tar sig olika uttrycksformer med avseende på grad av dialog, uppriktighet och maktrelationer. Habermas (1971, 1984) har utvecklat en modell för att analysera kommunikationsprocesser. Den utgår från en störningsfri diskussion som ideal vilken kännetecknas av ärlighet och begriplighet. Inom denna form av kommunikation ska kraften av det goda argumentet vara utslagsgivande. Habermas har varit en inspirationskälla för vår analys, även om vi inte gör någon rigorös tolkning. Med tanke på den komplexitet som omger organisering och de skilda verkligheter som olika organisationsmedlemmar verkar inom är vi inte övertygade om möjligheten att styra organisationens handlingar på basis av kraften i det goda argumentet. Kommunikation är dock en grundläggande social handling och ett medium inom vilken organisatorisk styrning förmedlas. Ideologier är beroende av en fungerande kommunikation för att spridas. I båda personalutbildningarna gör organisationsledningen anspråk på att ha rätten att definiera den verklighet som organisationen verkar i. De försöker därför att kommunicera denna "officiella" och standardiserade verklighetssyn på ett övertygande sätt. I vår analys av hur ledningens ideologi förs fram i organisationen anlägger vi ett tolkande perspektiv som bygger på att språk och kommunikation är grundläggande för konstruktion av verklighet (jfr Berger och Luckmann 1967; Putnam och Pacanowsky 1983). Därvid får användningen av metaforer en framträdande plats.

Metaforer som meningsskapare

Boken *Images of Organization* (Morgan 1986) har betytt mycket för metaforbegreppets popularitet både hos forskare och hos praktiker. Morgan visar hur användandet av olika metaforer kan öka förståelsen för organisationer och att metaforerna inte ska ses som sanna eller falska utan mer som källa till nya insikter

och aha-upplevelser. Han anser också att metaforerna kan användas i strategiska syften för att påverka förståelse och därmed även organisatorisk handling (ibid., s 331-34). Metaforerna kan enligt Morgan användas för att föreskriva önskade organisatoriska tillstånd och utgöra ett betydelsefullt ledningsverktyg. En mer skeptisk hållning intas av Deetz (1986). Han erkänner visserligen metaforernas betydelse för att konstituera verklighetsuppfattning men hävdar att de har en djupgående och stabil historisk förankring som är motståndskraftig mot förändringsförsök. Deetz framhåller istället att de tankestrukturer som metaforer representerar tjänar olika intressen i samhället. I analysen kommer vi att utvärdera metaforanvändningen och anknyta till teoretiska diskussionen huruvida metaforer kan utgöra effektiva ledningsverktyg. Men först ska vi beskriva olika broschyrer som använts vid två personalutbildningar inom Konsumkooperationen.

Transformeringen av den svenska konsumentkooperationen. 1991 års utbildningsprogram i KF Väst

Personalutbildningarnas kontext utgörs av den transformering av den svenska konsumentkooperationen som var intensiv i början av 90-talet. Under 70-talet drabbades denna av lönsamhetsproblem efter en lång period av expansion (Kylebäck, 1999a). Problemen fortsatte även under 80-talet trots flera försök att vända resultatutvecklingen. Huvuddelen av konsumentkooperationens verksamhet bedrevs då i självständiga och regionala konsumföreningar.

Konsum Väst var en sådan konsumförening som genom fusioner hade vuxit till att omfatta samtliga konsumbutiker och OBS!-varuhus i Göteborgsregionen och även i en del andra områden i Västsverige. Under 80-talet tilltog förlusterna gradvis i föreningen (Friberg och Polesie, 1992). Den urholkade finansiella ställningen tvingade Konsum Väst att vända sig till centralorganisationen Kooperativa Förbundet (KF) för att få hjälp. Lösningen blev att affärsverksamheten i Konsum Väst 1990 överfördes till ett nytt bolag, KF Väst, där KF fick 91 % av aktiekapitalet. KF Väst bestod inledningsvis av 80 försäljningsställen med 1700 anställda. En ny VD och vVD tillträdde samtidigt.

I broschyren *Program för utveckling av KF Väst* från juni 1991 drog den nya företagsledningen ut riktlinjerna för den framtida organisationen. Den mest påtagliga förändringen var att ett 30-tal butiker stängdes och att kvarvarande butiker byggdes om efter konceptet "Gröna Konsum". Gröna Konsumkonceptet härstammar från Konsum Stockholm och var ett offensivt försök att bryta kooperationens negativa trend. Konceptet baseras på en enhetlig grafisk profil (grön färg) vad gäller inredning, skyltar, reklam, personalkläder, bärkassar, kundkorgar och vagnar. Butikerna ska förmedla "matglädje" och personlig service med tydlig varuexponering, stora fria ytor, fräscha färskvaror och ett i övrigt tilltalande sortiment.

Vid sidan av omstrukturering och omprofilering av butiksnätet identifierade ledningen för KF Väst ett stort behov av att höja personalens produktivitet. Jämförande undersökningar pekade på att personalkostnader i förhållande till omsättning var högre inom konsumentkooperationen jämfört med privata handlare. I en intern konsultrapport från 1989 framhölls det att det inom "föreningskulturen" fanns en för stor tolerans med lågpresterande personal. I en annan intern konsultrapport poängterades problem med skilda verklighetsuppfattningar mellan ledning, butikschefer och butikspersonal. I rapporterna framhölls också att Konsum hade en för låg status på den externa arbetsmarknaden vilket försvårade rekrytering.

Problem med intern effektivitet, divergerande verklighetsuppfattningar och dålig status utgjorde bakgrund till en arbetsgrupp med namnet "Framtida personalprofil". Ett av målen för arbetsgruppen illustrerar ambitionen att åstadkomma en "kulturförändring" inom KF Väst: "*(Att) förändra och anpassa nuvarande personalkategoriernas serviceprofiler till de av marknaden efterfrågade*" (Friberg och Polesie 1992, s 130).

Under 1991 startades således en personalutbildningskampanj där de anställda under några utbildningsdagar fick ta del av de tankar och idéer kring verksamheten som ledningen formulerat. En reklambyrå i Göteborg sammanställde budskapet i tre broschyrer och det var även reklambyrån som ansvarade för personalutbildningsdagarna.

Den första broschyren, *Spelregler för KF Väst*, kretsar kring fem ideologiskt baserade "ledstjärnor" som ledningen ville att hela organisationen skulle ledas av. Den andra broschyren beskriver en vision om hur ledningen vill att KF Väst skulle se ut i mitten av 1990-talet (*KF Väst år 1996 en VISION*). Den tredje broschyren, *Så här skapar vi rätt bild av KF Väst - En skrift om kommunikation*, handlar om hur personalen bör agera för att skapa en positiv bild av organisationen hos kunderna. Vi undersöker nu broschyrerna närmare enligt den ovan föreslagna strukturen.

Organisationens mål och syfte

I broschyrerna frammålas bildandet av KF Väst som en startpunkt på en ideologisk omprövning av organisationens mål och syfte. Dessförinnan var Konsum Väst något mer än en detaljhandelsrörelse; det var framförallt en konsumentrörelse som hade till uppgift att ta tillvara medlemmarnas intressen. I denna uppgift finns det ett anti-kommersiellt drag; att utgöra ett alternativ till traditionell affärsverksamhet. Konsum Väst hade inte lönsamhet som mål - om det blev vinst efter att nödvändiga investeringar och avsättningar var gjorda så berodde detta på att priserna varit för höga. Målsättningen med Konsum Väst var alltså att skapa medlemsnytta.

Kooperativa idéer bygger också på samarbete och solidaritet. Därför är det ingen främmande tanke att de lönsamma butikerna ska stötta de svaga ekonomiskt. Med denna målsättning är det inte självklart att man ska lägga ner en olönsam butik som inte förväntas kunna bli vinstgivande efter genomförda åtgärder. Butiken kan ändå ge god medlemsnytta, medlemmarna kanske har långt till en annan Konsum-butik, eller så bor det många äldre i området. Antalet ekonomiskt framgångsrika butiker minskade dock med åren och föreningen som helhet började gå med förlust. I personalutbildningsprogrammet förmedlas en annorlunda ideologi som framförallt kretsar kring affärsmässighet och kundorientering. En god lönsamhet och kundnytta blir en förutsättning för framgång:

"Vi måste lära oss att vi lever i en konkurrensvärld. Den bäste och starkaste vinner kundernas gunst. Vi måste lära oss att lönsamhet är fint och inte fult. Vi måste lära oss att lönsamhet är en förutsättning för att vi ska kunna ge våra kunder den service vi innerst inne vill ge." (*Spelregler för KF Väst*, s 3, vår kursivering)

Fem ledstjärnor används för att illustrera den nya ideologin. De två första ledstjärnorna framgår tydligt av citatet ovan. Dels är det *Kundnytta* där kunden sätts i centrum och inte medlemmarna. Att skapa överskott i affärerna med kunderna uppfattas nu som legitimt, då de kan byta affär om de är missnöjda. Dels är det *Affärsmässighet* som tar avstånd från den tidigare anti-kommersiella och alternativa inställningen. Nu ska KF Väst på marknads villkor bli en framgångsrik aktör. De övriga tre ledstjärnorna stödjer de två första med tanke på hur de är presenterade i utbildningsmaterialet. *Ansvarstagande* kopplas till att kunna leva upp till kundernas förväntan och till internt fattade beslut. *Kunskap* kopplas till förmågan att känna till vad konkurrenterna gör, att följa trender i samhället och att kunna bemöta kundernas frågor. Slutligen den femte ledstjärnan *Omtanke* handlar om att skapa en trivsamt miljö för kunderna.

Metoder för att uppnå mål och syfte

Målet med personalutbildningen var alltså att skapa en positiv och entydig bild av Konsum för att uppnå köptrogna kunder. Därvid återkommer betoningen på enhetlighet i butikernas och personalens kommunikation. Artefakterna i *Gröna Konsum* är enhetliga där grön färg och exponering av färskvaror används genomgående. Även när det gäller personalens beteende betonas värdet av enhetlighet. Personalen bör följa fastställda manualer och ta till sig ledstjärnorna på ett sådant genomgripande sätt att de utförs mer eller mindre reflexmässigt. Enhetlighet översätts metaforiskt till samklang, samspel och samhörighet:

"Se kommunikationen som ett enande instrument att samlas kring och som hjälper oss att dra åt samma håll eller spela samma melodi. Ingen vill lyssna på en orkester där musiker eller instrumentgrupper filar på olika melodier. Endast genom medveten och skicklig kommunikation kan vi få alla människor och alla delar av verksamheten att klinga i samma tonart. Det är med samklang, samspel och samhörighet vi ska förverkliga vår vision" (*Så här skapar vi rätt bild av KF Väst*, s 3).

Ett annat genomgående tema i broschyrmaterialet är att kundernas inköp borde bli en lustfylld upplevelse istället för en vardaglig nödvändighet. Betydelsen av huvudprodukten, de varor som köps, tonas ned till förmån för biprodukten, upplevelsen av inköpstillfället (jfr med Deetz (1992) diskussion om biprodukters ökande betydelse). Den gröna färgen valdes för att ge positiva associationer till bland annat miljövänlighet, naturlighet, sundhet och färskhet. Tillsammans skulle

artefakterna liksom personalens agerande rikta sig till kundernas känslor snarare än till förnuftet och skapa en trovärdig och övertygande kommunikation:

"Kroppsspråket är *hur* vi säger saker, *hur* affären ser ut, *hur* färsk frukten är, *hur* kassörskan betar sig, *hur* våra annonser ser ut, *hur* skyltningen är och så vidare [...] Kroppsspråket påverkar människors känslor eller instinkt: det träffar 'magen'. Därför är det så verkningsfullt. Orden däremot talar framförallt till intellektet. Hjärnan kan människor stänga av -hjärtat eller magen däremot är alltid på helspänn. När vi lärt oss *den önskade bilden* och ledstjärnorna, kan vi få ett gemensamt *kroppsspråk* som övertygar vår omvärld om att vi verkligen menar vad vi säger." (*Så här skapar vi rätt bild av KF Väst*, s 15, original kursivering).

Rollfördelning mellan ledning och personal.

Det är den *centrala ledningen i KF Väst* som formulerar mål och visioner för organisationen liksom bestämmer hur butikerna, innehållet i manualerna och ledstjärnorna, samt marknadsföring och sortiment ska utformas. Den bild kunden får av butikerna inom KF Väst framhålls vara ett resultat av kvaliteten på den interna kommunikationen - hur väl ledningen lyckas föra ut sitt budskap:

"Enkelt går det till så här: kunden grundar sin bild av oss på butiksoplevelsen, som är ett resultat av den bild personalen har, som i sin tur beror på den bild affärschefen har, som bygger på andra chefers och till sist företagsledningens bild [...] Till vår hjälp finns instruktioner och manualer för hur vi ska bete oss för att sända rätt bild." (*Så här skapar vi rätt bild av KF Väst*, s 9).

Butikschefen i sin tur ses som ansvarig för att personalen vet vilken bild av organisationen som de ska sända till kunderna och det framhålls om butikschefen att "han (sic!) är affärens centralperson" (*KF Väst år 1996 en vision*, s 10). Övrig personal ses som den sista länken i kedjan och som praktiskt ansvarig för att i vardagen skapa den rätta bilden hos kunderna av KF Väst. Därvid får de god vägledning genom ledstjärnorna och manualer. Broschyren ger uttryck för ett hierarkiskt sätt att organisera, där ledningen och cheferna står för den erforderliga kunskapen för att uppnå framgång:

"Bara du har ansvar att din bit av bilden (kundernas bild av KF Väst) blir så attraktiv och full av kundnytta som möjligt. Till din hjälp har du återigen ledstjärnorna. Allt du säger och gör ska stämma med dem." (*Spelregler för KF Väst*, s 23)

"Tvivlar du någon gång på hur du ska handla vid ett speciellt tillfälle ska du aldrig gissa. Istället ska du vända dig till din chef, som måste ge dig besked om hur du ska göra" (*Så här skapar vi rätt bild av KF Väst*, s 11).

Sättet som ideologin framförs

Tre aspekter av den retoriska inramningen som förtjänar att lyftas fram är användande av uttrycket "vi", val av metafor, och att låta "framtiden" legitimera personalutbildningen. Genomgående används ordet vi för att beskriva vad ledningen har beslutat och vad ledningen förväntar sig av personalen. "Vi"-begreppet försöker skapa en närhet och gemenskap kring ledningens ideologi, ledstjärnor och manualer:

"Om *vi* lär oss att dagligen använda ledstjärnorna och *våra* manualer, så blir de naturliga hjälpmedel och *vi* kommer att sända rätt bild mer eller mindre reflexmässigt. När detta genomsyrar ditt eget arbetssätt kommer även personalen att utstråla andemeningen i *våra* ledstjärnor och affärerna kommer att lysa av manualernas innebörd. Och då märker kunderna med både hjärna och hjärta att någonting har hänt. De upplever den önskade bilden." (*Så skapar vi rätt bild av KF Väst*, s 13, egen kursivering)

För att illustrera hur de nya ledstjärnorna ska genomsyra KF Västs verksamhet används en orkestermetafor. Orkestern 'Orkester' har en blåvit logotyp i enlighet med Konsums blåvita varor. I varje uppslag av *Spelregler för KF Väst* finns det ett budskap som summeras med hjälp av metaforen och dessutom en illustration som ska stödja budskapet. Centrala metaforiska budskap som återger de fem ledstjärnorna är:

- *"Kundnytta* ≈ Vi måste själva stå för fiolerna om vi ska få kunderna att lyssna på oss.
- *Affärsmässighet* ≈ Om vi väljer en klok repertoar så betalar kunderna full entré.
- *Ansvarstagande, kunskap och omtanke* ≈ Om vi spelar allt vi förmår för varje kund, så får vi en allt trognare publik.
- *Det enskilda ansvaret* ≈ När du uppträder solo på scenen, är det ditt instrument publiken lyssnar på." (*Spelregler för KF Väst*, s 7-23).

Vikten av enhetlig kommunikation, behovet av förändring och lyhördhet gentemot kunderna m m, illustreras med hjälp av metaforiska uttryck som exempelvis *strängar på våra lyror, rätt refräng, bredare repertoar, spela upp en ny klang, spelglädje*, o s v. Framskjutande metaforiska budskap är behovet av samstämmighet, att det är ledningen som dirigerar och att den enskilda individen har ett personligt ansvar för sina arbetsprestationer. Orkestern 'Orkester' uttrycker därmed underliggande värden som disciplin, harmoni, enhetlighet, professionalism och lagarbete.

Ett exempel på att framtiden legitimerar förändringsarbetet och personalutbildningen 1991 framgår i skriften *KF Väst år 1996 en VISION*. I den

beskrivs den stora KF-dagen där KF Väst har hyrt Liseberg och det är dags för tal av den verkställande direktören:

"Kära vänner.

I dag är det fem år sedan vi började vårt arbete med att förnya KF Väst. Vi har kämpat hårt och vi har lyckats! Det är inte längre nödvändigt ont att handla hos oss, utan tvärtom en berikande upplevelse för våra kunder. De tycker om atmosfären i våra affärer: det är ljusst och fint, varorna är bekvämt och överskådligt exponerade och framför allt trivs de med er, er omtanke och ert kunnande.

När vi ikväll skjuter upp våra grönvita raketer, gör vi det som ett färgsprakande bevis på att våra över 200 000 medlemmar valt rätt. Och när ni tittar mot himlen ska ni känna stolthet. Stolthet över er fantastiska insats under dessa fem första år av vårt nya liv." (*KF Väst år 1996 en vision*, s 3).

Det finns en tydlig ambition att öka trovärdigheten i visionen genom att presentera den som ett journalistiskt reportage från den stora KF-dagen, liksom att öka entusiasmen för visionen genom att förknippa den med ett lustfyllt Lisebergsbesök. Visionen är också skriven på ett sådant sätt att den ska bekräfta den stora framsyntheten i förändringsprogrammet. Exempel på rubriker som illustrerar försöken att legitimera det riktiga i förändringsprogrammet är:

- "Förändringarna vi gjorde visade sig vara helt rätt"
- "Helt ny bild av KF idag"
- "Vi lyckades med kommunikationen"
- "Många dras till vår framgång"

Gröna Konsum blir en nationell detaljhandelskedja. Personalutbildning i Gröna Konsum 1995

Fyra år efter den uppiktade KF-dagen 1996 kan det konstateras att visionen aldrig blev förverkligad. Det blev ingen KF-dag på Liseberg och inte ens KF Väst fanns vid denna tidpunkt. En välvillig tolkning gentemot företagsledningen i KF Väst är att detta berodde på att KF Väst blev en del av en nationell detaljhandelskedja inom KF Sveriges regi. Övertagandet av KF Väst blev nämligen startskottet till en snabb omvandling av den svenska konsumentkooperationens organisation. Redan under KF Västs första verksamhetsår träffas nämligen liknande avtal mellan KF och Konsum Stockholm, Konsum Solidar (Sydsverige) och Konsum Svea (Mellansverige). I januari 1992 infogas dessa föreningar,

tillsammans med KF Väst, i KDAB (Kooperativa Detaljhandelsgruppen AB). Roland Svensson, ny VD för KF 1992, såg det som en av sina huvuduppgifter att skapa nationella detaljhandelskedjor och integration (Kylebäck, 1999b: 83) och tona ned grossistverksamhetens roll som vinstgenererande del i koncernen (Ossiansson 1997, s 118f).

Bildandet av KDAB innebar att rollen för KF Västs företagsledning omformulerades till att bli en regionledning. VD och vVD i KF Väst lämnade sina befattningar och konsumentkooperationen i början av 1993. Under 1993 och 1994 omstöps KF Väst genom att den centrala administrationen halverades och att OBS!-enheterna överfördes till ett nationellt affärsområde för stormarknader. Den resterande verksamheten kom att uppgå i affärsområdet Gröna Konsum. KF genomled samtidigt en allvarlig ekonomisk kris under 1992 och 1993. KF redde upp situationen genom utförsäljning av delar av industrirörelsen, men också genom ett intensifierat arbete med kostnadsrationalisering. Enligt en medlem av KF Västs dåvarande företagsledning (intervju 1999- 12-20) kännetecknades 1993 och 94 av kostnadsjakt och personalneddragningar.

Utrymme för de offensiva satsningarna i utvecklingsprogrammet saknades därför efter det att butikerna hade omprofilerats efter Gröna Konsumkonceptet. Enligt intervjupersonen var också den externrekryterade ledarduon kontroversiell, så när de hade lämnat var det få som ville kännas vid "deras" spelregler och vision. Nationell integration, ekonomisk press och personförändringar var tre orsaker till att stora delar av det första utvecklingsprogrammet aldrig genomfördes.

När så Peter Westring tillträdde som chef för Gröna Konsum 1995 gick verksamheten fortfarande med förlust. En fördjupad integration sågs som ett viktigt steg mot en förbättrad lönsamhet och en omorganisation inleddes. De tidigare regionföretagen upplöstes slutligt och Gröna Konsum indelades i 8 butiksområden, varav ett bestod av butikerna i gamla KF Väst (Kylebäck 1999a: 174ff). I samband med omorganisationen startade en personalutbildning i syfte att försöka skapa en gemensam bild av organisationens mål och arbetssätt hos de cirka 8000 anställda från de tidigare regionföretagen. Därvid var ledningen för Gröna Konsum inte riktigt nöjd med hur profileringen mot Gröna Konsum butiker hittills hade genomförts. Som en viktig del i personalutbildningen återfanns därför

en broschyr med namnet *Så funkar Gröna Konsum*. I en annan broschyr, *En lönsam attraktion*, beskrivs uppdraget för Gröna Konsum liksom hur arbetet bör organiseras.

Organisationens mål och syfte

De båda broschyrerna sägs markera ett avstamp för en ny epok för Konsum med lönsamhet (minst 2 % i vinstmarginal) som främsta ideologiska ledstjärna. En förlust på 200 miljoner kronor för 1993 skulle bytas mot en vinst på lika mycket år 1996. Arbetsglädje och affärsmässig framgång ska prägla verksamheten medan matglädje och vänlig personal i butikerna ska smitta av sig på kunder och deras konsumtion. Visionen är att Gröna Konsum ska bli *en lönsam attraktion*. I broschyren *En lönsam attraktion* beskrivs den dåvarande situationen i detaljhandeln ingående. Det står att marknad och butiksstruktur förändras i snabb takt vilket ställer krav på Gröna Konsum. Konkurrensen ökade inte minst av nya handelsformer som stormarknader och lågprisaffärer. Denna konkurrens var särskilt kännbar då Gröna Konsum under åren fram till 1995 tappat i marknadsandelar. Orsaker till utvecklingen sägs vara den ökande konkurrensen, men också i att kundernas uppfattning om Konsum inte alltid har varit den bästa (sic! en av två gånger i broschyren där man inte pratar om Gröna Konsum utan om "Konsum").

Metoder för att uppnå mål och syfte

I broschyrerna beskrivs ett tillvägagångssätt för att kunna nå lönsamhetsmålet under 1996 i fem punkter. *Butiksstruktur*. Att inta en geografisk och mänsklig närhet till kunderna. Inte framförallt en fysisk sådan, utan särskilt med en angenäm stämning i butikerna där butikschefen ska leda personalen till arbetsglädje och kreativitet. *Butiksdrift*. Intimt förknippat med en gynnsam "mental butiksstruktur" är butiksdriften, där butikschefen i sitt arbete ska delta i ett mästerskap i småsaker. Gröna Konsum ska bli ett självklart val för kunderna i deras vardagliga behov av mat. Lönsamhet ska uppnås genom ett intäktshöjande nytt marknadsprogram och "kostnadsgnet". *Varuförsörjning*. En av grundpelarna i det nya Gröna Konsum var att uppnå integration genom hela distributionskedjan

från tillverkare till kund, vilket antogs skapa konkurrensfördelar genom specialisering:

"Kedjans styrka ligger i att kunna skapa gemensamma system och redskap som gör det lättare att hitta den lokala prägel som ger maximal framgång och ekonomi. (...) Varje person, varje butik, varje vara, varje sortiment – allt är en del i helheten. Styrkan ligger i att utveckla sin egen uppgift och lita på att andra klarar resten." (*En lönsam attraktion*, s 6)

Organisation, roller och kompetens. I broschyren *Så funkar Gröna Konsum* framhålls tydlighet som ett föredömligt värde, vilket har en parallell till betoningen av enhetlighet i KF Väst-materialet. Tydliga budskap, tydliga roller, samt tusentals tydliga krav sägs möjliggöra en positiv uppföljning och göra det lättare för butiksanställda att vara kreativa. Tydliga krav och disciplin framhålls därvid som glädjeskapande:

"Tydliga krav och disciplinerat arbetssätt kanske låter lite torrt och tråkigt, speciellt i förhållande till smittande glädje. Men det finns ingen motsättning i detta. Tvärtom. Krav skapar glädje och disciplin i jobbet ger utrymme för tillit och värme arbetskamrater emellan. Och allt detta tillsammans innebär att vi kan jobba i fungerande lag." (*Så funkar Gröna Konsum*, s 9)

Marknadsarbete. Dessutom vill man på Gröna Konsum aktivt arbeta för att ändra kundernas uppfattning om Konsum, särskilt med tanke på köpupplevelsen. En fördelaktig köpupplevelse uppnås om kunden upplever köpet som prisvärt. Ledningen för Gröna Konsum ska utforma rutiner för att skapa trygghet och glädje hos personalen:

"(Mo)roten är alla de rutiner som skapar basen och förutsättningarna för det aktiva säljarbetet. När de fungerar uppstår tid, trygghet och glädje i arbetet. Det ger förutsättningar att utveckla säljarbetet, kundkontakten och kompetensen." (*En lönsam attraktion*, s 11)

Rollfördelning mellan ledning och personal

Den centrala företagsledningen för Gröna Konsum ges i broschyrerna ett uttalat ansvar för att leda förändringsprocessen för sänkta kostnader och ökad lönsamhet. Företagsledningen ska dessutom verka för att skapa bra inköpsvillkor, rätt prissättning samt effektivare varuflöden. *Butikscheferna* å sin sida ska engagera sig i ett mästerskap i småsaker. Genom ett tydligt ledarskap och sakkompetens ska de motivera och leda personalstyrkan. De har ansvar för personalens utbildning, rekrytering, dess administration samt försörjning med övriga ledare i butikerna.

Till deras hjälp finns manualer, checklistor och olika uppföljningssystem och de är ansvariga i förhållande till butiksgruppchef och butiksområdeschef:

"Butikschefens jobb handlar om ett mycket konkret ledarskap. Butiksgruppchefen har mer rollen av coach som stödjer och följer upp. Butiksområdeschefen ställer i sin tur krav på butiksgruppscheferna, med ständig uppföljning och återkoppling." (*Så funkar Gröna Konsum*, s 8)

Butiksanställda slutligen ska möta kunderna och hantera varorna på ett sätt som skapar kvalitet och attraktion. Samtidigt som det är viktigt att ha kul, för dem själva men också för att få kunderna att trivas, ska deras arbete präglas av en medvetenhet om att deras agerande i varje liten detalj påverkar Gröna Konsums lönsamhet:

"Det här ska vi klara genom mästerskap i småsaker. Framgången beror framför allt på ditt och dina arbetskamraters agerande, i varje stund överallt. Målen är fastställda och strukturen är klar. Men utan ditt engagemang och dina dagliga arbetsinsatser kommer vi ingenstans. Kan vi få varje kund att handla för 1 krona mer i genomsnitt ökar vi den totala försäljningen med 140 miljoner kronor på ett år. Om varje anställd bidrar med att spara 5 kronor per dag så förbättras Gröna Konsums resultat med 12 miljoner kronor. Och om varje butik kastar bort varor för 500 kronor mindre i veckan från och med nu, så motsvarar det 11 miljoner i besparing inom ett år." (*Så funkar Gröna Konsum*, s 4)

Sättet som ideologin framförs

I broschyrerna används ett tydligt bildspråk genom användning av dels urverk och dels morötter. I *Så funkar Gröna Konsum* får läsaren vid ett par ställen bilden av Gröna Konsum som en klocka. Metaforiskt bygger toppledningen själva urverket, butikscheferna är fjädern och de butiksanställda blir kuggar i maskineriet.

Tydligast återfinns maskineriet på broschyrens förstasida, där en mängd kuggar faktiskt är avbildade, varvid matvaror av skilda slag liksom ramlar ned i urverkets maskineri. I *En lönsam attraktion* förekommer morötter i olika former som sätts i samband med den kringliggande textens innehåll. Några exempel: När butikschefens roll och samarbete med de butiksanställda återges finns en bild på morötter i låda; när pengar och den finansiella situationen diskuteras finns en bild på en "slantad" morot; när framtiden diskuteras finns en påse med morotsfrön; när toppledningens riktlinjer för den framtida utvecklingen diskuteras återfinns en bok med odlingsråd för morötter; när det beskrivs hur tydliga "krav" bidrar till att skapa glädje på arbetsplatsen finns en ekologisk, "kravmärkt" morot. Med det metaforiskt tydliga språket ska personalen alltså förmås att jobba mot ökad lönsamhet och ge kunderna en attraktiv upplevelse.

Konsumentkooperationens fortsatta utveckling

Under andra halvan av 90-talet har lönsamheten för Gröna Konsum sakta förbättrats, dock är lönsamheten låg och KF som helhet har fortsatt att förlora marknadsandelar. Konsumentkooperationen har därmed inte som helhet ännu lyckats bryta den nedgångsspiral som varat i närmare 30 år. Strävan efter att skapa ännu större och integrerade detaljhandelsorganisationer pågår, genom att finna former för kooperativ detaljhandel på samnordisk bas. Gröna Konsum hade 1999 cirka 5000 anställda, 400 försäljningsställen och en omsättning på cirka 10 miljarder kronor.

Jämförelse av utbildningsprogrammen

Kommunikationen skiljer sig åt i de olika broschyrerna som används i personalutbildningen med avseende på metaforerna och *hur* språk och bilder gestaltas. *Orkesterbroschyerna* avsåg att beskriva hur KF Väst skulle fungera, framförallt hur de anställda skulle kommunicera "den rätta bilden" till kunderna. Därvid är det tydligt att ledningen på förhand har bestämt vilken bild av KF Väst som är den rätta. Det kan tyckas paradoxalt då ledningen samtidigt säger att alla kunders olika bilder av KF är lika sanna. En tydlig toppstyrning uttrycks däremot; om kommunikationen fungerar så *antas "kunden till slut få samma bild av KF Väst som ledningen"*. KF Västs utvecklingsprogram var tydligt inriktad på att öka intäkterna genom att erbjuda högsta kvalitet i så väl produktsortiment, butiksinredning som personalens bemötande. Språket har klätts in i ord som kommer från orkester och musiklivet som därmed metaforiskt ska skapa en ny förståelse kring detaljhandelsverksamhet. Men hur personalen konkret ska fungera på ett nytt sätt i den dagliga butiksmiljön förblir outrett i broschyrerna. Språket ter sig slagordmässigt och innehållet förblir abstrakt.

Morotsbroschyren är däremot en skrift inriktad på konkreta mål där resultat i kronor och procent uttrycks tydligt. Om än broschyren har ledningen som avsändare förmår skriften att förmedla känslan av att ledningen och de anställda tillsammans ska jobba för förbättringar. Istället för att betona en toppstyrd ideologi, framställs cheferna som tränare (coacher) och dialog framhävs som en

utgångspunkt i kommunikationen. Ökade intäkter är en del av lösningen för att uppnå lönsamhet, men det visas tydligt hur försummad sparpotentialen är att se över kostnader. Ständigt framhålls de många små kostnadsbesparingar som kan uppnås genom att anställda och butikschefer i sin vardag tänker igenom varje steg i sitt arbete. Kostnadsgnet är i fokus.

Ur metaforisk synvinkel fungerar även morötterna annorlunda än orkestern. Morötterna används inte som en levande metafor för hur Gröna konsum bör fungera utan används framförallt för att förstärka och exemplifiera textbudskapet. Den symboliska betydelsen av moroten (belöning) utnyttjas inte fullt ut genom att man beskriver vilka belöningar som väntar, förutom den glädje som sägs komma ur tydliga krav och enhetliga rutiner. Gröna Konsum-butikerna beskriver mer tydligt hur arbetet i butikerna ska bedrivas, de är mer innehållsrika och konkreta i jämförelse med orkesterbroschyerna. Det uppstår dock aldrig någon emotionell laddning i morotsbroschyerna, till skillnad från den suggestiva texten och bilderna som finns i orkesterbroschyerna.

I båda personalutbildningarna är det en nytillsatt företagsledare som står för initiativet till utbildningarna. De formulerar både verksamhetens uppgift och mål, vilka värden som ska genomsyra organisationen och vilken roll som personal och butikschefer ska ha. Ett annat gemensamt drag är att ett missnöje med den rådande situationen uttrycks; lönsamheten är alldeles otillräcklig, effektiviteten är för låg, det förekommer många olika verklighetsbilder, arbetsrutiner är för otydligt definierade, mm. Historien framställs som ett avskräckande exempel, det gäller att ta avstånd ifrån den och börja arbeta på ett nytt sätt för att kunna bli en framgångsrik aktör. I broschyrerna utlovas framgång om de anställda tar till sig och efterlever ledningens ideologi. Samtidigt finns det ett starkt voluntaristiskt drag i broschyrerna. Genom att fatta de rätta besluten och samstämmt agera utifrån dessa kan organisationen och dess medlemmar forma sitt eget öde.

Diskussion

Att broschyrerna togs fram får ses mot denna bakgrund, det fanns en förväntan att deras symboliska betydelse skulle bidra till faktiska och substantiella förändringar

(Bormann 1983). De kan ses som resurssnåla försök till att inte bara nå ut till många anställda utan också som försök att påverka och enhetliggöra deras uppfattningar efter ledningens önskemål. Ledningens kommunikation med och genom broschyrerna spelar en avgörande roll i den nya ideologin, men gör det på bekostnad av de övriga anställdas olika uppfattningar. Denna form av "managerialism" kan innebära att många gruppers uppfattningar utestängs (Deetz 1992:222). I det här fallet innebär det att de många butiksanställdas syn på verksamheten inte får komma till tals i utbildningsmaterialet. De har förmodligen besuttit egna tolkningar kring organisationens problem, vilka nu utelämnas. Att införa en enhetlighet i såväl ledningens som butikspersonalens kommunikation av vad det nya Gröna Konsum innebär är att tvinga in mångfaldens olika ansikten i en härskande ideologisk sträng mask. Ledningens strävan efter enhetlighet och samstämmighet minskar däremot möjligheten till att övriga anställda deltar i en diskussion kring vilken ideologi eller vilka värderingar som är viktiga för verksamheten.

Trots att åtminstone broschyrerna i 1995 års utbildning sägs utgöra ett diskussionsmaterial så öppnar de inte upp för diskussion. Mottagarna görs till åhörare och inte samtalspartners (jfr med Alvesson (1991:94) som gör samma iakttagelse kring ett informationsmöte i ett svenskt storföretag). Inga frågor formuleras i broschyrerna, såväl mål och syften med verksamheten, värderingar och de anställdas roller definieras på ett auktorativt sätt. Om detta bör ingen diskussion ske - med broschyrmaterialets egen text i fetstil ska man "inte springa på andras bollar" (*En lönsam attraktion*, s 6).

De anställdas roll ska istället vara att ta ansvar för att utföra de egna arbetsuppgifterna på ett effektivt och kundorienterat sätt. Visionen och målen är satta och nu är det upp till de anställda att se till att målen uppnås. Ledningen vill tillskapa det som Willmott (1996) kallar "accountable self", det vill säga individer som genom social interaktion lärt sig att betrakta sig själv som ett subjekt med möjlighet och kapacitet att ta ansvar för tilldelade arbetsuppgifter. I 1991 års utbildning betonas den butiksanställdas roll för att sända rätt bild och i 1995 års utbildning även för att åstadkomma kostnadsbesparingar. Ledningens besparingsmål bryts ned på individnivå: "Om varje anställd bidrar med att spara 5

kronor per dag så förbättras Gröna Konsums resultat med 12 miljoner kronor" (*Så funkar Gröna Konsum*, s 4).

I broschyrerna framställs även sådant som ofta uppfattas som arbetsamt och tråkigt på ett ganska tvivelaktigt sätt för att försöka entusiasmera personalen till uppoffringar: "Tydliga krav" och ett "disciplinerat arbetssätt" sägs bidra till att skapa "smittande glädje" och att krav "ger utrymme för tillit och värme".

Särskilt i 1995 års utbildningsmaterial finns det många fotografier på glada och leende kunder och personal. På ett ställe beskrivs tankar av en fiktiv kund, där hon (kunden beskrivs som en kvinna!) blir glad över att möta en "himla trevlig kassörska - Tänk vad det gör mycket". En leende kassörska förmedlar mer än bara trivsel. Det förmedlar att kunden själv är attraktiv och trevlig och kan därmed känna sig väl till mods och villig att handla mera i butiken. Personalens "glädje" blir ett viktigt instrument för att uppnå lönsamhet. Därmed ska ytterligare en aspekt av personalens känslor mobiliseras för att uppnå organisatoriska mål (Calas and Smircich 1991; Burrell 1992, Fineman 1993).

Sammantaget representerar ledningens budskap i utbildningarna i hög grad det som Habermas kallar "förvrängd kommunikation" (Habermas, 1971, 1984). Budskapet ger endast uttryck för instrumentell målrationalitet, det är starkt ideologiskt laddat och det är fråga om envägskommunikation. Det behöver dock inte ses som utslag för en bristande förståelse från respektive ledningar för hur man kan skapa diskussion och dialog. I en intern konsultrapport som låg till grund för utvecklingsprogrammet i KF Väst framfördes att den i demokratiska folkrörelsetraditionens "höga takhöjd" närmast var något negativt(!). Alla problem sades i rapporten varit upptäckta, dissekerade och publicerade i bokform. Problemet var istället att diskussion och praktiskt förändringsarbete inte var sammankopplade, man fortsatte att bete sig precis som vanligt efter diskussionen. Diskussion kring dessa välkända problem sågs därför snarast som ett slöseri med tid. Istället för att uppmuntra till diskussion valde organisationsledningarna att arbeta med argumentation av ideologiska budskap och att fastställa skriftliga rutiner i manualer för uppnå en meningsskapande process mot lönsamhet. Centrala beslut och enhetlighet antas med andra ord vara mer lämpade för att lösa organisationens problem än dialog och delaktighet.

Metaforer på jakt efter mening

Metaforer har som tidigare nämnts ansetts kunna bidra till en ökad förståelse kring organisationer och användas av organisationsledningar för att påverka verklighetsbilder hos de anställda (Morgan, 1986). Båda personalutbildningarna kan sägas utnyttja metaforer i strategiskt syfte just för att försöka påverka föreställningar och värderingar hos målgruppen personal. Dock framstår effekten som uppnås av metaforanvändningen som tämligen verkningslös, något som illustrerar svårigheterna med strategisk metaforanvändning.

Orkestermetaforen används konsekvent, genomtänkt och även ganska fyndigt. En alternativ organisationsbild presenteras som mycket väl skulle kunna användas för att skapa en annorlunda förståelse kring detaljhandelsverksamhet genom den kontrastverkan som skapas. Men genom att budskapet är så hårt tillrättat skapas få möjligheter för mottagarna att använda sig av metaforens frigörande av kreativitet. Bilderna och även orkesterbegreppen fungerar som illustrationer åt det auktoritära budskapet. Detta budskap förblir också abstrakt, några översättningar mellan orkesterverklighet till butiksverksamhet görs inte. Vad "spela i samma tonart" betyder framkommer inte, bara att det kan uppstå om man följer manualerna och ledstjärnorna till punkt och pricka. Det skapas således inget utrymme för personalen att tänka i orkestertermer och sedan göra översättningar till den lokala verkligheten. Man bara uppmanas att följa vad som står i manualerna. Ett tydligt ideal som dock förmedlas i orkestern är behovet av att alla drar åt samma håll; i samklang och harmoni ska Gröna Konsum nå framgång.

Metaforerna i det andra programmet, urverk och morot, används också på ett bristfälligt sätt ur ett ideologiskt styrperspektiv. Urverket används huvudsakligen som en liknelse där butikschefen framhålls som fjädern och som omslagsillustration. Något allvarligt försök att *likna* Gröna Konsum vid ett urverk görs därutöver inte. Morötterna används visserligen genomgående, men framförallt som bildspråk. Moroten fungerar dåligt som metafor för en organisation och dess symboliska innebörd som belöning används endast för att framhålla vilken glädje som uppstår av tydliga krav och enhetliga rutiner.

En nackdel med metaforanvändning för att påverka handling i organisationer är således den distansering som oundvikligen uppstår genom metaforiskt tänkande. En detaljhandelsverksamhet är just detta och inte orkester, urverk eller morot. Om personalutbildningen verkligen hade lyckats levandegöra dessa metaforer hos personalen så är det ganska tveksamt om ledningen vinner något på detta. Att beskriva det dagliga arbetet med hjälp av dessa metaforer riskerar att försvåra kommunikationen genom metaforenas uppenbara vaghet i förhållande till detaljhandelsorganisering och arbetet i butik. En tydlig och effektiv kommunikation var ju precis det som ledningarna ville uppnå. Sett ur detta perspektiv så mystifierar de valda metaforerna verkligheten snarare än utgör instrument för målinriktad handling.

Vår analys av metaforanvändningen ligger därmed i linje med Deetz (1986) skeptiska hållning till strategisk metaforanvändning. Metaforerna fungerar snarare som grundläggande för vår konstruktion av verkligheten än som ett verktyg för instrumentell handling. I den förstnämnda betydelsen kan däremot metaforerna användas för att analysera bakomliggande maktförhållanden. Vad betyder det att ledningen ses som dirigenter, konstruktörer av urverk och författare till odlingsråd för morötter och att personalen ses som musiker, urverkskuggar och morötter i låda?

Avslutande reflektioner kring ideologisk standardisering och dess effekter

Vid vår analys av det ideologiska budskapet framstår *standardisering* som ett nyckelbegrepp (Brunsson och Jacobsson 1998a). Dels för att själva personalutbildningarna i sig syftar till att bygga upp enhetliga värderingsstrukturer och föreställningar kring organisationernas mål, syfte, arbetssätt och rollfördelning och dels därför att själva budskapet betonar så starkt det enhetliga och det samstämmiga. Personalutbildningarna kan därvid sägas ingå som en del i ett större standardiseringsprojekt, nämligen Gröna Konsumkonceptet. Detta koncept bygger på enhetlighet och standardisering av det mesta; marknadsföring, butiksinredning, varuexponering, sortiment, prisnivå, arbetsrutiner och servicenivå. Vad butikspersonalen tycker och tänker är förmodligen det minst standardiserade i konceptet, men personalutbildningarna försöker förmedla tankestrukturer som stödjer det övergripande konceptet. Syftet

är att uppnå en ökad mental standardisering genom att personalen ansluter sig till ledningens mål, värderingar och ideal.

Införandet av Gröna Konsumkonceptet motiveras i broschyrerna huvudsakligen av att det är kunderna som vill ha det. De sägs vilja ha aptitligt exponerade färskvaror, vänlig och tillmötesgående personal och miljöanpassade varor. Den dåliga ekonomiska utvecklingen förklaras med att kunderna upplever för låg tillfredsställelse med Konsum – att det är tråkigt att handla på Konsum. Standardiseringen enligt Gröna Konsumkonceptet motiveras därmed med en kundorienteringsretorik och kunderna antas ha gemensamma preferenser som styr deras köpbeteende. Kundrelationen standardiseras därmed utifrån ledningens föreställning om kunderna (jfr Gustavsson 1997 och 1999 om kopplingen mellan standardisering av kundrelationer genom införande av "service management").

En alternativ syn kunde vara att se varje kund som en unik individ med egna preferenser och att butikernas uppgift var att ta reda på och försöka tillfredsställa dessa preferenser. Möjligheten för enskilda butiker och dess personal att uttolka och anpassa sig till lokala kundpreferenser är dock liten i konceptet. Pris, sortiment, butiksinredning och servicenivå förblir relativt oberoende antingen butiken ligger i ett exklusivt villaområde eller i ett höghusområde, i en liten ort på landsbygden eller i en storstad.

Betoningen på enhetligheten och standardiseringen baseras på en föreställning om stordriftens fördelar. Kooperativa Förbundets VD under den aktuella perioden ansåg att det var helt nödvändigt att skapa integration och kostnadsänkningar genom att skapa nationella organisationsstrukturer (Kyleback 1999b: 83ff). Tilltron till storskalighet har fortsatt, vilket illustreras av det pågående arbetet med att skapa en samnordisk detaljhandelsorganisation.

Satsningen på standardisering och stordrift tar sig också uttryck i vad vi vill benämna för försök till *stärkt organisering och samordning*. Med detta avser vi försöken att förtydliga och homogenisera organisationen genom ett effektivt instrument för informationsöverföring (Brunsson och Jacobsson 1998b, s 23ff). En tydlig men förenklad vision och resultatmål uttalas, vissa normativa värden

sanktioneras, arbetsroller förtydligas, liksom kommunikationen och rutiner. Idén om den stärkta organiseringen och samordningen baserad på tydlighet, enhetlighet och samordning formuleras på ett ställe i 1995 års personalutbildning som:

"Med hjälp av *tydliga budskap* och tusentals *tydliga krav* skapar vi arbetsglädje och affärsmässig framgång i våra 440 butiker som ingår i Affärsområde Gröna Konsum. *Samordningen* inom affärsområdet innebär att vi driver Gröna Konsum som *en kedja*, på ett affärsmässigt och konkurrenskraftigt sätt." (Så funkar Gröna Konsum, s 2, vår kursivering)

I sin iver att komma tillrätta med de ekonomiska problemen väljer ledningarna för både KF Väst och Gröna Konsum en auktoritär kommunikation. Budskapet som förmedlas är klart och entydigt, det upprepas flera gånger och kraftfulla retoriska bilder används. Vad ledningarna önskar se kan knappast undgå någon som tar del av utbildningsmaterialet. Men effektiv ideologisk styrning bygger inte främst på tydlighet och enhetlighet (Sahlin-Andersson 1986 och 1989; Engwall 1995) utan på att det avsända budskapet upplevs som attraktivt av mottagarna (Czarniawska-Joerges 1998a, s 15). Organisationsmedlemmar har nämligen generellt en förmåga att konstruera egna verklighetsbilder. Exempelvis utvecklade medborgarna i Polen en alternativ motideologi som svar på varje framförd ledningsideologi från den polska statsledningen (Czarniawska-Joerges 1998b, s 114f). Om glappet mellan presenterad ideologi och upplevd verklighet blir för stor förlorar den ideologiska styrningen sin effekt. Ett exempel är att British Airways kampanj "*Putting People First*" helt förlorade sin trovärdighet i samband med uppsägning av personal efter Kuwait-krisen (Legge 1995, s 197).

Konsten att övertyga är som Neustadt (1960) visat en presidents viktigaste maktmedel. Men denna övertyganseffekt uppstår inte genom användning av maktspråk, utan genom att få målgruppen för styrningen att tro att en efterlevnad av presidentens önskemål ligger i deras eget intresse. Detta innebär att ledningen försöker att bygga allianser med andra organisationsmedlemmar och att övertyga dem om att uppfyllandet av ledningens önskemål även ligger i deras intressen. Detta kan ske genom att förmå personalen att översätta ledningens värdering och ideologi till egna värderingar (Latour 1996). För att uppnå en sådan övertygelse hos KF:s butikspersonal behöver det dock erbjudas fler "morötter" än den arbetsglädje som ska uppstå av tydliga krav och standardiserade arbetsrutiner.

Slutsatser och implikationer

Artikeln har handlat om två medvetna försök att påverka värderingar hos anställda. I broschyrerna har respektive organisationsledning på ett auktoritativt sätt definierat organisationens mål och syfte och hur personalen bör bete sig i den dagliga affärsverksamheten. Det utgör därmed tydliga exempel på vad som har benämnts för idébaserad styrning (Beckerus m fl 1988; Arvonen 1989) eller management of meaning (Smircich & Morgan 1982; Smircich & Stubbart 1985). Denna forskning har en mycket positiv syn till att styrning genom idéer är ett kraftfullt och även ett humant ledningsverktyg (styrning genom normer snarare än tvingande regler antas öka anställdas autonomi). Vi visar på att även denna form av styrning kan leda till en objektifiering av organisationsmedlemmar, där de endast ses som verkställare av organisatoriska rutiner, regler och normer.

De effekter som personalutbildningarna har haft, dvs i vilken grad värderingar och normer har påverkats hos de anställda är mycket svårt att kartlägga och det har inte heller varit vårt huvudsyfte. Man kan förmoda att dylika utbildningar, för att använda en geologisk metafor, avsätter sediment i organisationer som är mer eller mindre tjocka (genomgripande). Vad gäller den första utbildningen så är vårt intryck att den endast hade en svag sedimentterande effekt. På en direkt fråga till en före detta medlem av ledningsgruppen i KF Väst som hade varit med och tagit fram ledstjärnorna, kunde han 1999 endast komma ihåg namnet på en av dem (kundnytta). Detta kan ha berott på problem i genomförandet av utbildningarna och/eller den organisatoriska förändring som genomfördes genom tillskapandet av nationella enheter.

Vi vill dock även poängtera att ett mer grundläggande problem med utbildningarna är deras starka ideologiska och ledningsorienterade budskap. Förespråkarna av idébaserad styrning underskattar ofta organisationsmedlemmars förmåga att konstruera alternativa verklighetsbilder (jfr Czarniawska-Joerges 1988a/b). Ledningsbudskap blir i praktiken aldrig oemotsagda och om det har en kraftig managementorientering där personalen metaforiskt liknas i kuggar eller morötter så är det inte att förvåna att mottagarna

för styrning börjar konstruera motbilder. Det hårt fastlagda budskapet kan initiera uppkomsten av en motbild och kommunikativa lösningar kan skapas. Och som Kunda (1992) övertygande har visat så kännetecknas en organisation som på ett mycket genomgripande sätt tillämpande "kulturell styrning" av en ständigt närvarande tvetydlighet, skepsis och ironi. Kunda konkluderade att den kulturella styrningen som syftade till att forma en stark gemenskap kring delade värderingar producerade ambivalenta och cyniska medlemmar. För att ideologisk styrning skall vara effektiv behöver den därför vanligen ansluta till upplevda behov och intressen hos mottagarna av styrningen.

Artikeln beskriver också exempel på strategisk användning av metaforer men även där är vi skeptiska till om detta varit framgångsrikt. Metaforer mystifierar mer än de upplyser i de aktuella broschyrerna. Den ideologiska styrningen framstår vare sig som frigörande, humanistisk och framsynt eller som kraftfullt manipulativ och förtryckande. Snarare vill vi lyfta fram det motsägelsefulla budskapet i broschyrerna. Ideologisk styrning framstår då varken som en möjlighet för att uppnå mer humana styrformer eller en farlig invasion av de anställdas intellektuella frihet utan som relativt harmlösa och triviala försök att reformera en organisation med stora problem med lönsamheten.

Slutligen vill vi med artikeln poängtera att standardiseringsprocesser pågår på många olika områden och med skilda tillvägagångssätt. I Gröna Konsum har standardisering i kombination med stordrift använts som huvudsaklig strategi för att komma tillrätta med de ekonomiska problemen. Standardisering är därför långt ifrån ett snävt tekniskt begrepp utan ett betydelsefullt samhälleligt och organisatoriskt fenomen (jfr Brunsson & Jacobsson 1998).

Referenser

- Alvesson, Mats (1991) *Kommunikation, makt och organisation*. Stockholm: Nordstedts Ekonomi.
- Arvonen, Jouko (1989) *Att leda via idéer*. Studentlitteratur, Lund.
- Beckérus, Åke, Anders Edström, Claes Edlund, Göran Ekvall, Jan Forslin & Jan Erik Rendahl (1988) *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. FA-rådet, Svenska Dagbladets Förlag.
- Berger, Peter L och Thomas Luckmann (1967) *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.
- Bormann, Ernest G (1983) Symbolic convergence. *Organizational communication and culture*. I: Linda L Putnam och Michael E Pacanowsky (red), *Communication and organizations. An interpretive approach*. Beverly Hills: Sage, s 99-122.
- Brunsson, Nils och Bengt Jacobsson (1998a) *Standardisering*. Stockholm: Nerenius och Santéus Förlag.
- Brunsson, Nils och Bengt Jacobsson (1998b) Den viktiga standardiseringen. I: Brunsson, Nils och Bengt Jacobsson (1998) *Standardisering*. Stockholm: Nerenius och Santéus Förlag, s 11-31.
- Burrell, Gibson (1992) The organization of pleasure. I: Mats Alvesson och Hugh Willmott (red), *Critical management studies*. London: Sage, s 66-89.
- Calas, Martha och Smircich, Linda (1991) Voicing seduction to silence leadership, *Organizational Studies*. Årg 12, nr 4, s 567-602.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988a) *Reformer and ideologies*. Lund: Doxa Ekonomi.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988b) *Ideological control in nonideological organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Deetz, Stanley (1986) Metaphors and the discursive production and reproduction of organization. I: Lee Thayer (red), *Communication and organization*. Norwood: Avlex, s 168-182.
- Deetz, Stanley (1992) *Democracy in an age of corporate colonization. Developments in communication and the politics of everyday life*. Ithaca, New York: State University of New York Press.
- Engwall, Mats (1995) *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius & Santéus.
- Fineman, Stephen (red.) (1993) *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Friberg, Peter och Thomas Polesie (1992) *Att handla på nya villkor. En studie av förändringsprocessen i KF Väst*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Gustavsson, Eva. 1997. Standardizers of services in theory and practice - where (if ever) do they meet? in *SCANCOR/SCORE seminar on standardization*. Arild, Sweden.
- Gustavsson, Eva. 1999. From a hotel guest to the "3.4 satisfied" customer. In *Facts and Figures*. Frankfurt (Oder).
- Habermas, Jürgen (1971) *Toward a rational society*. London: Heinemann.
- Habermas, Jürgen (1984) *The theory of communicative action*. Vol. 1. Boston: Beacon Press.

- Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kylebäck, Hugo (1999a) Federation eller Konsum Sverige? Konsumentkooperativ förändringsprocess, Del 1985-1995. Göteborg: *Ekonomisk-historiska institutionen vid Göteborgs universitet*.
- Kylebäck, Hugo (1999b) *Kooperativa ledare och livscyklar*. Göteborg: Novum Grafiska/ Bokförlaget BAS.
- Legge, Karen (1995) *Human resource management. Rhetorics and realities*. London: MacMillan Press.
- Latour, Bruno (1996) *Aramis or the love of technology*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Liedman, Sven-Eric (1980) *Surdeg. En personlig bok om idéer och ideologier*. Stockholm: Författarförlaget.
- Morgan, Gareth (1986) *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Neustadt, Richard E (1960) *Presidential Power*. New York: John Wiley.
- Ossiansson, Eva (1997) *Nätverk i förändring. En studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Putnam, Linda L och Michael E Pacanowsky (red) (1983) *Communication and organizations. An interpretive approach*. Beverly Hills: Sage.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1986) *Beslutsprocessens komplexitet. Att genomföra och hindra stora projekt*. Lund: Doxa Ekonomi.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1989) *Oklarhetens strategi. Organisering av projektsamarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Smircich, Linda och Gareth Morgan (1982) Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Årg 19, nr 1, s 3-28.
- Smircich, Linda och Charles Stubbart (1985) Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*. Årg 10, nr 4, s 724-738.
- Whyte, William H, (1956) *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster.
- Willmott, Hugh (1996) Thinking accountability: accounting for the disciplined production of self. In Munro, Rolland och Jan Mourtisen (Red) *Accountability. Power, Ethos and the technologies of managing*. London: International Thompson Business Press.