

Världens rikaste kommun

Institutionernas betydelse för kommunal utveckling

Av BJÖRN BRORSTRÖM och MARIANNE LEFFLER

The article represents a report forming part of the research program "Local change – institution and performer". The program aims at explaining why municipalities distinguish from each other in terms of activities and finance. Explanations are sought by making a survey of the historical development, current situation and estimation of the future. The analysis takes place on an institutional level and the interplay between institution and performer are focused. An important set out for the research program and the study is the view that institutions are possible to change, and that conscious choices made by performers affect the institutional arrangement. The article maps out and presents characteristics of the municipality of Lidköping and is interpreted from a theoretical line of arguments on instrumental and ceremonial values.

Framgång, institutioner och institutionell förändring

Denna uppsats handlar om utmärkande egenskaper i Lidköpings kommun samt om förklaringar till varför dessa egenskaper finns och vilka effekter de har. Resonemangen i uppsatsen ligger till

grund för en utveckling av förklaringar till frågeställningar om framgång och institutionell förändring.

Något om framgång

Organisationer som äger stor förmåga att hantera osäkerhet är de som bäst lyckas lösa uppkomna problem och där-

med vara framgångsrika under en längre period. Detta påstående vinner starkt stöd i många viktiga forskningsarbeten inom samhällsvetenskapen (se till exempel Olson 1984, North 1990/1993 och Ostrom 1990). Varje organisation förfogar över en uppsättning metoder och tekniker och avsikten med tillämpningen av dessa i genomförandet av verksamheten är just att de ska bidra till att reducera osäkerhet. Ett gott ledarskap, en ändamålsenlig organisationsform, en tillfredsställande informationsåtergivning och tillförlitliga beslutsunderlag innebär att osäkerhet reduceras. Det handlar således om att använda lämpliga metoder och tekniker och tillämpa dem på ett sådant sätt att de passar för den uppgift som organisationen och aktörerna har och för den verksamhet som bedrivs.

Kunskapen är emellertid bristfällig om vilka lösningar som är mest lämpliga vid osäkerhet. Osäkerhet innebär ju att kunskap saknas om under vilka förutsättningar och förhållanden som valda lösningar ska tillämpas. Detta innebär att den lösning som väljs och tillämpas kanske egentligen inte alls passar ihop med det problem som organisationen har. Utifrån ett sådant betraktelsesätt på osäkerhetens innebörd hävdar national-ekonomen och samhällsfilosofen Hayek (1960/1983) i Schumpeteriansk anda att det samhälle som bäst löser sina problem över tiden är det samhälle som tillåter flest antal försök. En liknande slutsats redovisar historikerna Rosenberg och Birdzell (1991) i sina försök att förklara västvärldens väg till framgång. Deras slutsats är att förmågan till förnyelse förklarar tillväxt och att förnyelse

sker där genomförandet av experiment underlättas (se även Rosenberg 1994). Ett ytterligare perspektiv på osäkerhetens innebörd och hur denna bör hantteras redovisas av Klein och Miller (1996), ekonomer och kritiska institutionalister. De belyser vikten av flexibilitet för att kunna anamma nya idéer och teknologiska förändringar. Flexibilitet förutsätter i sin tur en stor spridning av makt och resurser inom organisationen, en decentraliserad struktur antas ge förutsättningar för nödvändig flexibilitet då en sådan struktur i förhållande till andra avvägningar mellan central och lokal nivå bäst tar tillvara människors förmåga. Hayek, Rosenberg och Klein och Miller representerar olika grundläggande synsätt på samhällsutvecklingen, men samtliga framhåller de förnyelsens betydelse för att organisationer framgångsrikt skall kunna hantera osäkerhet.

Ett centralt resonemang i ekonomhistorikern, neoklassikern och nobelpristagaren Norths analyser av samhällsutvecklingen handlar om vikten av att upprätthålla en adaptiv effektivitet. Med adaptiv effektivitet menar North förmågan att anpassa organisation och verksamhet till förändrade förutsättningar. Adaptiv effektivitet handlar om

”...ett samhälles vilja att skaffa kunskaper och färdigheter, att stimulera innovationer, att genomföra riskverksamhet och kreativ verksamhet av alla slag samt under längre tidsperioder lösa samhällets problem genom att avskaffa flaskhalsar”. (North 1990 sid 125).

Den adaptiva effektiviteten är nyckeln till långsiktig tillväxt (North 1990/1993).

Adaptiv effektivitet kan stödjas av en allokativ effektivitet, det vill säga organisationens förmåga att fördela resurser på ett sätt som innebär hög kostnadseffektivitet, men det behöver inte vara så. Det kan till och med vara så att om förutsättningar för allokativ effektivitet skapas tryggas dagens organisationer och verksamheter men det kan ske på bekostnad av det som Schumpeter (1934/1994) benämner den kreativa förstörelseprocessen. Den långsiktiga betydelsen av adaptiv effektivitet är klarlagd men hur adaptiv effektivitet uppnås, vidmakthålls och utvecklas är mer oklart. Hur adaptiv effektivitet uppmärksammas kortsiktigt är problematiskt eftersom en allokativ effektivitet kan dölja bristande adaptiv effektivitet. Enligt North (1990/1993) är institutionernas innebörd och sammansättning av avgörande betydelse i sammanhanget. Det institutionella arrangemanget (se Davis och North 1970, North och Thomas 1973 och Myhrman 1994 för beskrivning av begreppet), det vill säga den rådande sammansättningen av formella och informella institutioner påverkar organisationens möjligheter att upprätthålla och utveckla den adaptiva effektiviteten. Adaptiv effektivitet stöds av ett flexibelt institutionellt arrangemang.

Institutioner och institutionell förändring

Ett grundläggande antagande för de fortsatta resonemangen är att den framgångsrika organisationen är adaptivt effektiv med vilket vi således avser förmåga till anpassning till förändrade för-

utsättningar och nya villkor. För att uppnå, upprätthålla och utveckla den adaptiva effektiviteten är det viktigt att hindrande och stödjande omständigheter för organisationen och dess aktörer är kända. Egenskaper i det institutionella arrangemanget måste identifieras för att därefter vid behov kunna utmanas och eventuellt utvecklas vidare alternativt förstöras. För att förändring ska ske måste organisationens aktörer avslöja brister i det institutionella arrangemanget. Graden av adaptiv effektivitet och utvecklingen av den adaptiva effektiviteten avgörs av hur samspelet mellan aktörer och institutionella förhållanden gestaltar sig. Aktörernas möjlighet att avslöja brister i kombination med det utrymme för förändring av institutionerna som de definierar avgör graden av institutionell förändring (se March och Olsen 1988, Groenewegen 1995 och Liedman 1998).

Ett betydelsefullt och användbart betraktelsesätt på institutioner redovisas av Boland (1992). Enligt Boland består det institutionella arrangemanget av konsensusinstitutioner och av konkreta institutioner. Konsensusinstitutionerna är allmänt accepterade lösningar på organisationens eller samhällets problem. Konsensusinstitutionerna består av värderingar och implicita spelregler, de är oskrivna lagar och gentlemen's agreements. Den andra delen av det institutionella arrangemanget är de konkreta institutionerna. De består av utvecklade regler och normer och existerar för att underlätta lösningen av problemen på ett sätt som följer av konsensusinstitutionernas innehåll. Konsensusinstitutionerna ligger till grund

för de konkreta institutionernas innehåll och utformning.

En förståelse för konsensusinstitutionernas innebörd kräver djupa kunskaper om det historiska utvecklingsförloppet, viktiga händelser och rådande situation inom den enhet som är föremål för uppmärksamhet. Konsensusinstitutionerna reducerar osäkerhet och ger därigenom utrymme för handling samtidigt som de begränsar handlingsutrymmet för organisationens aktörer. Det är inte möjligt att gå utanför den ram som konsensusinstitutionerna bildar utan att bli ifrågasatt. En kännedom om dess innebörd innebär också att aktörernas handlingar inom organisationen blir begripliga (se Neale 1994). Konsensusinstitutioner bildas genom att uppkomna idéer omsätts till praktik (Boland 1992). En praxis utvecklas baserad på de ursprungliga idéerna. Denna praxis blir över tiden allt mer allmänt accepterad. Idéerna som låg till grund för praxis har i detta skede stelnat och blivit vanor för att använda Liedmans (op cit) beskrivning.

Konsensusinstitutionerna kan befrämja den adaptiva effektiviteten men de kan även förhindra en utveckling av den adaptiva effektiviteten. Institutionerna är bundna i tiden och de värden som institutionerna inrymmer som från början innebar anpassningsförmåga kan i en ny situation förhindra anpassning (jfr Boland 1992 och Neale 1994). Om den insikt om eller lösning på ett specifikt problem som institutionerna förmedlar inte längre är relevant för den senare tidsperioden utgör det en grund för en nödvändig förändring av konsensusinstitutionerna. Problemet är bara att

konsensusinstitutionerna är mycket motståndskraftiga. Det är ju just motståndskraften som gör dem till institutioner. Konsensusinstitutionerna bjuder mycket hårt motstånd mot varje försök till förändring (se för ett resonemang om institutionernas motståndskraft till exempel Rutherford 1984, March och Olsen 1988 samt Linders och Peters 1995). Ett annorlunda betraktelsesätt, som är tydligt baserat på att institutioner är intentionella, redovisas av Screpanti (1995). Enligt Screpanti är institutionell förändring inte bara nödvändig utan även i allra högsta grad möjlig. Denne menar att ingen institution kan överleva långsiktigt om den uppfattas medföra felaktiga handlingar av de individer som följer den. Institutioner förändras när de inte längre tjänar individerna. Institutionell förändring kan därvid ta sin utgångspunkt i observerad ineffektivitet alternativt i förekomsten av innovationer som utmanar rådande institutioner.

För en gynnsam långsiktig utveckling måste således aktörerna kunna identifiera och utmana de konsensusinstitutioner som inte befrämjar utveckling. Problemet är att kunna avslöja vilka institutioner som är felaktiga i ett långsiktigt perspektiv. En egenskap som gäller för institutioner är att de är dubbelsidiga i den meningen att de utgör en ram för aktörers handlingar samtidigt som de är ett resultat av just dessa handlingar. Institutionerna styr aktörerna samtidigt som institutionerna skapas av aktörerna (se till exempel Sjöstrand 1993 och Holm 1995). Handlingar bekräftar och förstärker institutionerna. Denna dubbelsidighet belyser de svårigheter

som kan finnas för aktörerna att själva identifiera institutionernas brister och de felaktiga handlingar som de medför. Förhållandet mellan aktör och institution är central för hur och varför institutionell förändring sker eller inte sker och för hur och varför organisationer förmår att över tiden vara effektiva i såväl allokativ som adaptiv mening.

Enligt institutionalismens grundare Torstein Veblen består en institution av två olika typer av värden, instrumentella och ceremoniella. Dikotomin instrumentella värden och ceremoniella värden formulerades för hundra år sedan. (Se för en kortfattad beskrivning och precisering av de båda begreppen Tool 1994 eller Screpanti 1995 och för en mer utförlig genomgång och problematisering till exempel Bush 1987 eller Veblen 1899.) Dessa båda värden styr aktörernas beteende och rättfärdigar deras handlingar. De instrumentella värdena tar fasta på handlingarnas verkningsgrad för genomförandet av verksamheten och har således med prestationer och åstadkommet resultat att göra. Den klassiska synen på instrumentella värden är att dessa påverkar organisationens utveckling på ett konstruktivt sätt. Ett instrumentellt synsätt innebär att innovationer och teknologiska förändringar bejakas eftersom de innebär möjligheter till högre verkningsgrad och således till att organisationen tillförs ökade värden.

De ceremoniella värdena tar fasta på handlingarnas betydelse för aktörernas eller gruppens legitimitet. Handlingarna värderas inte av aktörerna utifrån bidraget till verksamhetens genomförande utan utifrån på vilket sätt de är

till fördel för den enskilde eller för gruppen. De ceremoniella värdena är bundna i tiden, de hänger samman med traditioner och ritualer och är därför inte på ett naturligt sätt utsatta för granskning (se Hodgson 1999). De ceremoniella värdenas egenskaper innebär att de skapar tröghet, och förhindrar förändringar. De är i enlighet med Veblens resonemang regressiva medan de instrumentella värdena är progressiva. Institutionell förändring handlar om byta ut eller förändra institutioner baserade på ceremoniella värden som inte befrämjar adaptiv effektivitet. Enligt Klein och Miller (1996), som är starkt inspirerade av Veblen och den amerikanske filosofen Dewey, är förändring och möjligheter att betona instrumentella värden förutsättningar för effektivitet. Det måste också finnas ett starkt åtagande hos de viktiga aktörerna att ge utrymme för kritisk genomgång och granskning av verksamheten och för experiment av skilda slag. En total insyn och öppenhet måste föreligga enligt Klein och Miller (op cit). Ett ytterligare sätt att uttrycka kravet är att organisationen måste inrymma en outnyttjad nyfikenhet som kan tas i anspråk vid utveckling och förändring. Därigenom kan icke fruktbara ceremoniella värden identifieras och ansträngningar vidtas för att ersätta dem. Ett forskningsprogram inom Kommunforskning i Västsverige benämnt "Kommunal förändring – institution och aktör" handlar just om hur detta sker, det vill säga vi vill lämna bidrag till förståelsen av hur och varför institutionell förändring sker. Studien om Lidköpings kommun sker inom ramen för detta forskningsprogram.

Forskningsfrågor, metodsynsätt och tillvä- gagångssätt

Forskningsprogrammet "Kommunal förändring – institution och aktör" inrymmer två övergripande syften. Det ena är att visa vilka egenskaper som utmärker organisationer som i något avseende är framgångsrika och lyckas bättre än andra och förklara varför dessa egenskaper är viktiga. Det andra syftet är att lämna teoretiska bidrag till förståelsen av hur och varför institutionell förändring sker eller varför den inte sker.

Någon precisering av innebörden av framgång och operationalisering av begreppet har inte gjorts före valet av kommuner, helt enkelt av det skälet att vi anser det vara omöjligt. Det är alltför komplext. Istället sker valet utifrån att kommunen ifråga i något eller några avseenden betraktas som framgångsrik och därför är intressant att studera närmare. Motiven till valet av Lidköping är flera. Kommunen har ett rykte om sig att vara förändringsorienterad och drivande i utveckling av verksamhet och organisation. Lidköpings kommun är den ledande kommunen i den västra delen av Västergötland (se Leijon 1990). Kommunen har också en synnerligen stark finansiell ställning som en konsekvens av sättet att hantera ett stort aktieinnehav i Gullspångs kraftaktiebolag. 1997 såldes posten med en betydande realisationsvinst som följd. Lidköpings kommun är också en mycket bekant kommun för forskare inom kommunforskningsgruppen vid Kommunforskning i Västsverige och Förvaltnings-

högskolan. Under de senaste åren har forskare inom gruppen genomfört utvärderingar av nya modeller för resursfördelning inom barnomsorg och inom grundskolan (se Brorström och Solli 1998 och Brorström och Solli 1999). Vidare har Blomdahl och Ågren (1998) studerat tillämpningen av styrtekniken *balanced scorecard*. Intresset för nya managementmetoder i Lidköpings kommun är tydligt.

Den tillämpade forskningstekniken har varit personliga intervjuer. Tio nyckelaktörer inom kommunen har intervjuats, fem politiker, samtliga ledamöter i kommunstyrelsens arbetsutskott, och fem chefstjänstemän. Intervjuerna kan karakteriseras som långa samtal där intervjupersonerna givits stort utrymme att utveckla sina föreställningar om kommunens historia, nuläge och framtid. Intervjuerna följde en i förväg upprättad intervjumall men intervjupersonerna hade i stort sett obegränsad frihet att utveckla sina svar utan avbrott från intervjuerna. Intervjuerna har bandats och utskriften av banden ligger till grund för upprättade beskrivningar och tolkningar av utsagor.

Valet av teknik har varit tämligen enkel. Den långa intervjun är ett kraftfullt verktyg för att klarlägga aktörers uppfattningar om utvecklingsförlopp, situation och framtid (se argument i McCracken 1988 och Kvale 1997). De redovisade uppfattningarna ligger till grund för beskrivningar och i nästa skede för de tolkningar som görs. I de teman som behandlats under intervjuerna har kunskap om historik och institutionell struktur sökts. Det metodologiska angreppssättet för att förstå olika fenomen sam-

manfaller med studiens intentioner. Samtalet har varit huvudsaken men intervjuerna har också innehållit en tydlig rollfördelning mellan intervjuare och intervjuperson. De enskilda frågeställningarna har varierat mellan mycket övergripande frågor av berättande karaktär till mer preciserade frågor. Avsikten med de mer precisa frågorna, som placerats i slutet av intervjuerna, har varit att belysa viktiga spörsmål med hjälp av en kompletterande infallsvinkel. I redovisningen av materialet lyfts de direkta svaren på dessa frågor fram, men det sker i ljuset av den förståelse som de mer övergripande resonemangen har givit. En alldeles speciell fråga rörande organisatoriska ideal har också funnits med. Innebörden av denna fråga beskrivs närmare i sitt sammanhang.

Med ovan redovisade teoretiska och metodologiska utgångspunkter följer i nästa avsnitt en beskrivning av Lidköpings kommun. Beskrivningen är baserad på de intervjuer som genomförts i kommunen. Därefter tolkas intervjupersonernas beskrivningar och redovisade bedömningar och uppfattningar om utvecklingsförlopp, rådande situation och framtid. Tolkningen innebär att grundläggande karaktärsdrag för Lidköpings kommun identifieras. En jämförelse görs mellan hur intervjupersonerna uppfattar att det är och hur det bör vara i Lidköpings kommun. Därefter redovisas slutsatser av den genomförda studien, vilket innebär att de frågor som formulerats till föreliggande studie besvaras. Avslutningsvis redovisas vad Lidköpingsstudien lär oss med avseende på forskningsprogrammets övergripande frågor rörande institutio-

nell förändring och innebörden av att vara framgångsrik.

Historisk utveckling, situation och framtid – intervjupersonernas bild av sin kommun

Historik och utvecklingsförlopp

Nuvarande Lidköpings kommun bildades 1969 genom sammanslagning av sju små landsbygdskommuner och Lidköpings stad som var den naturliga centralorten. Det fanns enligt intervjupersonerna en enighet om sammanslagningen hos de ingående enheterna. Sammanslagningen skedde på frivillig väg och innebar en av nästan alla accepterad koncentration av förvaltning och service till Lidköpings stad. Några smärre gränsdragningsproblem fanns men i stora drag var man överens. För Lidköpings stad innebar sammanslagningen förändringar på det politiska planet. I Lidköping var det socialdemokratisk majoritet men i och med sammanslagningen med de mindre landsbygdskommunerna blev det borgerlig majoritet i det nya fullmäktige med centerpartiet som dominerande parti på den borgerliga sidan. "Bönderna kom in till stan och styrde" som en av de intervjuade uttryckte det. Denna förändring skapade viss oro i de politiska leden. En av de intervjuade påpekade att här fanns grogrunden för stora konflikter men förvånansvärt nog har dessa konflikter ute-

blivit.

Staden har tillåtits att vara den dominerande enheten i flera sammanhang även om det fortfarande finns två olika perspektiv på saker och ting, ett stads-perspektiv och ett landsbygdsperspektiv. De båda olika perspektiven har vi också kunnat notera i de utvärderingar av resursfördelningsmodeller som genomförts (se resonemang om rättvisa i samband med resursfördelningsmodeller i Brorström och Solli 1999). En av de intervjuade avviker från uppfattningen om den accepterade dominansen för Lidköpings centralort och framför en anorlunda ståndpunkt. Denne menar att en misstro funnits mellan stad och landsbygd och att denna misstro har präglat utvecklingen i kommunen. Huvudlinjen bland de intervjuade är emellertid att ett samförstånd över politiska gränser, mellan stad och landsbygd och mellan politiker och tjänstemän, har präglat utvecklingen. En samförståndsanda som enligt en av de intervjuade förklaras av den goda personkemi som funnits mellan nyckelaktörer.

Ett annat utmärkande drag för de 30 åren sedan kommunsammanslagningen är en lugn och balanserad utvecklingstakt. Det har inte tagits några stora steg framåt utan kommunen, bygden och näringslivet har utvecklats långsamt men säkert. Kommunen har inte heller drabbats av några stora och plötsliga problem i form av industrinedläggningar eller minskning av personalintensiva verksamheter. Delar av Lidköpings sjukhus har flera gånger under åren varit hotat men sjukhuset finns kvar och anses av många idag ha en ljusare framtid än många andra sjukvårds-

enheter inom den nybildade regionen.

En viktig omständighet som flera av de intervjuade pekar på för utvecklingen är den mentalitet som präglat kommunen. Kommunen blev ju som en konsekvens av sammanslagningen en betydande jordbruks- och lantbruksbygd även om antalet invånare i staden är större. Den mentalitet som företrädare för de mindre kommunerna på landsbygden fört med sig är den agrara traditionen som enligt intervjupersonen innebär att man aldrig får något gratis. I Lidköpings kommun frågar man således inte "Vad kan jag få?" utan man frågar istället "Vad kan jag göra?". Traditionen visar sig också i att investeringar och satsningar först gjorts när pengarna har funnits. Upplåning har således undvikits. En agral anda och småstadskultur sitter i väggarna.

Utvecklingen i kommunen har också självklart påverkats av den starka finansiella ställning som rått. Framsynta kommunalmän anskaffade när seklet var ungt aktier i Gullspångs kraftaktiebolag. Denna aktiepost har över tiden ökat i värde och blivit en betydande finansiell reserv. Posten är nu såld och placerad med god avkastning. Omständigheten med den goda finansiella ställningen nämns av de intervjuade men behandlas inte särskilt ingående. En av de intervjuade, som utvecklade resonemangen om finansiell utveckling och ställning mer ingående än de övriga, betonade att man var överens i kommunen om att dessa medel inte ska användas till ordinarie verksamhet utan utgöra en reserv. Medlen får inte användas för att finansiera vardagsproblem.

Från beskrivningarna av utveck-

lingsförloppen och kommunens historia kan också noteras att enskilda aktörer inte tillmäts så stor betydelse. Framställningarna är inte fyllda av beskrivningar av viktiga personer utan förändringarna förefaller vara kollektivets verk. Viktiga personer finns och har funnits men det är kollektivet det handlar om i första hand. Ett uttryck för kollektivets betydelse och mångfalden är den stora spridning på personer som redovisas på den direkta frågan om vilka de fem viktigaste personerna har varit för Lidköpings utveckling. Några av de intervjuade ansåg sig inte kunna namnge någon särskilt viktig person.

Några stora och dramatiska förändringar uppges inte ha inträffat. Det som några berättar för oss vid intervjuerna på temat dramatiska händelser är att en viss oreda uppstod när ett missnöjesparti fick inflytande i kommunfullmäktige under en period. Vidare berättas om en politiker med speciella uppfattningar som under en mandatperiod ställde till med visst förtret för de övriga. Bortsett från dessa exempel så beskrivs inga dramatiska händelser, utan utvecklingen anses vara präglad av ordning och reda och ett samförstånd över alla tänkbara gränser.

Situation

Allmänt

Lidköpingsborna är nöjda med sin kommun. Enligt en av de intervjuade tycker många Lidköpingsbor att det är den bästa platsen på jorden. Det råder en småstadsanda och en allmän förnöjsamhet

med situationen i kommunen enligt de intervjuade. Kommuninvånaren är stolt över sin kommun och en lojalitet finns gentemot beslutsfattare och tjänstemän. En "Li'köpingsanda" råder som är tydlig för dem som är en del av den men otydlig för utomstående och svår att förklara för den oinvigde. Enligt en av de intervjuade är denna anda inte enbart positiv. Förnöjsamheten innebär också avsaknad av en ordentlig idédebatt. Det finns ingen diskussion kring samhällsutvecklingen som går bortom investeringar i diverse kommunala anläggningar. "Li'köpingsandan" innebär också ett allmänt kritiskt förhållningssätt till utbildning och kan således vara en bidragande förklaring till eller ha sin förklaring i den relativt låga utbildningsnivå som råder bland kommunens invånare. Inom ramen för samförståndet finns således, enligt några av de intervjuade, egenskaper som inte befrämjar en långsiktigt gynnsam utveckling.

Lidköpings näringsliv lyfts fram som ytterligare en styrkefaktor för kommunen. Det är ett differentierat näringsliv med ett antal medelstora företag i olika branscher. Situationen präglas också av ett välutvecklat samarbete mellan företrädare för näringslivet och ledande politiker och tjänstemän i kommunen. Ett problem för näringslivet och den fortsatta utvecklingen är Lidköpings läge bredvid allfarsvägarna. En förklaring till att vägar och järnväg inte passerar kommunen är läget vid Väneren (sic). Läget vid Sveriges största sjö var en styrkefaktor för kommunen och trakten när frakter skedde över Väneren, men det vid denna tiden gynnsamma läget innebar samtidigt att behovet av bilväg

och järnväg inte uppmärksammades ordentligt. Det kan ju också ha legat i den tidens dominerande aktörers intresse att inte utveckla kommunikationsnätet i detta avseende. Vänerns utbredning norr om kommunen betraktas av flera idag som en begränsning. Kommunens fokus måste av naturliga skäl riktas åt andra hållet idag.

I intervjupersonernas beskrivningar av kommunen som organisation betonas flera av de intervjuade att en öppenhet gentemot varandra föreligger. Öppenhet och en anda av samförstånd präglar arbetet i kommunen. Några tjänstemän talar om öppenheten mellan politiker och tjänstemän. Det finns enligt tjänstemännen ett stort förtroende hos politikerna för tjänstemännen och dessa ges därför ett stort och faktiskt handlingsutrymme. Jämfört med andra kommuner går gränsen mellan vad som är politik och förvaltning på en "högre nivå" i Lidköping. Med detta avses att många frågor lämnas till tjänstemannaorganisationen att hantera och bestämma om. Det finns en ömsesidig respekt för de spelregler som gäller. Det finns också ett samförstånd mellan tjänstemän i synen på den kommunala verksamheten och dess utveckling. Det finns ett gemensamt intresse för att utveckla kommunen och det finns en god dialog mellan företrädare för kommunens olika verksamheter. Det är också politikernas uppfattning att samarbetet mellan tjänstemän är tämligen friktionsfritt.

Några av de intervjuade politikerna betonar särskilt i sina beskrivningar att det inte föreligger några stora tvistigheter mellan de politiska partierna utan man försöker att lösa frågorna gemen-

samt. En av de intervjuade uttrycker det på följande sätt.

"En styrka som vi har är att vi inte haft några stora politiska tvister. Vi är ganska eniga politiskt sett. Vi är olika partier men vi har inte några stora tvister mellan partierna. Vi jobbar relativt sett mot samma mål... Det är ingen som tjänar på att man håller på och grälar, då kommer man ingen vart. Man kan ha skilda ideologier för det."

En av de intervjuade tjänstemännen påpekar att man bytt politisk majoritet efter nästan samtliga val under de senaste decennierna. Bytena har emellertid inte inneburit någon förändring av den kommunala verksamhetens innehåll och utveckling. Politikerna har i stort sett varit överens om tagen. Man är och har varit lojala mot varandra och försökt finna samförståndslösningar. Några avvikande uppfattningar redovisas också. Dessa uppfattningar har att göra med att den småstadsanda som präglar kommunen och den kommunala organisationen inte ger utrymme för förändring och utveckling. Öppenheten och vad som är möjligt att göra är inom mycket bestämda gränser. Det går bra att göra nya saker men det är under förutsättning att man lyckas. Konsekvenserna av ett misslyckande kan vara mindre roliga och vetskapen om detta begränsar förändringsbenägenheten och experimentlustan. Synen på tillståndet i kommunen är i sig också hämmande för utvecklingen. Är man "världens bästa kommun" vilket är ett uttryck som användes av en av de intervjuade för att karakterisera situationen finns det inte så mycket att förbättra.

Med ett sådant synsätt utvecklas naturligt en skeptisk inställning till kompetensutveckling och utbildning. Enligt intervjupersonen värdesätts inte innehav av högre utbildning och egna satsningar på kompetensutveckling.

En viktig omständighet rörande förändringsbenägenheten är att kommunen faktiskt under de senaste åren genomfört en rad förändringar av resursfördelningssystem. Inom barnomsorg och grundskola fördelas resurserna utifrån behovskriterier och inom gatukontoret bedrivs ett utvecklingsarbete kring nya former för uppföljning och utvärdering av verksamheten. Vidare har Lidköping varit en av de kommuner som tidigt intresserade sig för den nygamla styrtekniken *balanced scorecard*. Det förefaller med ett utifrånperspektiv som om Lidköpings kommun är mer aktiv i de här sammanhangen än de flesta andra kommuner. En intressant iakttagelse och omständighet är emellertid att styrtekniker och förändringar av styrtekniker nästan inte alls behandlas vid intervjuerna. Belöningsystemet på gatukontoret, som nyligen avvecklats, kommenterades av flera. Det var ett exempel på en ifrågasatt konstruktion som innebar olikheter mellan förvaltningar och som inte var möjlig att fortsätta med trots att systemet fungerat väl. I övrigt talades det mycket lite om styrtekniker under intervjuerna.

Ett utmärkande inslag i beskrivningarna av kommunen idag är också berättelser och redovisade uppfattningar om kommunens ekonomi. Försäljningen av aktieinnehavet i Gullspångs kraftaktiebolag inbringande som tidigare nämnts nästan 1,7 miljarder och gör

att kommunen idag har en likviditet som motsvarar skatteintäkter för knappt två år. Kommunen är som en av de intervjuade uttryckte det Sveriges rikaste kommun och med tanke på den offentliga sektorns storlek i Sverige så kanske Lidköping är världens rikaste kommun idag. En finansiell stabilitet föreligger och situationen skapar utrymme för framtida satsningar. Situationen uppfattas som ett slags möjlighet och en konkurrensfördel i förhållande till andra kommuner för den fortsatta utvecklingen. Samtidigt är de intervjuade i stort sett helt överens om att medlen inte får användas till att lösa vardagsproblem och finansiera ordinarie verksamhet. Medlen ska hanteras med stor försiktighet och användas till satsningar som ger avkastning.

Vad sitter i väggarna?

Karakteristiken av den kommunala organisationen skedde under intervjuerna framförallt till de två avslutande intervjufrågorna där intervjupersonerna ombads beskriva dels vad som sitter i väggarna, dels vad man som medarbetare (politiker eller tjänsteman) i Lidköpings kommun måste göra och vad man absolut inte får göra. Nedanstående punkter representerar kärnan i de tio intervjupersonernas karakteristik över vad som sitter i väggarna. Jämfört med intervjuutskriften har punkterna komprimerats något och bearbetats för att en fokusering ska ske till det mest väsentliga i respektive utsaga. Bearbetningen har även skett för att garantera intervjupersonernas anonymitet. Vårt syfte

är inte att avbilda utan avbildning är en del vår metod. Därav följer att bearbetningen inte strider mot det synsätt på forskning och forskningsmetod som präglar programmet. Punkterna hade inte varit möjliga att formulera och förstå om inte de djuplodande beskrivningarna hade lästs och tolkats först.

- Öppenheten i relationen mellan förvaltningar och mellan politiker och tjänstemän.
- Gott samarbete mellan politiker och mellan politiker och tjänstemän.
- Att inte vara trendig, en god samarbetsvilja mellan chefer.
- Stävja konflikter tidigt. Det är väldigt lugnt här.
- Vi försöker inte hitta problem i första hand. En positiv anda.
- Försiktighetsprincipen och en icke föraktlig revirkänsla. Man är rätt så försiktig mot förändringar.
- Småstadskulturen är gemensam för alla, sedan är det olika traditioner för olika förvaltningar. Varje förvaltning kör för sig.
- Tröghet, försiktighet och att värna stabiliteten.
- En stark identitetskänsla som bygger på historia och kultur.
- Vad kostar det?

Redovisningen ovan är ett försök att gruppera beskrivningarna av vad som sitter i väggarna så att likartade uttalanden redovisas tillsammans. De första sju punkterna har med relationer att göra. I de första fem punkterna betonas öppenheten och samarbetet mellan olika grupperingar. Det finns en vilja till samarbete mellan företrädare för olika grup-

peringar och en strävan efter att stävja konflikter, vilket leder till ett lugn och en god anda inom organisationen. Mot dessa uppfattningar står synpunkterna sex och sju där revirkänsla och förvaltningarnas självständighet betonas. De två personer som framför dessa åsikter har i övrigt också avvikande ståndpunkter, ett annat förhållningssätt till utveckling och situation. I övrigt betonas det försiktiga förhållningssättet av flera. Identiteten och kulturen lyfts fram av andra. En av intervjupersonerna hävdar tvärsäkert att det är det ekonomiska perspektivet som dominerar. Den allt överskuggande frågan och den fråga som alltid ställs först är "Vad kostar det?"

Att göra och absolut inte göra

Den andra mer precisa frågan rörande situationen idag handlade om vad man får göra idag och vad man absolut inte får göra. Svaren på frågan har hanterats på samma sätt som föregående fråga. Följande förhållanden redovisas av intervjupersonerna.

- Man måste vara lojal. Man får inte göra slut på orimligt mycket pengar.
- Man måste vara lojal i bemärkelsen att man arbetar för kommunen. Det finns utrymme för kreativitet och misslyckande men det är inte tillräckligt stort.
- Det är lojalitet man förväntar sig. Vi måste vara lojala även om vi inte samtycker.
- Man ska vara lojal och inte sticka ut hakan. Det finns en stereotyp. Man

- ska spela en viss roll.
- God företrädare för den kommunala förvaltningen.
 - Göra det jobb man fått. Man får inte vara illojal.
 - Det finns en väldig lojalitet. De som tänker i nya banor och avviker från det invanda blir nog lite ifrågasatt.
 - Man måste uträtta något. Alla har rätt att göra fel.
 - Förnya och utveckla. Kritik får man föra fram men den ska vara konstruktiv.
 - Ge intryck av att vara förändringsbenägen och att man hela tiden föröker finna den bästa lösningen.

De begrepp som återfinns i de flesta av svaren på frågan om vad man måste göra och vad man inte får göra är lojalitet och illojalitet. Medarbetare, politiker och tjänstemän i Lidköpings kommun förväntas vara lojala mot kommunen och med fattade beslut. Det värsta man anses kunna göra är att agera illojalt. Även om man inte samtycker ska bilden utåt vara att man ställer upp på den valda inriktningen och stödjer fattade beslut. Det är inte tillåtet, enligt en av de intervjuade, att tala illa om kommunen. Att till exempel som förvaltningschef i något sammanhang kritisera andra förvaltningar eller chefer i möten utanför kommunhuset betraktas som mycket illojalt. En annan stark värdering är att man ska förnya och utveckla verksamheten. Vilket utrymme som ges för detta råder det emellertid olika uppfattningar om. Några menar att det finns utrymme för att göra fel medan andra menar bestämt att man gärna får experimentera men bara under förutsättning

att man lyckas med det man föresatt sig. Utrymmet för misslyckade försök är inte stort, framförallt inte om misslyckandet kostar pengar.

Organisationsprofiler

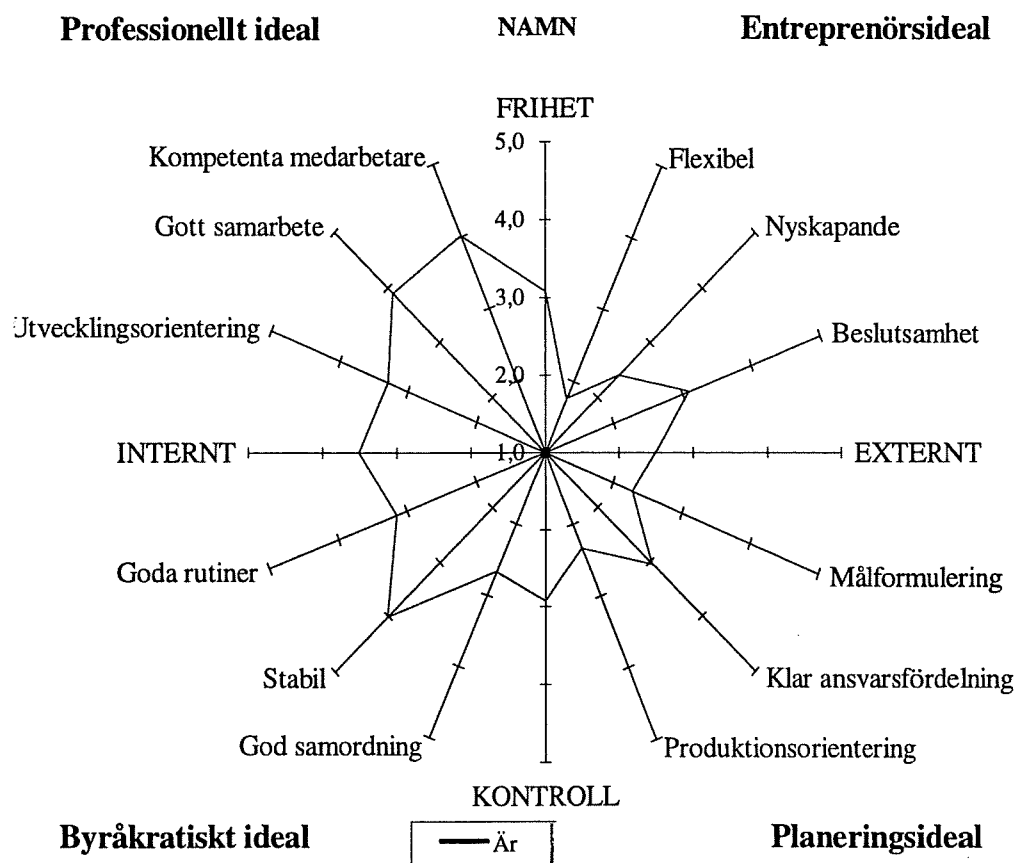
I samband med intervjuerna fick intervjupersonerna genomföra en speciell aktivitet. De ombads att gradera tolv stycken organisatoriska egenskaper med avseende på hur det är i Lidköping idag och med avseende på hur det bör vara. Graderingen skulle ske så att tre egenskaper skulle ges femmor, tre egenskaper ettor, två egenskaper tvåor, treor respektive fyror. Intervjupersonerna var således tvingade till att göra bestämda prioriteringar mellan de olika variablerna. De fick rådet att börja med femmor och ettor, därefter markera tvåor och fyror och avsluta med treor. Rekommendationen var således att börja med yttervärdena och söka sig in mot mitten. Den första uppgiften handlade om hur det är och frågan besvarades utan vetskap om att en bör-fråga skulle följa direkt efter. Svaret på är-frågan samlades in innan bör-frågan började besvaras. Intervjupersonerna hade således ingen möjlighet att själva direkt jämföra sina svar, vilket givetvis inte hindrar att sättet att besvara är-frågan ändå påverkat den redovisade uppfattningen om hur det bör vara.

Valet av de tolv organisatoriska egenskaperna och den beskrivningsform som tillämpas har fyra källor. Den viktigaste källan är en modell för beskrivning av organisatoriska egenskaper framtagen av organisationsfors-

karna Quinn och Rohrbaugh (1983). Denna beskrivning bygger på att olika organisatoriska egenskaper är sinsemellan konkurrerande. I den modell som tillämpas placeras de tolv egenskaperna i ett koordinatschema, vilket innebär att egenskaper som principiellt strider mot varandra placeras på motsatta sidor i förhållande till varandra. Quinn och Rohrbaughs betraktelsesätt på egenskaperna och formen för att beskriva ärvärden och börvärden tillämpas här. Den andra källan är Mintzberg som i sina klassiska resonemang om management och ledarskap identifierar olika managementideal (se till exempel Mintzberg 1985 där fem olika organisationsideal behandlas). Den tredje källan till vår modell är en empirisk studie där ett antal politiker och tjänstemän fick redovisa vad de ansåg vara innebörden av effektivitet och effektiv organisation (se Brorström 1990). En fjärde källa är resonemang i Butler (1991) om betydelsen av att den effektiva organisationen måste kunna förena konkurrerande värden. Tillräcklig förmåga att reagera på omgivningsförändringar måste förenas med tillfredsställande kostnadseffektivitet.

En sammankoppling av dessa fyra källor ger en bild bestående av tolv egenskaper som i grupper om tre hör till bestämda organisationsideal och placeras i koordinatschemats fyra rutor. Kompetenta medarbetare, gott samarbete och utvecklingsorientering bildar det professionella idealet. Flexibilitet, nyskapande och beslutsamhet bildar entreprenörsidealet. Målformulering, klar ansvarsfördelning och produktionsorientering bildar planeringsidealet och till sist bildar goda rutiner, stabilitet och god samordning det byråkratiska idealet. Axlarna i koordinatschemat har också speciella innebörder. De professionellt orienterade organisationerna präglas jämte de entreprenörorienterade organisationerna av frihet medan kontroll präglar de planeringsorienterade och byråkratiska organisationerna. En professionell byråkratisk organisation är internt orienterad medan en entreprenöriell planeringsinriktad organisation är externt orienterad.

Den gradering som gjordes av politiker och tjänstemän i Lidköpings kommun avseende de 12 organisatoriska egenskaperna ger följande bild över hur situationen uppfattas vara idag.



Figur 1 Hur det är

Ett första konstaterande som kan göras är att profilen är tämligen rund! Innebörden av detta är att uppfattningarna inom organisationen är tämligen varierande om vad som karakteriserar kommunen. Höga värden på vissa egenskaper reduceras på kollektiv nivå av att någon eller några sätter låga värden och vice versa. Man är således inte särskilt överens bland de tio intervjuade om hur det är i kommunen. Tydliga mönster saknas. Några viktiga iakttagelser utifrån bilden är följande; Kommunen är

en professionell organisation. Av de tre högsta genomsnittsvärdena är två på egenskaper som hör till det professionella organisationsidealet nämligen kompetenta medarbetare och gott samarbete. Ett högt värde ges också på egenskapen stabil. Lidköpings kommun består således av kompetenta medarbetare som har förmåga att samarbeta med varandra och som gör det under stabila omständigheter. En alternativ tolkning är att kompetens och samarbete innebär att en grundläggande stabilitet etableras.

De lägsta värdet har tilldelats egenskapen flexibilitet. Värden betydligt under medel har också tilldelats egenskaperna målformulering, produktionsorientering och nyskapande. En jämförelse mellan politikernas och tjänstemännens svar visar att politikerna ger högre värden för egenskaper som har med det byråkratiska idealet att göra och lägre värden på framförallt egenskaperna utvecklingsorientering och förmåga att formulera mål.

Effektivitet

En specifik fråga togs också upp om huruvida kommunen ansågs vara effektiv. Ingen av de intervjuade hävdar något annat än att Lidköpings kommun är effektiv. Med effektivitet avser samtliga förmågan att genomföra en tillfredsställande verksamhet till en begränsad kostnad. När man uttrycker sig om effektivitet så är det alltså den allokativa effektiviteten som avses det vill säga att befintliga resurser fördelas rätt och används väl. De förklaringar som redovisas till den rådande situationen varierar mellan intervjupersonerna och inte heller har alla nämnt någon specifik förklaring i sammanhanget. En förvaltningschef påpekar att förvaltningen är väl "trimmad", man har klarat ut ansvarsområdena och det finns ett stort engagemang bland dem som jobbar i verksamheten. En politiker menar att verksamheten successivt har effektiviserats och att duktiga förvaltningschefer har tagit var sin bit och effektiviserat verksamheten. En tredje person formulerar sitt svar väsentligt annorlunda och

menar att kommunen i alla fall borde vara effektiv eftersom alla kommunala beslut den senaste tioårsperioden har genomsyrats av en effektivitetssträvan.

En av de intervjuade är mer problematiserande än de övriga. Denne menar att kommunen kännetecknas av hög servicegrad och ur perspektivet att tillhandahålla omfattande och god verksamhet är kommunen effektiv. Däremot innebär organisationens nuvarande konstruktion en orimlig ineffektivitet. Det finns idag alldeles för många förvaltningar och detta innebär ett behov av "gränsbevakning" som är mycket kostsamt. Många förvaltningar och många förvaltningschefer innebär mycket tid och stora insatser för samordning, förhandling och kontroll. De så kallade transaktionskostnaderna (för definitioner se Coase 1937/1992 och Williamson 1975) är därmed höga, vilket innebär en negativ påverkan på effektiviteten. Man kan notera att ingen av de intervjuade för något mer utvecklat resonemang kring andra inslag i effektivitet. Att verksamheten genomförs med en tillfredsställande kvalitet verkar förutsättas och ingen behandlar heller effektivitet ur ett mer långsiktigt perspektiv. Resonemang kring det som vi tidigare benämnt adaptiv effektivitet, det vill säga förmåga att anpassa sig till förändrade förutsättningar, förekommer i det närmaste inte alls.

Framtiden

Ljusa glimtar och mörka moln

Förutsättningen för vår fråga rörande ljusglimtar och mörka moln inför framtiden var att man skulle nämna tre av varje. Inte någon av de intervjuade har nämnt fler än tre, men några har nämnt färre. De ljusglimtar som redovisas hänger samman med egenskaper inom Lidköpings kommun som idag anses vara styrkefaktorer och även är så i ett framtida perspektiv. Nästan samtliga tar upp den goda ekonomin. "Alla våra pengar" betraktas som en stor styrka inför framtiden eftersom de skapar utrymme för utveckling. Andra saker som nämns är det väldifferentierade näringslivet, den trevliga bebyggelsen med låga boendekostnader samt den positiva anda som finns i kommunen. Den positiva andan finns inte minst mellan chefer och det anses borga för en fortsatt utveckling av kommunen och den kommunala verksamheten. Som synes är det helt olika typer av aspekter som lyfts fram som ljusglimtar och goda förutsättningar. Yttre omständigheter i form av näringsliv och bebyggelse och inre omständigheter i form av en synnerligen stark finansiell situation och en anda inom organisationen anses tillsammans utgöra goda förutsättningar för en positiv framtid i Lidköpings kommun.

De mörka moln som tornar upp sig på Lidköpings framtidshimmel består framförallt av en rädsla för att Lidköping skall hamna utanför tillväxtområdena inom det nya Europa. En bidragande orsak till denna farhåga är att den

nya regionen Västra Götaland inte kommer att bli det tillväxtområde som man förväntar. En annan farhåga är att Lidköping hamnar utanför tillväxten i regionen. Ett sakförhållande i sammanhanget som talar emot Lidköping är, enligt de intervjuade, det bristfälliga kommunikationsnätet. Vare sig bilväg eller järnväg i norr-södergående riktning passerar Lidköpings stad. Ett problem i sammanhanget är att regionen så här långt anses ha satsat på Skövde kommun. Lidköpings kommun var positiv till regiontanken till skillnad från Skövde, men någon lokalisering till Lidköping har inte skett, i alla fall inte ännu. En positiv sak som nämns är emellertid att Lidköpings sjukhus sannolikt tjänar på regionorganisationen. Kärnsjukhuset i Skövde är mer specialiserat och när nu Sahlgrenska universitetssjukhuset finns i samma organisation så skulle det kunna innebära neddragningar vid Kärnsjukhuset i Skövde. Resurser skulle då frigöras och kunna användas för att utveckla allmänsjukhuset i Lidköping.

Ett annat oroande förhållande inför framtiden är den låga utbildningsnivå som finns i kommunen och avsaknaden av en egen högskola. Oron för den relativt låga kompetensnivån som finns i Lidköping hänger till viss del samman med näringslivets framtida utveckling. Den branschtillhörighet som näringslivet har idag kan komma att förändras i en nära framtid och då skulle en hög kompetensnivå utgöra en positiv konkurrens fördel i kampen om nya företag. Om inget görs åt dessa sakförhållanden befaras konsekvensen kunna bli en minskning av antalet sysselsättningsstillfällena och en allmän tillbakagång i Lid-

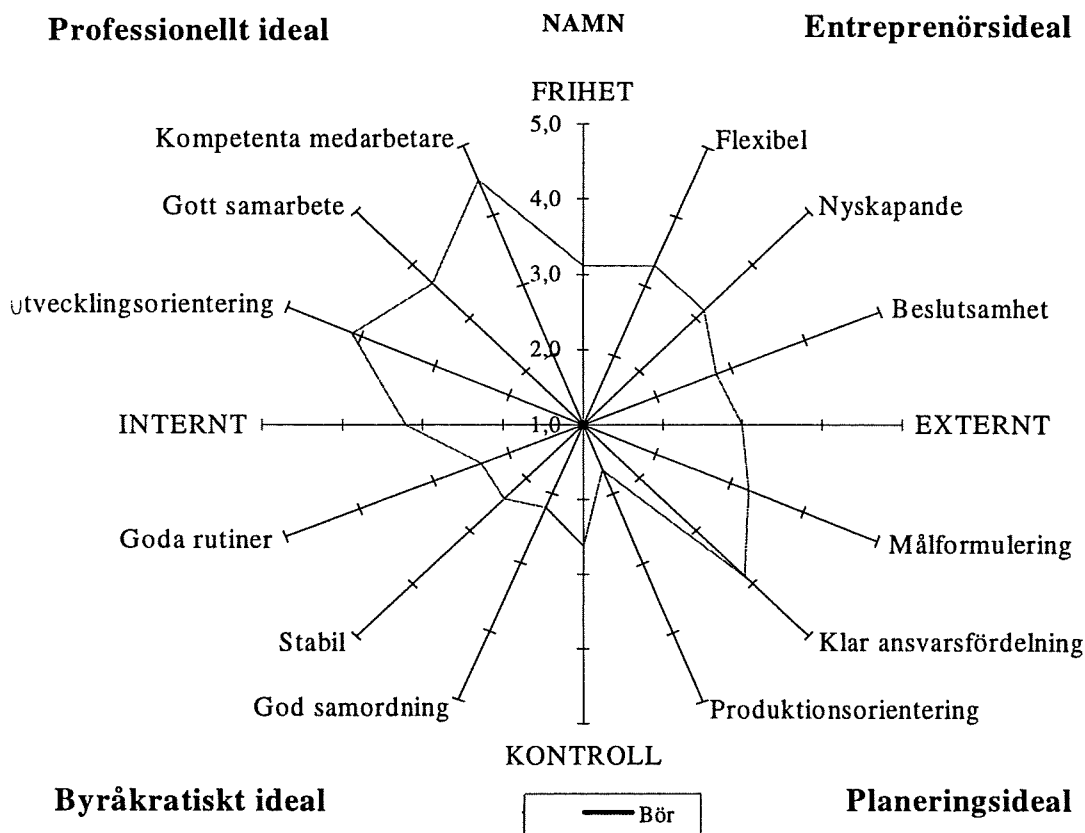
köpingsregionen.

Hur det bör vara

En bild av framtiden följer också av vilka egenskaper intervjupersonerna anser att en effektiv organisation ska ha. Som tidigare nämnts genomfördes såväl en värdering av hur det är som hur det bör vara. Samma egenskaper användes och samma förutsättningar gällde vid värderingen. En första iakttagelse som kan göras är att bör-bilden är något mindre rund, och således något mer spretig än är-bilden. Intervjupersonerna är således

mer överens om vissa värden avseende hur det bör vara än hur det är.

Den viktigaste egenskapen är kompetenta medarbetare. Av alla värden ges bör-värdet kompetenta medarbetare det högsta. Andra höga värden tilldelas utvecklingsorientering, gott samarbete och klar ansvarsfördelning. Den effektiva organisationen bör således bestå av kompetenta medarbetare som är utvecklingsorienterade och som förenar klar ansvarsfördelning och gott samarbete. En jämförelse mellan politiker och tjänstemän visar att väsentligt olika bedömningar föreligger för två av de tolv vari-



Figur 2 *Hur det bör vara*

ablerna. Tjänstemännens högsta värde är målformulering medan politikerna placerar målformulering bland de lägst värderade egenskaperna. En skillnad finns också rörande värdet stabilitet. "Stabil" ges det lägsta värdet av samtliga tjänstemän medan politikerna har "stabil" på den övre halvan. En intressant skillnad finns också avseende värdet "kompetenta medarbetare". För både politiker och tjänstemän ligger egenskaperna i toppen, men skillnaden är att medan tjänstemännen ger egenskaperna medelvärde fyra så tilldelar samtliga politiker egenskaperna värdet fem. Politikerna betonar således i högre grad än tjänstemännen behovet av kompetenta medarbetare.

Utmärkande egenskaper – tolkning av beskrivningar och utsagor

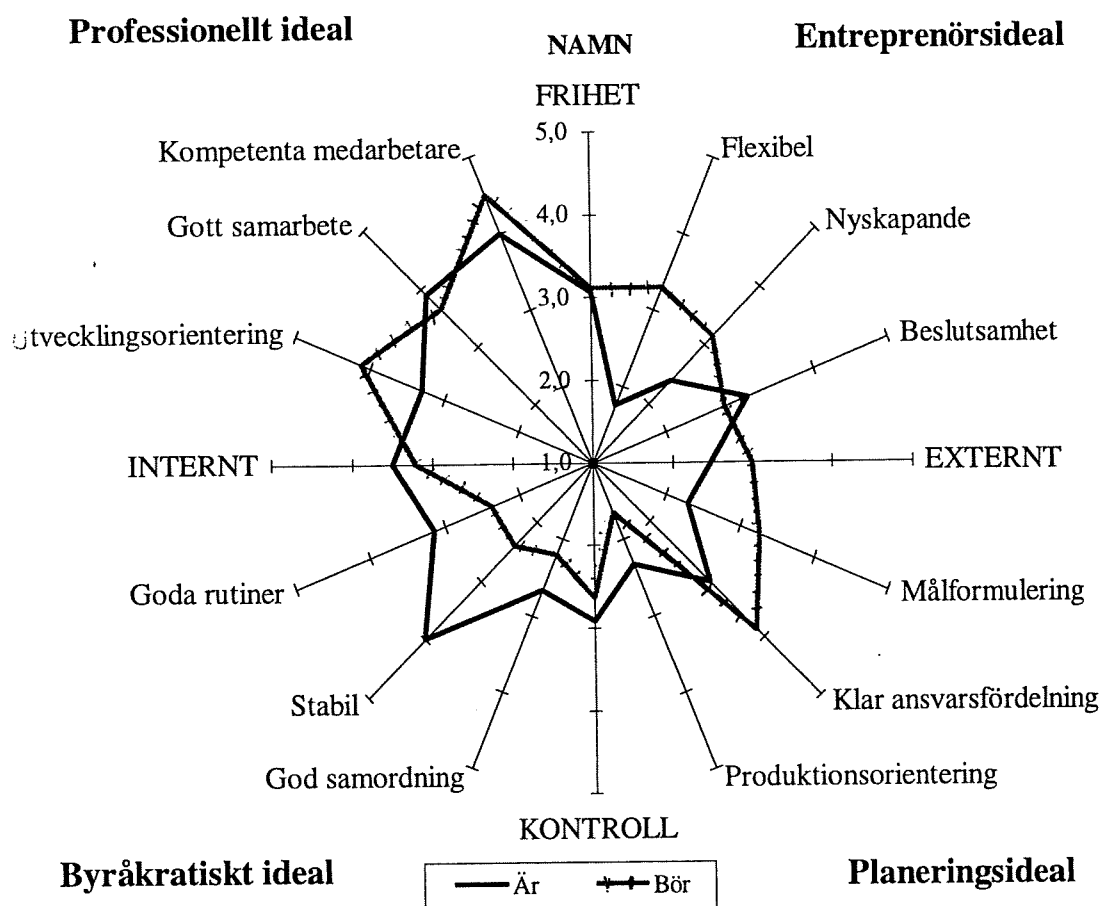
Inledning

Tolkningen av intervjumaterialet redovisas nedan i två avsnitt. I det första avsnittet jämförs är- och bör-värden avseende de tolv organisatoriska egenskaperna som prövades vid intervjuerna. I det andra avsnittet förs resonemang utifrån de beskrivningar av historik, utveckling, situation och framtid som intervjupersonerna lämnat. Utmärkande och viktiga egenskaper för Lidköpings kommun utmejslas i tolkningen av intervjupersonernas uppfattningar.

Jämförelse är och bör

Jämförelsen mellan är- och bör-värdena uppmärksammar var avvikelser föreligger. Starka och svaga sidor och viktiga utvecklingsområden enligt intervjupersonernas bedömningar framkommer i den direkta jämförelsen.

Lidköpings kommun är en organisation med kompetenta medarbetare som har förmåga att samarbeta med varandra. I kommunen råder stabila förutsättningar där utvecklingsorientering, nyskapande och flexibilitet inte är några utmärkande drag. Idealbilden är däremot en organisation som består av utvecklingsorienterade och kompetenta medarbetare och där en klar ansvarsfördelning föreligger som förenas med ett gott samarbete. Det som förenar är- och bör-bilden är de kompetenta medarbetarna och det goda samarbetet dem emellan. Den skillnad som finns mellan värderingen av egenskaperna stabilitet och de förändringsorienterade variablerna utveckling, nyskapande och flexibilitet visar på en önskan bland kommunens ledande politiker och tjänstemän om ett mer förändringsorienterat arbetssätt samtidigt som en klar ansvarsfördelning måste föreligga. Skillnaden mellan är- och bör-värdet avseende ansvarsfördelning är påtaglig, men båda värdena är relativt höga, vilket visar på ansvarsfördelningens betydelse.



Figur 3 Jämförelse är och bör

Utmärkande egenskaper

Utifrån beskrivningen av uppfattningar om förlopp, situation och framtid kan ett antal utmärkande egenskaper för Lidköpings kommun fokuseras. Det som återkommer i många olika sammanhang under intervjuerna och i olika typer av frågeställningar är egenskaperna samarbete, samförstånd och lojalitet. Samarbete och samförstånd sitter i väggarna enligt intervjupersonerna. Samarbete och samförstånd är medlen mot de hot och svårigheter som kommunen och den kommunala organisa-

tionen kan komma att tvingas hantera i framtiden. Ett gott samarbete är en utmärkande egenskap för den kommunala organisationen idag och ett gott samarbete är också en viktig egenskap ur ett normativt perspektiv. Samarbete och samförstånd gäller såväl inom den politiska organisationen, det vill säga mellan företrädare för olika politiska partier, som inom tjänstemannaorganisationen mellan företrädare för olika förvaltningar. En god anda präglar också relationen mellan politiker och tjänstemän. Det finns ett grundläggande för-

troende bland politikerna för tjänstemännen vilket resulterar i att tjänstemännen får ett relativt stort handlingsutrymme. En viktig faktor för detta förtröende är att tjänstemännen uppfattas vara kompetenta. Politikerna ger också egenskapen kompetenta medarbetare ett högt värde i är-profilen även om de anser att det borde vara ännu bättre, medelvärde är fyra avseende hur det är och fem avseende hur det bör vara.

Lojalitet är ett måste för medarbetare i Lidköpings kommun och illojalitet mot kommunen och mot medarbetare inom kommunen är något som inte får förekomma. Lojaliteten kan betraktas som en logisk följd av idén om samarbete och samförstånd. Värnar man samarbete och samförstånd blir lojalitet mot varandra en naturlig följd. Lojalitet och samförstånd kan också betraktas som en effekt av samarbete. Genom ett nära samarbete utvecklas en lojalitet som blir en självklarhet för medarbetare inom organisationen. Ett annat betraktelsesätt är att samarbete och samförstånd i stället är effekter av lojalitet. Den grundläggande karakteristiken är just lojalitet etablerad sedan urminnes tider och så länge den inte ifrågasätts eller utmanas genererar den samarbete och ett samförstånd mellan olika grupperingar.

En annan mycket utmärkande egenskap i kommunen är att medarbetarna förväntas uträtta något. Det är viktigt att åstadkomma faktiska resultat, man ska vara duktig i Lidköpings kommun. Det jobb man tilldelats ska utföras. Resonemangen kring betydelsen av duktighet bekräftas av den höga värderingen av egenskapen kompetenta med-

arbetare. Ett viktigt påpekande och en viktig omständighet för tolkningen är dock att just egenskapen kompetenta medarbetare ges höga värden i motsvarande studier av andra kommuner (se Brorström och Leffler 1998 och Cregård och Solli 1999). Det förefaller således som om kompetenta medarbetare generellt sett är en egenskap som tillmäts stor betydelse. Alldeles oavsett detta innebär dock den höga värderingen av egenskapen i Lidköpings kommun en förstärkning av intrycket att ett duktighetsideal föreligger.

En motsägelsefullhet i materialet är att den organisatoriska egenskapen produktionsorientering inte givits höga värden vare sig i värderingen av hur det är eller hur det bör vara. Med tanke på resonemangen kring resultatorienteringen borde så ha varit fallet. En effekt av duktighetsidealet är uppfattningen att man ska klara sig själv. Det finns inom kommunen enligt flera intervjuade en stark känsla för revir och för att bevaka gränserna mot andra. Duktighetsidealet tar sig uttryck i att man måste visa att man kan själv och att det blir synligt. Detta kan synas strida mot samarbetsidealet men det behöver inte vara fallet. Samarbetstanken förefaller grundas på att det är starka och oberoende parter som samarbetar på lika villkor. Det handlar således inte om att söka samarbete när man har egna problem utan i syfte att få till lösningar som gagnar den egna enhetens fortsatta utveckling och som också gagnar helheten.

En tredje utmärkande egenskap i Lidköpings kommun handlar om förändringsbenägenhet. Här finns varierande uppfattningar. Några menar att

kommunen är förändringsbenägen, att förnyelse och utveckling är utmärkande drag. De flesta som behandlar förändringsbenägenheten betonar emellertid att det är försiktighet i förhållande till nyheter som är dominerande. Någon uttrycker i klartext att förändringsbenägenhet ska deklarerars i pratet. Det är viktigt att ge intryck av förändringsbenägenhet och att man ständigt söker nya lösningar. Detta intryck har således inte sin motsvarighet i handling. Effektivitetsprofilerna visar att bör-värdena är högre för samtliga förändringsorienterade variabler, det vill säga flexibilitet, utveckling och nyskapande. Den kommunala organisationen är således mindre förändringsbenägen än vad den borde vara enligt den samlade bedömningen. En tolkning av svaren med avseende på förändringsbenägenhet är att det finns en grundläggande positiv värdering av att vara förändringsbenägen och söka nya lösningar. Det finns en vilja att åstadkomma utveckling och förändring men denna vilja begränsas av det överordnade kravet på att vara duktig i det man gör idag och i det uttalade kravet på att inte föranleda något trassel. Flera av de intervjuade ger också uttryck för uppfattningen att man gärna får förändra men det måste ske med vetskap om att förändringen leder till något bra, utrymmet för misslyckanden är inte särskilt stort. Därigenom begränsas förändringsbenägenheten och blir framförallt något som man gärna talar om men som i praktiken begränsas av risken för misslyckande.

Den fjärde utmärkande egenskapen i Lidköpings kommun är kollektivets betydelse. Ingen enskild person framstår

som extraordinärt betydelsefull för kommunens utveckling. Totalt sett anges 18 personer som viktiga och ingen av dem nämns fler än fem gånger, antal möjliga omnämmanden är tio. Detta innebär inte att aktörerna inte har någon betydelse i Lidköpings kommun utan redovisningen av ett omfattande persongalleri på bekostnad av fokusering på ett färre antal personer är en illustration av kollektivets betydelse. Det bör tolkas som att det sitter starka värderingar i vägarna och utrymmet för enskilda personer att förändra organisation och verksamhet är begränsat. I intervjuerna talas också om den goda personkemin, vilket är ytterligare en bekräftelse på kollektivets betydelse i förhållande till den enskilde. De personer som är "Lidköpingsbor", politiker och tjänstemän uppvuxna i kommunen och de som kommer till Lidköping och väljer att stanna där blir och är en del i den anda som råder. De medverkar alla till att upprätthålla värderingarna och förändra dem varligt. Personer som inte kan förlika sig med förhållningssättet lämnar och blir då inte heller viktiga för kommunens utveckling i ett långsiktigt perspektiv. Framgångsrika personer i Lidköpings kommun, och det är flera, äger förmåga att leda, utveckla och förändra inom givna ramar. En viss reservation rörande graden av enhetlighet följer av att värderingen av hur det är i kommunen idag enligt de tolv egenskaperna visar en relativt stor splittring. Man är mer överens om hur det bör vara än om hur det är.

De fyra egenskaperna som beskrivits ovan bildar tillsammans ett institutionellt arrangemang. Egenskaperna

är förenliga och förstärker varandra. Idealet att vara duktig har konsekvenser för synen på förändring som även påverkas av kollektivets betydelse som i nästa led kan sägas ligga till grund för synen på lojalitet. De fyra egenskaperna kan kopplas till varandra på många olika sätt och förändringar av den ena egenskapen kan med stor sannolikhet antas påverka de andra. En förändring innebär då en förskjutning inom det institutionella arrangemanget och en påverkan på samtliga egenskaper eller institutioner. Det institutionella arrangemanget är styrande för hur man kan, förväntas och ska agera som aktör i kommunen. Arrangemanget skapar en trygghet och tydlighet i de handlingar som utförs och sätter samtidigt gränser för vilka handlingar som inte kan utföras. Arrangemanget innebär att var och en vet vad som ska utföras men också vad som inte får utföras.

Det institutionella arrangemangets orsaker och effekter

Värden

En lämplig benämning på det institutionella arrangemanget i Lidköpings kommun är "Lidköpings-andan". Det finns en särprägel och utmärkande drag för Lidköping och Lidköpings kommun som samtliga intervjuade belyser och bekräftar. Många redovisar likartade ståndpunkter eller uppfattningar medan några bekräftar det institutionella arrangemanget och dess innehåll genom

en problematisering av rådande förhållanden. De fyra institutionerna som bildar arrangemanget är följande:

- Samarbete
- Resultatorientering,
- Förändringsbenägenhet
- Ömsesidighet – en för alla

Dessa givna benämningar tar fasta på institutionernas instrumentella värden. Institutionerna innebär således en fokusering på verksamheten och en strävan efter att åstadkomma prestationer och resultat. Man samarbetar för att finna goda lösningar som gynnar verksamheten. Det finns en förändringsbenägenhet som inrymmer ett intresse för nya organisatoriska och verksamhetsmässiga lösningar och som tar sig uttryck i att man söker goda lösningar på dagens faktiska problem med syftet att smidigare kunna genomföra verksamheten. Vidare finns en vilja att anlägga ett helhetsperspektiv på verksamheten och kommunen, den enskilde betraktar sina handlingar ur ett helhetsperspektiv och man ser på konsekvenserna av det egna beslutet för de andra. Det råder en ömsesidighet i sättet att förhålla sig till varandra (ett viktigt resonemang om ömsesidighet och dess betydelse för samarbete förs i Axelrod 1984). De instrumentella värdena innebär för aktörerna en fokusering på verksamhet och handling. Det är viktigt att genomföra bra saker.

De fyra institutionerna innefattar också ceremoniella värden. Till de instrumentella värdena kan nämligen kopplas ceremoniella värden det vill säga värden som förankrar organisatio-

nen historiskt eller annorlunda uttryckt i tiden. De ceremoniella värdena anger hur man bör besluta och agera för att vara legitim i sin omvärld. De ceremoniella förstärker och motiverar de instrumentella, men de kan också förhindra att aktörerna anammar nya instrumentella värden. De fyra värdena placerade ordningsmässigt på samma sätt som sitt motsvarande instrumentella värde är följande:

- Samförstånd och lojalitet
- Duktighet
- Förändringsretorik
- Enhetlighet – alla för en

För den enskilde aktören eller gruppen är det betydelsefullt att verka i enlighet med de fyra institutionerna uttryckta som ceremoniella värden i syfte att upprätthålla och utveckla legitimiteten. Det är viktigt att verka för samförstånds-lösningar. Det är också viktigt att vara lojal. Lojalitet har två sidor. Den ena handlar om att tala väl om varandra och aldrig inför utomstående tala illa om den kommunala organisationen eller den kommunala verksamheten. Den andra sidan handlar om att lojalt följa fattade beslut och vara som alla andra, det vill säga här betonas enhetlighet. Man ska inte sticka ut hakan och man ska inte vara märkvärdig. Bryter man mot denna ordning och det etablerade mönstret måste man vara säker på att lyckas, utrymmet för misslyckande är inte stort. Vidare är det, vilket följer logiskt av ovanstående resonemang, viktigt att framstå som duktig och att förknippas med att man åstadkommer bra saker. Den allmänna inställningen ska vara för förändring och för en enhetlighet. Ett

relevant begrepp i sammanhanget är rättvisa.

De fyra institutionerna och de åtta värdena hänger samman och förändringar av ett värde påverkar alla de andra. Därav följer att en förändring av det institutionella arrangemanget innebär eller förutsätter förändringar av samtliga värden. Förändringen kan dock vara mer eller mindre genomgripande. En förändring av de institutionella arrangemanget kan ske om en förändring i ett värde ger en minimal störning på övriga värden (jämför Groenewegen 1995)

Varför finns dessa egenskaper? Mer om sambandet mellan instrumentella och ceremoniella värden

Instrumentella värden är fokuserade på resultat och verkningsgrad. De instrumentella värdena förändras som en konsekvens av två olika saker. Det ena har att göra med effektivitet. En försämring av organisationens och verksamhetens effektivitet uppmärksammar aktörerna på behovet av institutionell förändring, vilken då kan innebära att ceremoniella värden försvagas och ersätts av nya instrumentella värden. Är det institutionella arrangemanget intentionellt, det vill säga medvetet skapat av aktörerna är det inte acceptabelt för aktörerna med ineffektivitet. Observerad ineffektivitet är således en grund för institutionell förändring. En viktig iakttagelse för de fortsatta resonemangen är att samtliga intervjupersoner betraktade Lidköpings kommun som en effektiv organi-

sation. Definitionen på effektivitet innefattar enbart allokativ effektivitet, det vill säga att resurser fördelas och används väl på kort sikt.

Den andra orsaken till instrumentell förändring hänger samman med innovationer. Bättre lösningar anammas av den organisation som har förmåga att lära eller möjlighet att imitera. Lärande bygger på att man experimenterar eller prövar själv, medan imitering baseras på observation av andra framgångsrika organisationer. Både lärande och imitation förutsätter utrymme inom organisationen för outnyttjad nyfikenhet (Veblen 1914).

Uppkomsten av de instrumentella värdena i Lidköping går inte att härleda till vara sig kriser eller tydliga innovationer. De förklaringar som ges av de intervjuade politikerna och tjänstemännen handlar om den agrara traditionen som innebär en fokusering på att göra. Den agrara traditionen innebär också ett förhållningssätt till ekonomi som betyder att medel skall finnas tillgängliga innan investeringar och andra ekonomiska satsningar kan göras. De förklaringar som ges till dagens rådande värderingar går således långt tillbaka i tiden och inrymmer ett historiskt perspektiv som ligger utanför denna studie.

Ceremoniella värden är fokuserade på aspekter som har med individens eller gruppens legitimitet att göra. De ceremoniella värdena hänger emellertid samman med de instrumentella, de utgör de instrumentella värdenas "andra" sida eller är annorlunda uttryckt parallella till de instrumentella värdena. Värdet samarbete har spridits till den ceremoniella delen och yttrar sig där i form

av en samförståndsanda och lojalitet. Värdet resultatorientering har spridits till den ceremoniella sfären och tar sig där uttryck i ett duktighetsideal. Det instrumentella värdet förändringsbenägenhet innebär ceremoniellt att det är viktigt att prata om förändringsbenägenhet. Avslutningsvis är den andra sidan av strävan att beakta helheten att enhetlighet är ett egenvärde. En för alla blir också alla för en i meningen att alla har uppsikt över varandra.

Ett sätt att beskriva förloppet är att de instrumentella värdena ger lösningar som genomförs i praktiken. När de väl blivit genomförda och etablerade blir de till vanor eller annorlunda uttryckt institutioner och innefattar då även ceremoniella värden. Institutionerna styr vad som är rätt och riktigt och begränsar möjligheten till förändring och etablering av nya instrumentella värden.

Vilka effekter har institutionerna i Lidköpings kommun?

Effekten av de institutioner som är etablerade i Lidköpings kommun är en situation som kan karakteriseras som förnöjsamhet med tillvaron men där det samtidigt finns en efterfrågan på mer av reell utveckling och förändring. En resursrikedom råder och en allmän tillfredsställelse finns med den verksamhet som bedrivs och med sättet på vilket organisation och ledning är utformad. Förändring sker och är tillåten inom de ramar som ges av institutionerna.

En användbar bild i sammanhanget är den som förmedlas av Veblen (1899). Institutioner kan betraktas som rör inom

vilka individernas strävanden efter måluppfyllelse leds. Det som sker inom kanalerna är acceptabelt och uppmuntras men försök att lämna den etablerade kanalen innebär att konflikter kan uppstå. Dessa konflikter kan antingen stävjas genom att tydligt markera rörets vägar eller så kan konflikterna tillåtas, vilket då innebär att institutionernas ceremoniella värden utmanas. För att utbrytningsförsök över huvud taget ska kunna ske måste aktörerna ha tillräckliga resurser för att utmana institutionerna. En benämning på denna resurs är outnyttjad nyfikenhet. För att återknyta till vår tidigare diskussion om allokativ och adaptiv effektivitet så kan förbättringar och utveckling inom rådande institutionella ramar huvudsakligen sägas påverka den allokativa effektiviteten. Adaptiv effektivitet handlar däremot huvudsakligen om att kunna ta tillvara de utbrytningsförsök som den outnyttjade nyfikenheten ger möjlighet till. Förutsättningen är således att en sådan nyfikenhet existerar och är möjlig att ta i anspråk.

Förändring och framgång

Institutionell förändring?

En institution består av instrumentella och ceremoniella värden. Ett viktigt påpekande är att resonemangen ovan har förts utifrån att de instrumentella och ceremoniella värdena är möjliga att skilja från varandra. För den enskilde är en

sådan åtskillnad sällan möjlig att göra och i analyser av utvecklingsförlopp föreligger ofta stora svårigheter att göra distinktionen mellan instrumentellt och ceremoniellt (se Scott 1995 och Granlund, Lukka och Mouritsen 1998).

Institutionen reglerar och underlättar aktörernas handlingar samtidigt som handlingarna bidrar till att etablera institutionen. Handlingar som är i enlighet med rådande föreställningsramar förstärker ramarna och gör de ceremoniella värdena ännu starkare. För förändring "fordras" att institutionerna styr fel. Boland (1992) talar om att institutionerna avger falsk kunskap. En tillämpning av denna kunskap hämmar organisationens utveckling. Frågan om hur denna falska kunskap skall kunna identifieras kvarstår emellertid. Två "lösningar" anvisas.

Den ena lösningen är att organisationens ineffektivitet blir uppenbar, den andra är att det finns tillräckligt med utrymme för outnyttjad nyfikenhet. Huruvida en kommun är effektiv eller inte avgörs av vilken innebörd man lägger i begreppet effektivitet, den innebörden har i sin tur att göra med graden av outnyttjad nyfikenhet. Saknas utrymme i organisationen för outnyttjad nyfikenhet innebär det att en snäv definition av effektivitet görs och därigenom avslöjas inte heller bristande effektivitet förrän det visar sig i en minskning av den allokativa effektiviteten. Enligt Vira (1997) som tolkar North är innebörden av ineffektivitet egenskaper i det institutionella arrangemanget som begränsar den adaptiva förmågan. En sådan egenskap är sättet att definiera effektivitet som innebär att ineffektivitet inte

avslöjas. Resonemanget, som en lärdom av fallet Lidköping, är en belysning av svårigheterna att åstadkomma institutionell förändring. Institutionerna är självförstärkande och mycket svåra att bryta. Dels är det stora svårigheter för enade med att se och ange när de ceremoniella värdena inte längre stödjer de instrumentella, dels påverkar förändringar i den ena institutionen de andra. En institution kan inte isoleras från de andra vilket är ett hinder för utveckling.

Den andra "lösningen" är att det finns tillräckligt med utrymme i organisationen för outnyttjad nyfikenhet. Detta utrymme används då till att söka efter och föra in nyheter i organisationen som utmanar de rådande föreställningarna. Institutionerna utmanas av ny kunskap och nya innovationer. Frågan är hur den outnyttjade nyfikenheten byggs in i organisationen om en grundläggande kritisk inställning finns till utbildning som går utöver kompetensutveckling i de frågor som redan hantearas och om idealet är den platta organisationen med en stark fokusering på kärnverksamhet. Ett sådant förhållningssätt som sannolikt är tämligen vanligt i ekonomiskt hårt pressade kommunala organisationer, innebär naturligt att utrymmet för utveckling begränsas. Även här hamnar vi i ett cirkelresonemang som illustrerar hur svårt det är bryta invanda mönster och etablera en situation där föreställningsramar utmanas eller tillåts utmanas. Det finns en påtaglig inbyggd tröghet som effekt av de ceremoniella värdena (se till exempel Ingram 1998 och Liedman 1998).

Är kommunen framgångsrik?

Den studerade kommunen är ett exempel på hur motståndskraftiga och starka institutioner och ceremoniella värden är. Lidköping är en framgångsrik kommun i den meningen att man utvecklat organisation och verksamhet inom ramen för de värderingar och förutsättningar som råder. Man har anammat nyheter också inom ramen för gällande värderingar och förutsättningar. Det finns en positiv grundsyn bland politiker och tjänstemän på kommunen, på den verksamhet som bedrivs och på formerna för organisation och styrning. De ekonomiska förutsättningarna är synnerligen goda. Aktieposten i Gullspångs kraftaktiebolag har hanterats med stor eftertänksamhet och idag har kommunen en mycket stark finansiell ställning.

Frågan är hur framgångsrik kommunen har varit, är eller kommer att vara vad gäller att möta utmaningar och förändra verksamheten i takt med förändrade krav. Våra resonemang och studier antyder att kommunen idag bedriver en kostnadseffektiv verksamhet som är svår att utveckla på grund av bristande utrymme för outnyttjad nyfikenhet? Resonemangen antyder också att kommunen är så kostnadseffektiv och framgångsrik att problem med att upprätthålla den adaptiva effektiviteten inte framträder. En bristande adaptiv effektivitet kan i ett långsiktigt perspektiv vara en problematisk omständighet för kommunens utveckling. Vi får anledning när vi betraktar Lidköpings kommun i förhållande till andra studerade kommuner att återkomma till frågan om graden av framgång på kort och lång sikt.

Referenser

Axelrod, Robert, 1984

"The Evolution of Cooperation". New York: Basic Books

Blomdahl Ingrid och Cecilia Ågren, 1998

"Balance Scorecard". Examensarbete Förvaltningshögskolan i Göteborg

Boland, Lawrence A., 1992

"The Principles of Economics. Some Lies My Teachers Told Me". New York: Routledge

Brorström, Björn, 1990

Effektivitet – Synsätt, begrepp och modell". Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFi-rapport nr 4

Brorström, Björn och Staffan Johansson, 1992

"Från regler och konton mot värderingar och ansvarsenheter – En bok om decentraliseringens bryderier och förändrade styrformer i kommuner och landsting". Lund: Studentlitteratur

Brorström, Björn och Marianne Leffler, 1998

"Berättelsen om Kungälv. Om utmärkande egenskaper och goda institutioner". Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFi-rapport nr 48

Brorström, Björn och Rolf Solli, 1997

"När intäkten kom – En studie av skiftet från kostnads- till intäktsstyrning i budgetkopplade organisationer". Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFi-rapport 41

Brorström, Björn och Rolf Solli, 1999

"Öppenhet och hederliga effekter. En rapport om en accepterad ny resursfördelningsmodell inom skolan". Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, U-rapport, nr 41

Bush, Paul D., 1987

"The Theory of Institutional Change". Journal of Economic Issues, sid 1075–1116

Butler Richard, 1991

"Designing Organizations. A Decision-Making Perspective". London: Routledge, sid 247–258

Coase, 1937/1992

"Varför finns det företag" (publicerad 1937) I Coase Ronald "Företaget, marknaden och lagarna". Sid 41–64. Ratio

Cregård, Anna och Rolf Solli, 1999

"Framgångsrik och turbulent – en studie av en kommuns utmärkande egenskaper till vardags och under stress". Göteborg: Kommunforskning i Västsverige,

KFi-rapport 51

Davis Lance E. och Douglass North, 1971

"Institutional Change and American Economic Growth". Cambridge: Cambridge University Press

Edgren, John, 1996

"Modeling Institutional Change: Some Critical Thoughts". I Journal of Economic Issues, vol 30, nr 4 sid 1017–1029

Granlund, Markus, Kari Lukka och Jan Mouritsen, 1998

"Institutionalised justification of corporate action: internationalisation and the EU in corporate reports". I Scandinavian Journal of Management", vol 14, nr sid 433–458

Groenwegen, John, 1995

"A changing Japanese Market for Corporate Control". I Groenewegen John, Christos Pitelis och Sven-Erik Sjöstrand (ed) "On economic Institutions". Aldershot: Edward Elgar Publishing Company., sid 213–230

Hayek, Friedrich August von, 1960/1983

"Frihetens grundvalar". Katrineholm: Ratio

Hodgson, Geoffrey M., 1999

"Evolution and Institutions. On Evolutionary Economics and the Evolution of Economics". Aldershot: Edward Elgar Publishing Company

Holm P., 1995

"The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries". I Administrative Science Quarterly", september sid 398–422

Ingram, Paul, 1998

"Changing the Rules: Interests, Organizations and Institutional Change in U.S. Hospitality Industry". I Brinton, Mary C. och Victor Nee, "The New Institutionalism in Sociology", New York: Russel Sage Foundations sid 258–276

Klein, Philip A. och Edythe S. Miller, 1996

"Concepts of Value Efficiency and Democracy in Institutional Economics". I Journal of Economic Issues, sid 267–277

Kvale, Steinar, 1997

"Den kvalitativa forskningsintervjun" Lund : Studentlitteratur

Leijon, Svante, 1993

"Att välja kommunens organisationsform – eller att verka i det komplicerade samspillet mellan omvärld, interna förutsättningar, verksamhetsambitioner och begränsade resurser". Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFi-

rapport nr 22

Liedman, Sven-Eric, 1998

"I skuggan av framtiden: Modernitetens idéhistoria". Stockholm: Bonniers

March James G. och Johan P Olsen, 1989

"Rediscovering institutions. The organizational basis of politics New York : Free Press

McCracken, Grant, 1988

"The Long Interview". Qualitative Research Methods, vol 13 Newbury Park: Sage Publications

Mintzberg, Henry, 1983

"Structures in Fives. Designing Effective Organizations". New York. Prentice Hall

Myhrman, Johan, 1994

"Hur Sverige blev rikt". Stockholm: SNS

Neale, Walter C., 1994

"Institutions". I Hodgson, Geoffrey, Warren J Samuels och Marc R Tool, "Institutional and Evolutionary Economics". Aldershot: Edward Elgar Publishing Company, sid 402-406

North, Douglass C., 1990/1993

"Institutionerna, tillväxten och välfärden". Stockholm: SNS

North, Douglass C., 1993/1998

"Economic Performance Through Time" (nobelföreläsning) I Brinton Mary C. och Victor Nee, "The Institutionalism in Sociology". New York: Russel Sage Foundations, sid 247-257.

North Douglass C. och Thomas P.T., 1970/1993

"Västerlandets uppgång". Stockholm: SNS

Olson, Mancur, 1984

"Nationernas uppgång och fall ekonomisk tillväxt, stagflation och samhällets förkalkning" . Stockholm: SNS

Ostrom, Elinor, 1990

"Governing the commons. The Evolution of Institutions for Collective Actions". Cambridge: Cambridge University Press

Quinn, Robert E. och John Rohrbaugh, 1981

"A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness". Public Productivity Review

Rosenberg, Nathan, 1994

"Exploring the black box. Technology, economics , and history". Cambridge: Cambridge University Press

- Rosenberg, Nathan och Birdzell L.E jr, 1991
"Västvärldens väg till välstånd" . Stockholm: SNS
- Rutherford, Malcolm, 1984
"Thorstein Veblen and the Processes of Institutional Change". I Hodgson (ed)
"The Foundations of Evolutionary Economics 1890–1973, vol 1
- Rutherford, Malcolm, 1994
"Institutions in Economics". The Old and the New Institutionalism". Cambridge:
Cambridge University Press
- Schumpeter, Joseph A., (1934)
"Om skapande förstörelse och entreprenörskap".
Schumpeter i urval av Svedberg
- Scott, Richard W., 1995
"Institutions and Organizations". California: Sage Publications
- Screpanti, Ernesto, 1995
I Groenewegen John, Christos Pitelis och Sven-Erik Sjöstrand (ed) "On economic
Institutions". Aldershot: Edward Elgar Publishing Company Tool 1994
- Sjöstrand, Sven-Erik, 1993
I Groenewegen John, Christos Pitelis och Sven-Erik Sjöstrand (ed) "On economic
Institutions". Aldershot: Edward Elgar Publishing Company
- Tool, Marc R., 1994
"Dewey John". I Hodgson, Geoffrey, Warren J Samuels och Marc R Tool,
"Institutional and Evolutionary Economics". Aldershot: Edward Elgar
Publishing Company, sid 152–158
- Veblen, Thorstein, 1899/1925
"The Theory of the Leisure Class". London: Allen & Unwin
- Veblen, Thorstein, 1914
"The Instinct of Workmanship and the State of the Industrial Arts"
- Williamsson Oliver E., 1975
"Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications". New York: Free
Press
- Vira, Bhaskar, 1997
"The Political Coase Theorem: Identifying Differences between Neo-classical and
Critical Institutionalism". I Journal of Economic Issues, sid 761–779