

Staten och managementrörelserna

Av HANS HASSELBLADH

The Henry Ford compromise has been queried and fallen into disfavour over recent decades. Societal models have been transformed through deregulation, conflict and depoliticisation. There is good reason to examine the doctrines on which these changes are based. The first point for discussion is the role the knowledge domain management has had in the tendency towards more indirect forms of control. Then, two examples are analysed of how different forms of management have been blended in with the State's way of bringing about indirect control. The focus was on productivity during the first three decades of the twentieth century, and on quality during more recent decades as regards projects for intervention by the power of the State. These two examples show how management movements have contributed to the formation and reformation of the Ford model. And finally there is a discussion which attempts to circumvent the usual opposite poles of intervention and non-intervention as the starting points for an understanding of the role of the State in modern societies. The defining power of the State is particularly central point for illustration when control is organised in ever more indirect forms.

Inledning

I denna artikel kommer management att diskuteras från en mindre vanlig infallsvinkel. Som kunskapsområde har management varit mer eller mindre oberoende av staten, och mer beroende av näringslivet (Engwall 1992). Det finns dock ett intressant mönster av kopplingar mellan statlig politik och mana-

gement. I några skeden under 1900-talet har olika former av management kommit att inspirera och att bli en del av mer grundläggande förändringar av hur samhället styrs. I början av seklet gällde det rationaliseringsrörelsen, eller Scientific Management som är en annan och inte helt korresponderande beteckning (De Geer 1978, Johansson 1989).

Under de senaste decennierna har en kvalitetsrörelse kunnat iakttas över i världen (Cole 1999). Dessa två managementrörelser har en rad strukturella likheter men också viktiga skillnader, särskilt i fråga om vilket genomslag deras respektive program kom att få. Rationaliseringsrörelsen var en av de krafter som formade de samhällskontrakt som slöts i industrialiserade länder under perioden 1930–1950, främst genom att dess sätt att formulera problem och lösningar i relation till hur produktionen skulle organiseras vann bred anslutning. Men ramarna för samarbete och interaktion mellan stat, företag och löntagare bestämdes inte av rationaliseringsrörelsens mer ultimativa consensussyn. Tvärtom bidrog överenskommelserna till att olika intressen erkändes som legitima, då dessa var kompromisser mellan parter som definierades i termer av sina olika intressen och roller. Kvalitetsrörelsens agenda förefaller inte bli föremål för villkorad tillämpning i den form som skedde med rationaliseringsrörelsen. Istället förefaller den i en mer utspädd form bli en del av en mer omfattande omgestaltning av hur samhället styrs, som präglas av att staten försöker medverka och uppmuntra till och ibland direkt skapa "självstyrande zoner" i samhället, där medborgare, konsumenter och organisationer agerar efter en ram som strukturerar till att utföra reglerade och beräknade val. Det betyder inte att staten låter sig styras av, eller främst inspireras av en viss riktning inom management. Däremot förefaller marknads- och kundorientering av det slag som kvalitetsrörelsen företräder vara konform med en mer lång-

siktig utveckling av hur staten roll gestaltas.

Idén att individ, företag och stat har delvis sammanfallande intressen har varit en central tanke i formandet av efterkrigstidens europeiska välfärds-samhällen (Amin 1994). Ur denna fixpunkt för tänkandet växte en kompromiss fram som byggde på att staten, fackföreningar och företagsamhet gick in i relationer som gjorde varje enskild part mer beroende av sina motparter än tidigare, i syfte att vinna stabilitet och ekonomisk tillväxt. Detta utformades dock just som en kompromiss mellan sfärer i samhället och grupper av aktörer som bibehöll sina identiteter och intressen. Samarbetet mellan olika aktörer utvecklades genom arbetsdelning och genom att olika former av ömsesidiga beroenden skapades eller förstärktes (Donzelot 1991). Den svenska arbetsmarknadspolitiken har varit ett av de främsta exemplen på detta (Rothstein 1986).

Detta mönster för relationer mellan stat, löntagare och företagsamhet under efterkrigstiden har ofta benämnts "fordism". Ett gemensamt drag i den modellen, som var mer eller mindre dominerande i alla demokratiska i-länder under efterkrigstiden var en viss logik – strävan efter storskalighet och hierarkisk samordning av resurser på företags- och samhällsnivå, genom vetenskaplig planering och partssamverkan. Fordismens framväxt och de olika former det tagit sig har dock skiftat vad gäller den roll som stat, företag och arbetsmarknadens parter haft (Stråth 1996, Djelic 1998). Fordism som övergripande begrepp syftar inte till att täcka

alla slags variationer mellan länder och olika tidpunkter utan dominerande, institutionella mönster (Amin 1994).

Keynesianismen och "välfärdismen" hade en central roll som doktriner och kunskapssystem i skapandet av den fordistiska modellen (Rose 1995). Formen för statens intervention hade en distinkt karaktär i fordismen, nämligen det omtalade, prisade och kritiserade samarbetet mellan företag, stat och intresseorganisationer. Det var mer än bara temporära samarbeten, snarare etablerade och i flera decennier beständiga institutionella mönster i Västeuropa (Stråth 1996). Olika slags aktörer enrollerades kring rationalisering som en vinnvinnstrategi (se till exempel Åberg 1990). Rationalisering genom tillämpning av vetenskap i produktionen var ett centralt ideal i formandet av den fordistiska kompromissen. Repertoaren för att faktiskt genomföra denna rationalisering på företagsnivån var dock mycket bred, och scientific management var bara ett inslag i den och betraktades som ett medel för att uppnå mål utanför det enskilda företags gränser – så som ekonomisk tillväxt och full sysselsättning (Johansson 1989). Den roll som nya former av management fick under denna tidsperiod ska inte förväxlas med den syn på relationen mellan samhälle och företag som uppstått inom kunskapsdomänen management, där man sedan sekelskiftet sökt skapa program för att forma samhället i enlighet med företags intressen (till exempel Barnard 1938/1968, Drucker 1972). Dessa visioner av samhället som en "company town" har avvisats i debatten, med hänvisning till det öppna samhällets plura-

lism och frihet (Perrow 1986) och idéerna kan inte sägas ha haft något genomslag i utvecklingen av den fordistiska kompromissen. I den hade management en underordnad roll som doktrin, däremot användes många konkreta tekniker för planering och rationalisering från management, men som instrument för en bredare agenda.

Den fordistiska kompromissen har som många påpekat ifrågasatts och försvagats de senaste decennierna. Samhällsmodellen har börjat transformeras genom avreglering, konflikter och avpolitisering (Amin 1994). Det finns anledning att belysa vilka doktriner omregleringen av samhället bygger på. Artikeln inleds med en diskussion av den roll som kunskapsdomänen management har i förskjutningen mot mer indirekta styrformer. Därefter analyseras två exempel på hur olika former av management vävts in i statens sätt att iscensätta indirekt styrning. De två formerna av management gör sin entré genom att "problem" börjar artikuleras på bredare front i samhället vid två olika skeden under 1900-talet. Under 1900-talets tre första decennier blev produktivhetsproblemet och under de senaste decennierna kvalitetsproblemet startpunkter för projekt som statsmakten engagerade sig i. Det första projektet påverkade framväxten av den fordistiska modellen, och det senare projektet är en central del i ifrågasättandet och förändringen av den i vår tid. De två exemplen visar hur managementrörelser bidragit till att forma och omforma den fordistiska modellen. Sist följer en diskussion som söker komma bortom de vanliga motpolerna inter-

vention – icke-intervention som utgångspunkter för att förstå statens roll i moderna samhällen. Statens definitions- och styrningsmakt är särskilt central att belysa när styrningen iscensätts i allt mer indirekta och förmedlade former.

Styrning genom frihet

När offentlig och privat sektor transformerats under de senaste decennierna, har management som kunskapsdomän tillhandahållit nya modeller och principer för styrning och allokering av resurser (Willmott 1993, Power 1997, Pollitt 1993, Rose 1995). Möjligen skulle man kunna hävda att neoklassisk ekonomi och management som kunskapsdomäner spelat en liknande roll under denna fas som välfärdism och keynesianism gjorde under formerandet av den fordristiska modellen. Marknadisering, individualisering, entreprenörsideal, styrformer i organisationer som söker knyta de anställda närmare arbetsgivaren, nya prioriteringar inom politiken – allt detta kan beskrivas som en omfattande omreglering, vilket inte är att förväxla med en avreglering. Statsmakten söker andra styrformer, som i högre grad än tidigare går via andra aktörer, även den enskilde individen. Med utgångspunkt i ett ställningstagande för demokratin som politikens legitima form har denna utveckling betecknats som en återgång till politik utan demokrati, ett förhållande som historiskt sett varit det dominerande (Montin och Elander 1995).

Rötterna till denna förskjutning av styrningens fokus och former har dock djupare och mer komplicerade rötter än

den alltid prisade eller förkastade nyliberalismen. En riktning inom samhällsforskningen har tagit fasta på den sammansatta, komplicerade och delvis motsägelsefulla form styrning fått i liberala demokratier. Under 1800-talet framträder i Europa en förändring i grundläggande uppfattningar om relationen mellan stat och samhälle, som därefter blivit en alltmer dominerande utgångspunkt för hur styrning förstås, iscensätts och värderas (Gordon 1991). Foucault, som initierade termen, och en grupp forskare som fortsatt på det spåret, har benämnt detta "Governmentality" (Burchell et al 1991). Man menar att signumet för den moderna maktutövningen är att styrning tar formen av att olika sfärer för individen skapas, där hon utövar sin frihet under reglerade former: "Under det att välfärden försökte styra genom samhället, så ställer den avancerade liberalismen frågan om huruvida det skulle vara möjligt att styra utan att styra samhället, det vill säga styra genom autonoma aktörers reglerade och beräknade val – medborgare, konsumenter, föräldrar, anställda, företagsledare, investorer." (Rose 1995 sidan 57).

En sådan separerande och indirekt teknik för maktutövning möjliggör också att fler aspekter av individens liv blir reglerade. Individens frihet står inte i konflikt med makten, staten eller organisationer utan blir det primära mediet för att styra. Konstruktion av frihet blir således en teknik för att styra, där friheten är en princip för reglering av relationer. Paradoxen är reell; styrning och frihet vävs samman och makten är varken frånvarande eller dolt totalitär. Om

detta tas som utgångspunkt för empirisk forskning, öppnar sig många intressanta frågor. Det betyder inte att en viss logik eller sektor totaliserar det moderna samhället. Tvärtom kan upplösningen av gränser mellan statsmakt, förvaltning, företag och marknad generera oväntade paradoxer. Samtidigt som vardagslivet invaderas av formaliserade kunskapssystem, så som när medicinen inramar vardagslivet i termer av "hälsa", informaliseras det formella, så som när vardagslivets informella språk och förhållningssätt etableras i formella organisationer. Offentlig sektor "företagiseras" samtidigt som företag legitimerar sina handlingar inför en offentlighet, på ett sätt som liknar den offentliga maktens. Osäkerheten kring vilken logik som skall gälla, nya aktörsformers status (kan professionella vara managers över andra professionella?) och vad som finns inom och utom de nya gränser som skapas kan antas öka. Maktutövningen tenderar att lokaliseras till allianser av parter, som definierar gemensamma problem och lösningar. Det sker delvis genom förvetenskapligade språk och tekniker, vilket också ökar förutsättningarna för att allianser inte är strikt bundna till enhet i tid och rum och för allianser som överskrider olika slags gränser.

I det sammanhanget har expertis och kunskap en central roll. Styrningen i moderna samhällen formuleras och utförs till stor del av expertis – alla som konstituerar och reglerar politiska, ekonomiska och sociala projekt med tekniker som bygger på formellt sanktionerad och kodifierad kunskap. Deras makt-utövning är nära förknippad med

mer eller mindre formaliserade språk som påför världen kategorier, scheman och kausala modeller i syfte att forma den – det som benämnts "intellektuella teknologier" (Miller och Rose 1990). Kunskapens konceptuella och praktiska former definierar objekt för tanke och handling. Generalisering och kodifiering av kunskap gör styrning mindre beroende av sociala relationer eller delad erfarenhet. Sådan kunskap skapas, hantearas och förmedlas av specialister och professioner med tillgång till gemensamma, abstrakta språk. Förvetenskapligandet av kunskap om organisering av produktion har skapat nya förutsättningar för dess spridning och etablering. Expertisen har kunnat tala till alla företag, men samma expertis och företag blir också involverade i större projekt som drivs av stat och intressegrupper på nationell och internationell nivå.

Detta har flera följder, av vilka många uppmärksammats i den nyinstitutionella forskningen som belyser hur företags och förvaltningars strukturer homogeniseras globalt. Sätt att definiera problem och formulera lösningar går över nationella gränser och gränser mellan förvaltning, företag och privatliv (se till exempel Meyer 1994). De kunskapsformer som har starka kopplingar till samhällsdesign blir särskilt intressanta att studera i det sammanhanget, såsom nationalekonomi, pedagogik och management. Att dessa kunskapsområden också gör anspråk på att spegla vad som faktiskt är, snarare än att forma samhället, gör ett sådant projekt än mer angeläget. Management är ett sådant exempel på en kunskapsformation som under 1900-talet befundi-

nit sig i en intressant skärningspunkt mellan akademisk expertis, företag och stat (Guillén 1994) och som på senare tid kommit att involveras i omgestaltningen av samhället i riktning mot styrning genom frihet.

Rationaliseringsrörelsen och staten

Tidigare forskning har kartlagt hur nya former av management sprids genom tidsbundna, ofta nationsöverskridande, sociala rörelser som uppstår bland politiker, statstjänstemän, experter/policyproducenter, forskare och företagsledare (Bendix 1954, de Geer 1978, Guillén 1994, Djelic 1998). En sådan rörelse utgår från ett ideal som fixpunkt för att problematisera en viss del eller verksamhet i samhället. Problematismen, som sker i öppen offentlig debatt, ofta i termer av hot från konkurrerande länder och företag, är nära förknippad med det mer direkt programmatiska inslaget. Om ifrågasättandet "fäster", blir accepterat som sannfärdiga och legitima utsagor om vad som faktiskt föreligger, och blir möjligt att förstå i termer av faktiska, kontrollerbara handlingsprogram, övergår problematiseringen till program, där problem och lösningar definieras samtidigt. Historiska studier visar att även i de länder där staten tidigt spelade en proaktiv roll i skapandet av den fordistiska ekonomin, så som Tyskland, Frankrike och Sverige (de Geer 1978, Guillén 1994, Djelic 1998), agerade staten i hög utsträckning genom andra aktörer. Det är dock viktigt

att betona att det inte är fråga om att stater "införde" scientific management, genom att enrollera andra aktörer. Det är snarare ett exempel på statlig intervention som inte låter sig fångas av dikotomin intervention – icke-intervention.

Såväl Guilléns komparativa, internationella studie som de Geers studie "Rationaliseringsrörelsen i Sverige" (1978) presenterar en bild av rörelser som i varje land, under starka internationella influenser (utom i det amerikanska fallet), etablerar en viss problematik på den nationella agendan (rationalisering som en väg till ökad rikedom för nation, företag och individer) och som omdefinierar statens, företagets och individernas roller i ekonomin. Rationaliseringsrörelsens fixpunkt var effektiviserad resursanvändning genom tillämpad vetenskap och storskalig produktion. Genom att staten skapar högre utbildningar och professurer, utredningsinstitut tillsammans med arbetsmarknadens parter, nationella planer och framför allt genom att låta vissa värderingar och synsätt få företräde i debatt, utredningar och "nationella samlingar" formades den relativt enhetliga syn på rationalisering av produktionen som karakteriserar rationaliseringsrörelsen. Nationella nätverk och centran växte fram som arbetade med idéspredning, utbildning, konsulteri och policyformulering. I den processen blandades nationsspecifika varianter av scientific management och industripsykologi utan hänsyn till de skillnader mellan dem som teorier som organisationsforskare ofta återkommer till.

Rationaliseringsrörelsen formerades

strax före första världskriget i Sverige. De Geer (1978) identifierar ett antal kretsar där idéerna från USA och Tyskland togs upp och artikulerades med bäring på svensk industri. De viktigaste var Industribyrån AB (en konsultbyrå bildad på initiativ av Industriförbundet), Ingenjörsvetenskapsakademin, Arbetsledarinstitutet, KTH, Teknologföreningen och det svenska deltagandet i olika internationella samarbetsorgan, som under 1920-talet nått en global omfattning. Från 1910-talet till långt in på 1920-talet fanns en utbredd kritik och misstänksamhet från fackföreningsrörelsen mot rationaliseringsrörelsens agenda (Johansson 1988). Man såg stora risker i att arbetstillfällena skulle gå förlorade, de kvarvarande anställda bli hårdare pressade och att företagets vinster skulle öka utan att komma de anställda till del. Fackföreningsrörelsens kritik utgick ifrån möjliga effekter i det enskilda företaget, medan rationaliseringsrörelsens förespråkare betonade de positiva effekter som skulle uppstå för hela den svenska ekonomin. Från 1920-talet börjar dock motsättningen att övergå från en mer ovillkorlig konflikt till att handla om hanteringen av rationalisering i industrin. LO ställer sig alltmer positivt till rationalisering som en strategi för att öka tillväxten i samhället, medan man fortfarande är kritisk till konsekvenser på företagsnivån.

Alla regeringar under 1920- och 30-talet försökte med olika medel få arbetsmarknadens parter att själva hantera sina mellanhavanden utan att tillgripa stridsåtgärder. Sverige hade vid den tiden ett jämförelsevis mycket högt produktionsbortfall till följd av strejker och

lockouter. Det slutliga resultatet i form av den så kallade svenska modellen är väl känd och behöver inte rekapituleras här (se till exempel Stråth 1996 för en analys som lyfter från det annars dominerande strikt inhemska perspektivet). Det mer principiellt intressanta med kompromissen på svensk arbetsmarknad i detta sammanhang är att den är ett exempel på när statsmakten söker styra *genom* andra aktörer. Den liberala statsmaktens dilemma blir mycket tydligt i fråga om arbetsmarknadskonflikter i en modern ekonomi. Staten har sedan 1800-talet tillskrivits och åtagit sig ett ansvar för nationens ekonomiska utveckling. Men den liberala staten ålägger sig också betydande restriktioner i fråga om maktutövning – att inte intervensera i och ta över vad hushåll, företag och associationer gör. Under det svenska 1920- och 1930-talet, liksom i andra industriländer vid andra tidpunkter (ibid), försökte staten istället förmå aktörer på företags- och branschnivå att ta hänsyn till faktorer utanför deras omedelbara handlingsdomän – såsom bortfall av exportinkomster för nationen till följd av arbetsmarknadskonflikter.

Den specifika svenska utformningen av kompromissen mellan stat, företag och fackföreningar kan mot den bakgrunden tolkas som en konstruktion av ett handlingsfält där aktörer inträder i nya roller och interagerar efter en annan logik än tidigare. Ett semiautonomt handlingsfält uppstod i form av de nya relationerna mellan arbetsmarknadens parter. En viktig del i denna institutionella utveckling var att arbetsmarknadens parter accepterade en relativ auto-

nomi inom en speciell ram, som desermerade tidigare tvisteämnen. Den oerhört laddade frågan om statlig intervention direkt i näringslivet (socialiseringsfrågan) kom att omformuleras, så att både kraven på direkt intervention och motståndet mot all statlig inblandning upphörde (de Geer 1978). Istället uppstod den klassiska arbetsdelningen mellan företag och stat, där rationaliseringen blev företagets ansvar, medan statens interventioner fick en socialpolitisk karaktär, kopplad till rationaliseringens effekter. I de Geer's analys framstår det som ett resultat av att rationaliseringsfrågan direkt eller indirekt infördes som en utgångspunkt för problematisering i statliga utredningar, kommittéer och riksdagsdebatter (kapitel 15, 1978). Frågan gjordes till en brygga mellan stat och företag, delvis formulerade på näringslivets premisser, men gjorde det ändå möjligt att legitimera nya former av statliga interventioner i ekonomin. Det blev särskilt tydligt i de debatter som föregick lagstiftning om reformer vad gällde arbetarskydd, arbetslöshetsförsäkring och semester.

Det tidigare motståndet från LO mot rationaliseringens konsekvenser på företagsnivån hade börjat avta redan tidigare när rationalisering kom att framstå som ett medel som skulle möjliggöra omfördelning och utveckling på samhällsnivån (Johansson 1989). I kompromissen på 1930-talet blev statens ansvar för att mildra åtgärderna på företagsnivån stadfäst, samtidigt som alla idéer om att staten skulle ingripa i företagets skötsel avfördes från den dagopolitiska dagordningen. I skär-

ningspunkten mellan två etablerade handlingsfält kunde ett nytt uppstå. Statens ansvar för hela ekonomin precisades, i form av ett ansvar för rationaliseringens konsekvenser, och ägarnas och ledningarnas kontroll över produktionens organisering erkändes. Men däremellan fanns utrymme för ett semi-autonomt fält där fördelningen av produktionens vinster kunde förhandlas mellan arbetsmarknadens parter, under förutsättning att det skedde utan återkommande bruk av stridsåtgärder.

Den fria tillämpningen av rationaliseringsrörelsens arsenal av tekniker för effektivisering av produktionen på företagsnivån blev således villkorad av relationer på två andra handlingsfält. Ett där staten åtog sig ett ansvar för rationaliseringens konsekvenser, till exempel genom aktiv arbetsmarknadspolitik, och ett där vinsterna av rationaliseringen förhandlades ovanför de enskilda företagen. I den meningen kan man som de Geer tala om att rationaliseringsrörelsen delvis blev "församhällegad". Men i en djupare mening kanske rationaliseringsrörelsens bärande idéer långt tidigare kommit att få ett sådant genomslag att såväl regeringar som fackföreningar såg expansion av materiella resurser genom tillämpning av vetenskap som en självklar utgångspunkt för varje tänkbart projekt i samhället. Ändå var det av betydelse vilka parter intressen som erkändes som legitima i olika sammanhang. Den svenska modellens framväxt var i flera avseenden en betydande förändring av den ordning som rått decennierna närmast före. Men den, och de andra samhällskontrakt som skapades i västvärlden mellan 1930-1950, var

framför allt en kompromiss mellan olika intressen. Kompromissen kan till och med sägas ha fixerat de olika parternas intressen som legitima och sanna. På denna punkt kan vi se en intressant skillnad i förhållande till utvecklingen i vår egen tid. När nu åter nya modeller för styrning från management etableras i samhället verkar utvecklingen snarast gå i riktning mot att olika parter intressen homogeniseras. Nya principer tas upp och accepteras utan förhandling eller kompromiss.

Kvalitetsrörelsens bakgrund

En konsekvens av den storskaliga produktionen var att produkternas egenskaper varierade, på ett sådant sätt att slutkunden alltför ofta betraktade dem som defekta. Därför blev slutkontroll av produktkvalitet ett nytt delområde inom produktionsstyrning, och fick ytterligare status som förvetenskapligad praktik från 1930-talet, då statistisk kvalitetskontroll började tillämpas under 1930-talet i USA (Tuckman 1995). Det var i den formen kvalitetsstyrning gjorde entré i Japan efter andra världskriget, men med den viktiga skillnaden att frågan kom att bli definierad som strategisk, en angelägenhet för företagsledningar och betraktad som en förutsättning för framtida konkurrenskraft. Den egentliga transformationen av kvalitetsstyrningen som ram för styrning sker i nästa skede, då de amerikanska teknikerna återvänder från Japan till USA, nu definierade som "management" och inte

bara en angelägenhet för ingenjörer på låga hierarkiska nivåer i perifera funktioner.

Denna omdefiniering bygger på andra förskjutningar, att normen för kvalitet inte ligger i ett tänkt gränsland mellan företag och marknad utan i marknaden. Normen är en generaliserad kunds preferenser, som med tekniker flyttats in i företaget och blir styrande inte bara för slutinspektioner utan för hela förädlingskedjan, dess delresultat och organisering. Kvalitetsstyrningens generalitet och applikationsdomän tog därmed ett språng och transformeras till en sammanhängande ram för organisering och utvärdering av alla slag av organiserad, professionell verksamhet. Någon gång under perioden från 1960-till 70-talen blir också begreppet TQM, "Total Quality Management", ett allmänt använt samlingsnamn på det program och de tekniker som söker etablera kvalitet som den centrala utgångspunkten för organisering av produktion (Tuckman 1995). Det bör påpekas att epitetet "kvalitet", som i kvalitetsrörelsen, kvalitetsstyrning, Total Quality Management etc. är förvirrande, då det appellerar till vardagsförståelsen av kvalitet. Kvalitet i det här sammanhanget betyder: Styrts och utvecklas verksamheten med kundorientering som ledstjärna?

Att etablera kvalitet som en ny ram för styrning, föreföll ha begränsad framgång före den amerikanska debatten om hotet från Japan, från 1970-talets mitt och drygt ett decennium fram i tiden (Miller och O'Leary 1993, Cole 1999), trots att de konceptuella förutsättningarna fanns. Kvalitetsfrågan gjordes där-

med mer partikulär och tidsbunden, men också mer hotfull. "Om inget görs hotar långsiktig erodering av amerikansk konkurrenskraft" var en ofta upprepade slutsats (se till exempel Womack et al 1990). Det är från denna tid ett mönster uppstår som liknar rationaliseringsrörelsen under mellankrigstiden. En kvalitetsrörelse etableras i form av omfattande förändringsprogram inom traditionella industrier (bil, stål och verkstad) men också omfattande lokala, regionala och federala initiativ under 1980-talet (Cole 1999). Begrepp och metoder kodifieras och sanktioneras, främst genom bildandet av ett nationellt kvalitetsinstitut i USA (Malcolm Baldrige Institute) som får efterföljare i många andra länder (i Sverige SIQ), men också genom att TQM akademiseras i form av universitetsutbildningar, forskning och lärostolar. I takt med att kvalitetsrörelsen stärks blir också rörelsens anspråk åter mer universella. Hotet från Japan står inte längre högt på dagordningen efter tidigt 1990-tal, amerikansk industri har kanske aldrig stått så globalt stark, men kvalitetsfrågan handlar inte längre om tidsbundna problem utan presenteras som en ny och revolutionerande generell doktrin för att styra organisationer.

Kvalitetsrörelsen har spritt sig till andra industrialiserade länder, så som rationaliseringsrörelsen gjorde, men väsentligt snabbare. Den ökade internationaliseringen har sin betydelse. Svenska företag är i än högre grad än då internationella, med dotterbolag, tillverkning etc. i USA och därmed direkt exponerade för vad som sker där. Forskning, konsulteri och policyformulering

är också internationaliserat till den grad att spridning är ett mer tveksamt begrepp än någonsin vad gäller hur styrning utvecklas och förändras i industrivärldens nationer (till exempel deltog forskare från flera länder i Womack et als studie). Men än viktigare är kanske att management som kunskapsdomän nu är etablerat över hela den industrialiserade världen. Det gör att det redan finns idéer, språk och tekniker tillhanda för selektivt instrumentellt tänkande, på ett sätt som inte hade sin motsvarighet under seklets första decennier. Management är inte något "utländskt" så som det kan ha framstått när taylorismens idéer presenterades utan ett professionellt språk med vidhängande praktiker vars relevans i sig inte ifrågasätts, möjligen var och hur det ska tillämpas. Sverige förefaller också ha följt USA ganska parallellt från 1970-talet, då kvalitetsfrågan kopplas till hotet från Japan. Från slutet av 1970-talet går det att urskilja början till ett nationellt nätverk, centrerat kring en samfällid problematisering av till att börja med industriell produktion, som senare utsträcks till all verksamhet inom såväl privat som offentlig sektor i Sverige. Dåvarande industridepartementet fick upprepade påstötningar från industrin om att kvalitet var ett nationellt problem, som på något sätt borde uppmärksammas av staten (Lundgren 2000). Vid den tiden var det dels konkurrenskraften visavi Japan, dels vad som benämns "kvalitetskostnader" (indirekta kostnader i förhållande till 0 fel) som stod i fokus.

Statlig sanktionering av kundorienterad verksamhetsstyrning

Utgångspunkten att kvalitet sett ur ett kundperspektiv var något problematiskt började tillämpas i olika former av förändringsprogram på organisationsnivå under 1980-talet. Exempelvis pågick en serie av förändringsprogram med den inriktningen inom Ericsson under 1980-talet (ibid) och svenska landsting uppvisade en betydande aktivitet under samma period (Rombach 1990). Staten i form av industridepartementet kom dock att engageras i ett projekt som ledde till att en viss uttolkning av vad kundorienterad verksamhetsstyrning är blev sanktionerad. Samma mönster kan avläsas i USA (Cole 1999) och i Europa (Fürusten 2001) – nationella institut bildas som lanserar en och samma modell för utvärdering av verksamheter med ledning av kundorienterad verksamhetsstyrning. Flera modeller och angreppssätt tillämpade av organisationer efter egna initiativ, ersätts över tiden av en standardiserad och statligt sanktionerad modell.

Vid 1980-talets mitt kom stat, näringsliv, arbetsmarknadens parter och forskning att förenas i en konstellation, som problematiserade kvalitet som ett nationellt problem. Det fick sin officiella form i Nationalkommittén för svensk kvalitet, som verkade mellan 1986 och 1991. I den deltog representanter för regering, kommun- och landstingsförbund, fackliga centralorganisationer och näringsliv. Dess officiella uppdrag var att bilda ett partsgemensamt (så kallat industriforskningsinstitut) institut för

kvalitetsfrågor. Under samma period arbetade också den medialt mycket mer uppmärksammade produktivitsdelegationen, som trots sitt namn i flera rapporter presenterade analyser starkt inspirerade av TQM.

Nationalkommitténs styrgrupp gav under 1988 i uppdrag åt en konsult att studera och föreslå en struktur till en mer permanent organisation för främjandet av kvalitetsutveckling i Sverige, explicit uttryckt som en svensk motsvarighet det amerikanska Malcolm Baldrige Institute. Ett första förslag presenterades i juni 1988 och efter några mindre justeringar lades i september samma år fram ett förslag som antogs av styrgruppen. En viktig utgångspunkt var att den nya organisationen skulle vara oberoende och ha samma djupa och breda förankring i det svenska samhället som Nationalkommittén lyckats skaffa sig på kort tid. Enligt förslaget skulle en ny organisation lanseras i januari 1990. Det mest centrala i förslaget till ny organisation var att ett kollektivforskningsinstitut skulle bildas. Det fick namnet Institutet för kvalitetsutveckling (SIQ). Institutets uppgifter skulle bestå i forskning och utveckling, utbildning och information. Institutet kunde även arbeta med uppdragsforskningsprojekt och ge support till medlemmarna i Intressentföreningen. Vidare, som ett led i att använda kunskapen, erfarenheten och viljan hos vissa individer att arbeta med kvalitetsrelaterade frågor i olika samhällssektorer, var en del i förslaget att etablera ett särskilt råd för kvalitetsutveckling, där personer som utmärkt sig på kvalitetsområdet skulle väljas in.

SIQ grundades efter principerna i förslaget den 4 december 1990. I enlighet med planerna bildades ett stödjande Råd för kvalitetsutveckling med Volvos Gunnar L Johansson som ordförande. Under den första tiden var det inte helt tydligt vad den nya organisationen skulle ägna sig åt i detalj. SIQ kom dock snart att arbeta i fyra huvudprogram – information, utbildning, forskning och utveckling samt speciella uppgifter. En viktig uppgift inom ramen för det sistnämnda blev att utveckla ett nationellt svenskt kvalitetspris, i klass med Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) som hade instiftats i USA 1987.

SIQ finansierades till att börja med i lika delar av industridepartementet och den intressentförening för kvalitetsutveckling som bildades. Medlemmarna i intressentföreningen skulle vara representanter för såväl offentliga som privata företag, arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer samt organisationer som i någon mening hade starka länkar till kvalitetsfrågor. Dessutom kunde finansiella medel komma in i form av betalning för utförda uppdrag och som betalning för deltagande i kurser som institutet anordnade. Det senare är numera SIQ's huvudsakliga intäktskälla.

Idag finns ett trettiotal derivat av USK-modellen i bruk i olika sektorer, företag, förvaltningar och regioner. Men därutöver finns en arsenal av tekniker som tillhandahålls på den öppna marknaden som organisationer kan använda i det mer operativa arbetet med att kundorientera verksamhet, så som olika instrument för att mäta kunders uppfattningar, olika förenklade manua-

ler till anställda för att till exempel konceptuellt identifiera processer och länka samman aktiviteter, eller som förklarar de mer principiella idéerna med kundorientering på ett lättillgängligt sätt.

De två managementrörelserna

Man kan se såväl intressanta likheter som skillnader mellan rationaliseringsrörelsen 1910-1940 och de senaste decenniernas kvalitetsrörelse. Till att börja med finns en gemensam tankefigur hos de båda rörelserna, ofta ivrigt förnekad av nutidens kvalitetsprofeter. Både rationaliserings- och kvalitetsrörelsens managementtekniker bygger på styrning med utgångspunkt i normer, fastän av olika slag – marknads- respektive produktionsrationalitet. Styrning iscensätts så att utvärdering och korrigeringar sin utgångspunkt i en kvantitativ opersonlig norm, istället för att direkt styra individens handlingar. På det idémässiga planet söker båda definiera ej förverkligade men möjliga "vinn-vinn" situationer för arbetsgivare, arbetstagarer och samhälle. Förändring har med andra ord inget "pris" för någon utan påstås tvärtom gynna alla.

De tidigare nämnda typiska relationerna mellan olika eliter som den sociala sidan av managementrörelser, blir i fallet kvalitetsrörelsen tydliga i bildandet av nationalkommittén och senare den svenska korporativa samarbetsformen industriforskningsinstitut (SIQ). Men här kan man också skönja en viktig skillnad i förhållande till de Geers

(1978) beskrivning av rationaliseringsrörelsens utveckling under 1930-talet. Dess agenda blev delvis "församhälligad", i form av att en viss arbetsdelning uppstod mellan stat och företagssamhet. I fråga om kvalitetsrörelsen förefaller de officiellt sanktionerade organen nationalkommittén och senare SIQ, helt ha gjort de premisser och formuleringar som kommer från kunskapsdomänen management, till sina. Det gäller även andra initiativ på området. I kommuner och landsting lanseras samma doktrin som SIQ företräder nationellt av kommun- och landstingsförbundet.

Rörelsen har kommit att framstå som partsneutral – den är lika relevant för alla, aktualiserar inga konflikterande intressen, fastän den samtidigt är viktig. Därför behövs inga kompromisser av det slag som träffades på 1930-talet. Den syn på styrning som företräds av kvalitetsrörelsen skulle dock mycket väl kunna bli föremål för problematisering och kritik av till exempel de fackliga organisationer som nu är företrädda i SIQ's styrelse. Ett sådant exempel är den centrala tanken i TQM att gestalta interna relationer i organisationer som vore de mellan kund och leverantör, vilket kan undergräva kollektiv handling bland de anställda då det direkt påbjuder att den anställdes primära lojalitet ska riktas mot kunden, inte mot sina arbetskollegor.

De fackliga organisationernas strategival är dock inte i första hand en fråga för forskningen. Det mer principiellt intressanta är att den "avladdning" som kvalitetsrörelsen i Sverige lyckats med döljer en förskjutning av *vad* som ska

styras. Genom exklusion av överväganden som inte görs på organisationsnivån (effekter på demokratin av att tillämpa TQM i enskilda förvaltningar, kommuner etc.) och genom inklusion till den offentliga sfären av överväganden som tidigare skett på organisationsnivån (hur organisationer förmår tillfredsställa enskilda kunder och "brukare") iscensätts en ny övergripande styrdoktrin. Organisationsnivån blir den primära – samhället kommer att framstå som bestående av separata organisationer som styrs av sina respektive kunder och brukare. Det ger den konceptuella grunden för att omgestalta ett samhälle i riktning mot att styras av arrangemang på lägre nivåer. Här kan man se en parallell till den så kallade marknadsrevolutionen – fastän där framträder samhället som endast utfallen av den enskilde *konsumentens* val, istället för organisationers strategier och anpassningsprocesser.

Man kan också i kvalitetsrörelsens doktrin se ett skifte i *hur* styrning iscensätts, som syftar till att förmå den enskilde individen att arbeta utan den strukturella kontroll som förmedlas genom hierarkins mål-medel principer och begränsade engagemang. Principen om kunden i centrum är tänkt att utgöra en oomtvistad doktrin som ska förmå de anställda att utöva självkontroll genom de tekniker för kollektiv och individuell granskning och förbättring som kvalitetsrörelsen erbjuder. Arbetsgivarrollen utövas då snarare som ett ställföreträderskap för kunden, utan hierarkins och det klassiska arbetskontraktets begränsningar, men med alla de maktmedel hierarkin innebär (jämför DuGay och Salaman 1992). När kundviljan förmedlas

genom hierarkin finns inte de begränsningar som en formellt jämställd utbytesrelation utgör.

Exemplet kvalitetsrörelsen ska inte ensamt tillskrivas en potential att institutionellt omgestalta samhället. Om den däremot sätts in i ett större sammanhang blir bilden en annan. Från senare tid finns många exempel på självkontrollerade zoner som inrättas som nya styrteknologier. Vi har nyligen fått ett pensionssystem som bygger på den enskilde medborgarens placeringsbeslut. Nya möjligheter till och former för kundval har skapats inom allt från omsorg till el- och telemarknader. Fackliga organisationer driver krav på att individen ska tilldelas ansvaret för att styra och påverka sitt yrkeslivs utveckling genom individuella kompetenskonton, snarare än genom kollektiva strategier. Gemensamt för alla dessa är att de mer sällan uppfattas som en ny form av styrning, en ny institutionell ordning, utan som en återgång till naturen – med positiva eller negativa förtecken. Artikelns avslutande avsnitt kommer istället att hävda att statens enda natur är att den utövar en definitionsmakt som är högst föränderlig.

Statens definitionsmakt

Det är vanligt att beskriva staten som mer eller mindre interventionistisk, från ytterpolerna *laissez-faire* till fullständig planhushållning, ofta med efterkrigstidens blandekonomier som ett underförstått gyllene snitt. Mot detta kan ställas en syn på staten som den in-

stans i samhället, som på olika sätt, bokstavigt möjliggör all organiserad verksamhet, genom sin definitionsmakt (Bourdieu 1999). Exempelvis vet vi att 1800-talets liberalisering av ekonomin i Storbritannien (Polanyi 1944/1989) och i Sverige (Nilsson 1994) var resultatet av långvariga och konsekventa reformprogram, som aktivt bröt ned tidigare existerande institutionella mönster (skråväsende, traditionellt jordbruk etc.). Mot den bakgrunden innebär efterkrigstidens blandekonomi snarare att formerna för intervention förändras, än att staten först då träder in på ekonomins arena. På samma sätt kan de senare decenniernas utveckling analyseras som ett doktrinskifte, där statens styrning har fått nya former och en ny inriktning.

Det leder över till det andra antagandet som kritiserades tidigare, nämligen att staten förutsätts agera genom i huvudsak lagstiftning och påtagliga manifesta åtgärder, så som lagstiftning, konjunkturpolitik och statligt ägande. Även här uppträder den tidigare kritiserade tankefiguren, att historien förstås från en bestämd periods praktiker. Efterkrigstidens interventioner hade ofta dessa manifesta drag, åtminstone i Västeuropa. När de inte kan iakttas tidigare i historien, eller i nutiden, blir slutsatsen att staten var, eller har blivit passiv. De senaste decenniernas marknadsrevolution tolkas som att politiken drar sig tillbaka och låter naturen återta det som människan tidigare lagt under sin domän. Med sådana utgångspunkter blir det svårt att inkludera staten i analyser av institutionell förändring, som ställer frågor om hur de ramar som möjliggör

tänkande och handling efter en viss logik förändras. 1800-talets ihärdiga avreglering och sanktionering av marknadsbaserad ekonomisk verksamhet var naturligtvis inte en exogen förändring, som "träffade" dåtidens samhällen, lika litet som de förändringar som nu sker.

Det är särskilt två aspekter av formerna för statens intervention som bör poängteras. För det första kan lagstiftning utgöra grunden för institutionella nyskapelser. Det är ett uttryck för "positiv makt" i Foucaults mening, en makt som inte begränsar utan som skapar de objekt den sedan indirekt reglerar. Företagaren, i vår mening, kunde helt enkelt inte uppstå utan att staten förbjöd och beivrade skråväsendet och prisöverenskommelser samt definierade och kodifierade enskilt ägande i olika former. På samma sätt kan inte nationella flyg- och telebolag bli "företagiserade" utan att staten vidtar en rad åtgärder som skapar de arenor och regler som möjliggör detta. Lagstiftning har, för att använda Scotts (1994) terminologi, således inte bara regulativa effekter – förbjuder, anvisar och dirigerar – utan också konstitutiva effekter. Former för aktörsskap, relationer mellan möjliga aktörer och domäner för handling skapas bokstavligen genom, men inte uteslutande, lagstiftning.

För det andra måste bilden av statsmakten som en kontrollcentral avskild från resten av samhället problematiseras. Den bilden förstärks och reproduceras om intervention uppfattas som en manifest, enkelriktad styrmekanism i ett redan existerande maskineri. Statliga åtgärder och initiativ har en norme-

rande effekt utöver det rent juridiska, de påverkar uppfattningar om vad som hålls för sant och är moraliskt godtagbart. Sådana normerande effekter kan uppfattas som bredare än de tidigare nämnda konstituerande effekterna, då de påverkar fler än de som direkt berörs av till exempel skråväsendets avskaffande. Att exempelvis förbjuda samverkan mellan producenter i lag påverkade synen på företagande, liksom statens sanktionering av de problematiseringar och program som rationaliseringsrörelsen och kvalitetsrörelsen producerat.

Staten har aldrig varit en central, obemannad producent av regler, och är det än mindre i moderna samhällen. Åtskillnaden mellan statsmakten och statsapparaten, som en administrerande organisation, torde alltid ha varit svår att upprätthålla och är det än mer i dagens komplexa stater av omfattande central administration och lokala/regionala nivåer av förvaltning, ofta sammankopplade genom beroendeförhållanden (Rhodes 1997). Kontakter mellan olika delar av staten och enskilda medborgare, företag, intresseorganisationer och lokala politiska organ öppnar också vägen för bildandet av gränsöverskridande koalitioner som utövar definitions-makt delvis å statsmaktens vägnar, så som de två managementrörelserna som behandlats här gjort. Det är därför relevant att ställa frågor om hur staten, och i synnerhet statens definitions-makt, involveras i program som ger upphov till normerande och konstituerande effekter.

Statens styrning kan således inte bara ses inom ramen för en enkel diko-

tomi mellan intervention och icke-intervention. Om blicken höjs från det politiska fältets positioner, och möjlighetsvillkor, framträder snarare en bild där staten kan operera med mycket olika former av intervention, och där statsapparaten i sig bara är *en* form som maktutövningen tagit (Gordon 1991). Därför är det viktigt att undersöka vilka former interventionen tar under olika skeden, vilka doktriner den bygger på och hur institutionella förändringar kan komma att framstå som naturnödvändig och evolutionärt framsprungen ur tidigare tillkortakommanden. Omregleringen i riktning mot allt fler "självstyrande zoner", där organisationer och den enskilda individen blir de centrala aktörsformerna, bör granskas från dessa utgångspunkter.

Referenser

Amin, Ash, 1994

"Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantomes of Transition." I Amin, Ash (red)
"Post-Fordism – A Reader." Oxford: Blackwell.

Barnard, Chester, 1938/1968

"The Functions of the Executive." Cambridge, Mass. : Harvard University Press.

Bendix, Reinhard, 1956

"Work and Authority in Industry." Berkely: University of California Press.

Bourdieu, Pierre, 1999

"Praktiskt förnuft: bidrag till en handlingsteori." Göteborg: Daidalos.

Burchell, Gordon, Gordon, Colin och Peter Miller, 1991

"The Foucault Effect: Studies in Governmentality." Chicago: Chicago University
Press.

Cole, Robert, E., 1999

"Managing Quality Fads – How american business learned to play the quality game."
Oxford: Oxford University Press.

de Geer, Hans 1978

"Rationaliseringsrörelsen i Sverige." Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och
Samhälle.

Deetz, Stanley 1992

"Democracy in an Age of Corporate Colonization." Albany: State University of
New York Press.

Djelic, Marie-Laure, 1998

"Exporting the American Model." Oxford: Oxford University Press.

Donzelot, Jacques 1991

"Mobiliseringen av samhället." I Hultqvist, Kenneth och Petersson Kenneth (red)
"Foucault – Namnet på en modern vetenskaplig och filosofisk problematik." Stock-
holm: HLS Förlag.

Drucker, Peter, 1972

"Concept of the corporation." New York : John Day.

du Gay, Paul och Salaman Graeme, 1992

"The cult[ure] of the customer." *Journal of Management Studies*, 29 (5): 615–633.

Edwards, Richard, 1979

"Contested terrain – The transformation of the workplace in twentieth century." New York: Basic Books.

Engwall, Lars, 1992

"Mercury meets Minerva: business studies and higher education: the swedish case." Oxford: Pergamon.

Fairclough, Norman, 1992

"Discourse and Social Change." Cambridge: Polity Press.

Furusten, Staffan, 2001

"Från idé till institution." I Bejerot, Eva och Hans Hasselbladh (red) "Kvalitet utan gränser" (under publicering).

Gordon, Colin, 1991

"Governmental rationality: An introduction." I Burchell, Gordon, Gordon, Colin och Peter Miller, (red) "The Foucault Effect." Oxford: Harvester.

Greco, Monica, 1995

"Psykosomatiska subjekt och 'plikten att vara frisk': personligt handlande i medicinsk rationalitet." I Hultqvist, Kenneth och Kenneth Petersson (red) "Foucault – Namnet på en modern vetenskaplig och filosofisk problematik." Stockholm: HLS Förlag.

Guillén, Mauro F., 1994

"Models of Management – Work, authority, and organization in a comparative perspective." Chicago: The University of Chicago Press.

Hasselbladh, Hans, 2000

"HRM och arbetskontraktet" i Bergström, Ola och Mette Sandoff (red) "Att handla med människor - Perspektiv på Human Resource Management." Lund: Academia Adacta.

Johansson, Anders L., 1989

"Tillväxt och klassamarbete – en studie av den svenska modellens uppkomst." Stockholm: Tidens förlag.

Jessop, Bob, 1994

"Post-Fordism and the State." I Amin, Ash (red) "Post-Fordism – A Reader."
Oxford: Blackwell.

Lundgren, Rikard, 2000

"On the Diffusion of Organisational Innovations." Göteborg: Chalmers Tekniska
Högskola, Industriell Dynamik (lic.avh.).

Meyer, John W., 1994

"Rationalized Environments." I Scott, Richard W. och John W. Meyer (red)
"Institutional Environments and Organizations." Thousands Oaks, Ca.: Sage.

Miller, Peter och Ted O'Leary, 1987

"Accounting and the Construction of the Governable Person." *Accounting,
Organizations and Society*, 12 (3): 235–265.

Miller, Peter och Nicholas Rose, 1990

"Governing Economic Life." *Economy and Society*, 19(1): 1–31.

Miller, Peter och Ted O'Leary, 1993

"Accounting Expertise and The Politics of the Product: Economic Citizenship and
Modes of Corporate Governance." *Accounting, Organization and Society*, 18(2/
3): 187–206.

Miller, Peter och Ted O'Leary, 1996

"The Factory as Laboratory." I Power, Michael (red.) "Accounting and Science –
Natural Inquiry and Commercial Reason." Cambridge: Cambridge University
Press.

Montin, Stig och Ingemar Elander, 1995

"Citizenship, Consumerism and Local Governance in Sweden." *Scandinavian
Political Studies*, 18(1): 25–51.

Nilsson, Torbjörn, 1994

"Elitens svängrum – Första kammaren, staten och moderniseringen 1867–1886."
Stockholm: Almqvist & Wicksell International.

Perrow, Charles, 1986

"Complex Organizations – A Critical Essay." New York: Random House .

Polanyi, Karl, 1944/1989

"Den stora omdaning: marknadsekonomins uppgång och fall." Lund: Arkiv.

Pollitt, Christopher, 1993

"Managerialism and the Public Services: Cuts or cultural changes in the 1990s?"

Oxford: Blackwell.

Power, Michael, 1997

"The Audit Society." Oxford: Oxford University Press.

Rhodes, Richard A. W., 1997

"Understanding Governance." Buckingham: Open University Press.

Rombach, Björn, 1990

"Kvalitet i offentlig sektor: att mäta och förbättra kvaliteten i landstingets verksamhet." Stockholm: Norstedts Förlag.

Rose, Nicholas, 1995

"Politisk styrning, auktoritet och expertis i den avancerade liberalismen." I Hultqvist, Kenneth och Kenneth Petersson (red) "Foucault – Namnet på en modern vetenskaplig och filosofisk problematik." Stockholm: HLS Förlag.

Rose, Nicholas, 1999

"Powers of Freedom – Reframing political thought." Cambridge: Cambridge University Press.

Rothstein, Bo, 1986

"Den socialdemokratiska staten. Reformen och förvaltning inom arbetsmarknads- och skolpolitik." Lund: Arkiv.

Scott, Richard, W. 1994

"Institutions and organizations: towards a theoretical synthesis." I Powell, Walther W. and Paul J. Di Maggio (red) "The New Institutionalism in Organizational Analysis." Chicago: Chicago University Press.

Stråth, Bo, 1996

"The Organisation of Labour Markets – Modernity, culture and governance in Germany, Sweden, Britain and Japan." London: Routledge.

Tuckman, Alan, 1995

"Ideology, Quality and TQM." I Wilkinson, Adrian och Willmott, Hugh "Making Quality Critical – New perspectives on organizational change." London: Routledge.

Willmott, Hugh, 1993

"Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations." *Journal of Management Studies*, 30(4): 515-552.

Womack, James, Daniel Jones och Daniel P. Roos, 1990

"The Machine that Changed the World." New York: Rawsons Associates.

Åberg, Klas, 1990

"Klasskamp och kalkylerbarhet." *Sociologisk Forskning*, 27(1):20-37.