

FE rapport 2006-411

New Cleaners – nytt ledarskap med konsekvenser

Svante Leijon
Arne Söderbom



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

New Cleaners - nytt ledarskap med konsekvenser

Abstract: En ny städningsskulturer inom komplexa företagsstrukturer relateras till kontextuella förhållanden mellan institutionella ägare och företagsledningars finansiella aktieägarperspektiv. Begreppen "Lean production och Lean company" får innebörd av att gå mot ett produktionsperspektiv där styrning av verksamheter blir till förfång för utveckling av verkligt nya produkter. Från ett socialkonstruktivistiskt synsätt utgår studien diskursivt från en städningsskulturer, en makrotext om den nya managementfilosofins framväxt och företagsledningars tolkningar och meningsskapande av upplevda verkligheter. Studien visar på paradigmförskjutning mot Theory of the Firm som har inneburit kostnadsrationell verksamhetsstyrning där cleaning givit strategin legitimitet. Tendensen går mot cleaning - ett singulärt fenomen - vilket innebär slutenhet mot en komplex värld - intäktssidan synes vara långsiktigt försummad.

Keywords: Cleaning, komplexitet, institutionellt ägande, finansiellt aktieägarperspektiv, konsolidering, lean production, Theory of the firm, plausibel förståelse, tillväxt, handlingsteori

JEL-code: L21, O20

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
School of Business, Economics and Law at Göteborg University
Företagsekonomiska institutionen
Department of Business Administration
Box 610, 405 30 Göteborg
Svante Leijon, tel. 031-773 1540, e-mail: svante.leijon@handels.gu.se
Arne Söderbom, tel. 033-16 40 00, e-mail: arne.soderbom@hb.se

1. BAKGRUND OCH RELEVANS.....	4
2. PROBLEM OCH SYFTE.....	5
3. CLEANERS – TEORETISK REFERENSRAM	5
4. METOD.....	9
5. DEN NYA MANAGEMENTFILOSOFINS FRAMVÄXANDE – VÅR MAKROBERÄTTELSE....	10
6. DE 7 VD-BERÄTTELSENA	12
SYSTEMBOLAGET –ANITRA STEEN	12
SJ – JAN FORSBERG	14
SVENSKA LANTMÄN – BIRGITTA JOHANSSON HEDBERG.....	15
FÖRENINGSSPARBANKEN – JAN LIDÉN.....	17
ERICSSON – KARL HENRIK SVANBERG	18
VM-DATA – CRISTER STJERNFELT	19
VOLVO KONCERNEN – LEIF JOHANSSON.....	20
7. INSTITUTIONELL TOLKNING	22
INTRODUKTION	22
DEN PLAUSIBLA FÖRSTÅESENS GRUNDVALAR	22
VAD SOM REDUCERATS – ORGANISKA TILLVÄXTKRAFTER	23
ARKETYPISKA SPÄNNINGAR I CLEANER-ROLLEN	23
8. SLUTKOMMENTAR – MOT ”THEORY OF THE FIRM”	24
REFERENSER.....	26

Vi ser tendenser till att den ledningsfilosofi, som utvecklats fram till mitten av 2000-talet i ett flertal svenska storföretag, uttrycker en strävan mot att konsolidera stora komplexa företagsstrukturer. Denna idé möter oss ideligen med argument som att "vi måste se över våra kostnader i goda tider för att säkra långsiktig överlevnad i framtida kärvare tider". Sådana argument kan te sig övertygande och därför svåra att invända mot. Emellertid, vi skall här peka på att filosofin med dess argument behöver problematiseras.

1. BAKGRUND OCH RELEVANS

Svenska storföretag har under lång tid kännetecknats av innovationer och tunga investeringar vilka ansetts säkra såväl företagets som samhällets framtid. Under denna historiska utvecklingstrend (Glete, 1987; Söderbom, 1995) agerade företagsledare som Curt Nicolin, Hans Werthén, Per G Gyllenhammar, Jan Carlzon, Percy Barnevik, Jan Wallander m.fl. och de medverkade även i den offentliga debatten fram till omkring 1990, se Tengblad (2004). Dessa personer fungerade som företagsbyggare (Leijon och Söderbom, 2005a) och också som samhällsbyggare. Kriser förekom i form av konjunkturedgångar som krävde ett ledarskap som rationaliserade, omstrukturerade och på andra sätt städade bort det som inte behövdes för att dels garantera överlevnaden under kärva perioder, dels gavs utrymme för nya satsningar som skulle ge avkastning under nästkommande goda konjunkturer. Detta mönster där "builders" avlösts av "cleaners" har vi analyserat i en studie av ett stort svenskt varvsföretag från slutet av 1950-talet till slutet av 1980-talet (Leijon och Söderbom, 2005a).

Innovativa inslag inom svenskt näringsliv har i flera stycken under 1990-talets decennium fram till i dag orienterats mot att tjäna ett finansiellt perspektiv där frågan blir: "Hur ser ägarna på företaget." Kapitalplaceringar intar numera en allt viktigare indirekt styrande roll för noterade bolag där resultatutvecklingen i företag förväntas följa eller överträffa börsindex (Tengblad, 2004) i större bolag. Långsiktighet och uthållighet inför och under "tung investeringar" sätts på spel genom marknadens krav på snabb avkastning på satsat kapital. Idealbilden av en VD som leder sitt företag genom att balanserat driva de tre delarna innovationer, ständiga förbättringar och förvaltning har lämnat scenen och fram stiger ett nytt ledarskap där innovativ ny produktutveckling är betydligt mindre synligt.

Vem skall då stå för det innovativa? Michael Treschow, VD i Atlas Copco (2005) uttrycker; "jag tror själv mycket på starka och kunniga ägare som driver ägarrollen och försäkras om företagets långsiktiga utveckling. Där vi tjänstemän, som sköter företaget, är en parentes eller en liten del i historien ... Att man har klart för sig att det inte är ledningens företag utan att den är tillsatt för att utveckla den investering som ägarna har gjort." Här kan vi spåra inslag av uppgifter som att förvalta och förädla resurserna som företaget besitter. Emellertid, som ovan påpekats, ägarna är ju anonyma, och är ej alltid de kunniga starka aktörer som Treschow efterlyser.

Framtidsbilden synes också vara helt annorlunda än tidigare. Istället för att se framtiden med ett innehåll av tillväxtpotentialer (Normann, 1975) i form av nya produkter och marknader som väntar på att exploateras, är nu framtiden genuint osäker och riskfull. Om det tidigare fanns brister som skulle åtgärdas är det nu risker som dominerar (Beck, 1998). De förändringar som man hade tidigare uppfattades som temporära avbrott i utvecklingen. Detta

har avlösts av säkerheten om den osäkra framtiden, som kan betecknas som fenomenet "myten om den osäkra framtiden"; dvs. man litar inte på att det går att "gå in i framtiden med vad man har". Man måste som ABB:s VD (2005) säga vara "taggad och trimmad inför framtiden". Här finns ett klart dilemma. Man kan inte gå in i framtiden med det man har, men å andra sidan vet man inte vad man behöver. Kortsiktigt hanteras dilemman med att man förbereder sig genom att möta framtiden med att krympa sina resurser, dvs. man möter den okända framtiden med mindre av det man har. Det finns således en ångest inför en upplevd alltmer okänd framtidsvärld (Moxnes, 2000) som inte väntar, utan företagets ledning måste förbereda sig på det okända. Vi undrar därför om tidigare ledarskapstänkande och handlande i banor om innovationer, ständiga förbättringar och förvaltning till övergått till fenomenen *kontrollera, stämma av och efterlikna*. Står vi inför ett paradigmskifte i svenskt ledarskap? Ser vi en trend som närmar sig en reaktion som går mot totala lösningar, tydlig funktionalitet och Theory of the Firm (Cohen and Cyert, 1975). Att äga "rätt" kunskap och söka råda över sin egen och företagets framtid är en ångestbaserad process (Moxnes, 2000) som för många högre chefer handlar om att klara organiseringen, leda verksamheten och klara av deklarerad måluppfyllelse.

Vi urskiljer genom ovan ställda frågor tre relaterade problemområden; ett samhällsekonomiskt problem, ett aktieägarproblem och ett företagsproblem. De kontextuella sambanden som pendlar mellan makro-, meso- och mikronivå leder oss fram till en koncentration mot företagets förhållande till denna kontext, då konkret synliggjord i stora företags ledarskap.

2. PROBLEM OCH SYFTE

När fokus läggs på företagets problem noterar vi ett frigörande av institutionella ägare gentemot sina egna placeringar som i kontext med analytiker och de bolag som utgör investeringsprojekt arbetar i en aktiemarknads oligokrati. Här blir respektive aktörers hierarkier - institutionell ägare, fondkommissionär och bolag - särkopplade (Bomberg, 2004). Å andra sidan har organisationer svårt att överkomma den kompetens de genererat under tidigare perioder (Whetten, 1987) vilket medför att institutioners institutionella tröghet gör att de sällan frångår paradigmet de attributerar till. Vad beror denna utveckling på? Låter cleaners produktionsperspektivet styra verksamheter till förfång för utvecklingen av verkligt nya produkter - stars och blivande cash-cows?

Syftet blir att söka utveckla teorin om tesen en ny städningskultur i svenskt ledarskap genom att beskriva och analysera, främst genom reflektioner, om VD:s narrations förhållande till ett ledarskap som systematiker och icke-entreprenör.

3. CLEANERS – TEORETISK REFERENSRAM

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt synsätt (Berger och Luckmann, 1967, Silverman 1970) blir implikationen av detta att människors handlingar skall förstås mot bakgrund av olika socialisationsprocesser. Handlingar har tagits för givna utan att människor egentligen vet varför de handlar som de gör. Människor har på olika sätt via bl.a. sin uppfostran, sin skolgång

och sitt yrke utsatts för olika socialisationsprocesser, internaliserat dem och sedan objektiviserat sina handlingar. Det man gör har tagits för givet som objektiva realiteter.

Människor är påverkade av olika socialisationsprocesser men är för den skull inte helt och hållet fångna i dessa. Som människa har man med hjälp av sina unika hjärnfunktioner möjlighet att reflektera över egna och andras handlingar och därmed ifrågasätta och pröva andra handlingsmönster än de tidigare för givet tagna. Eftersom den socialisation man utsätts för sällan är entydig signaleras motstridigheter, inkonsistenser etc som tvingar/stimulerar människor till omtänkande. Ett sådant omtänkande kan vara mer eller mindre djupt, jfr Argyris och Schöns (1974) begrepp single-loop och double-loop lärande. Single-loop lärande kan ses som reaktivt, dvs. om inte A fungerar välj då något annat t.ex. B, medan double-loop är reflektivt i den meningen att man även reflekterar över varför A inte fungerar och utifrån väljer något som svarar mot varför-svaret som inte behöver vara B men väl C. "The economic man" å andra sidan förutsätter rationellt målhandlande som leder till vinstmaximering med t ex optimeringar av volym, inputrelation och inputmängd där alltså output och input är kända och intäcks- och marginalkostnadskurvor är kontinuerliga.

Från 1920-talets rent teoretiska konstruktion till 1930-talets utveckling, som i företagets organisation behandlade transaktionskostnader, risk, osäkerhet och monopolistisk konkurrens, fick man emellertid inte kontroll över vart man spred riskerna (Demsetz, 1992). Penrose (1959), antog utifrån "Theory of Growth", att företagsledningar speciellt inom verkstadindustrin primärt intresserade sig för vinstgivande aktiviteter i sina företag. Hon menade att företagets mål var att göra så stora vinster som möjligt. Hon såg t ex K/I-funktionerna som företagets "flaskhalsar" där expansion av K/I-funktionen var av stor vikt. Cyert & March (1963) menar å andra sidan att "Theory of the firm" borde handla om både anpassningsprocessen och innebörderna av långsiktig anpassning för att nå satisfierande lösningar på företagsproblem. Strategiska problem som sedan blir otydliga och svårfångade kan dock leda till beslut och handlande utifrån förenklade verklighetsuppfattningar (Schröder & Streufert, 1967). Dagens rationalisering i 1960-tals anda med åtgärder för totaloptimering men som kan leda till suboptimeringar (Cyert & March, 1963) som "resultat", bildar en teoretisk reflektion till empirin, då vi i vår tur diskuterar paradigmförskjutningar i företags handlingsteorier.

Bakom olika socialisationsprocesser finns i samhällen mer övergripande tankemönster, s.k. institutioner som ger förutsättningar för stabilitet. En sådan institution är äganderätten som finns inarbetat i såväl normer som mer formella regler. En annan sådan institution är chef/ledare, som vi har anledning att återkomma till. Ett företag skall ha ansvariga chefer i enlighet med en hierarki och utifrån denna institution har olika managementfilosofier utvecklats. Managementfilosofier varierar över tid och rum men själva chefsinstitutionen som sådan är stabil.

I en tidigare studie (Leijon and Söderbom, 2005a) med empirisk bas i svensk varvsindustri identifierades olika ledningsfilosofier beroende på om man var i en period av högkonjunktur – builders – eller i en lågkonjunktur – cleaners. Det gemensamma temat var emellertid föreställningar av evig fortlevnad, s.k. going concern och konjunkturrella utvecklingsförlopp.

Institutionellt finns uppbyggda stabila rollsystem och den som innehar en roll förväntas anamma olika filosofier anknutna till denna roll. Tillsatta chefer förväntas fylla sin roll med ett

relevant handlingsmönster utifrån vissa övergripande managementfilosofier. Då signalerna på vad som skall göras och varför, ingalunda är entydiga, ställs den berörde rollnehavaren inför utmaningen att förstå och finna mening i det man gör. Weick (1995) har illustrativt beskrivit detta som meningssökande, s.k. sense-making. Detta meningssökande är inget fenomen avgränsat till den autonoma människan utan sker i hennes kollektivt ofta omedvetna förståelsevärld av erfarenheter och föreställningar från olika sfärer inom och utom den professionella sfären.

Människor söker mening och formar helheter utifrån olika fragment medvetet och omedvetet till s.k. berättelser (Czarniawska 2000, Gabriel 2000) och chefer förväntas leda med hjälp av övertygande retorik, se Jönsson (2001). Denna retorik handlar om att kunna övertyga med en god berättelse. Språket blir då verktyget att övertyga sig själv och andra i det meningsfulla i ett visst handlingsmönster. Språket innehåller emellertid också tankefigurer som man kan vara omedveten om och som man därför blir fången i. I en tidigare studie med bas i ekonomi- och HR-arbete, se Leijon och Söderbom (2005b), identifierade vi en singular tendens i vårt språk. Detta medförde att vi som människor sökte meningen i en yrkesroll, sökte identiteten, den övergripande strategin etc. Vi ställde detta i kontrast mot vår plurala och fragmenterade tillvaro. Utifrån denna teori kan vi således förvänta oss att finna till synes meningsfulla berättelser om ledningskoncept med en singular tendens.

Enligt narrativ teori innehåller en övertygande berättelse ett budskap, en kamp mellan det goda och det onda, en uppsättning aktörer och en handling, se Skalin (2002). Budskapet håller ihop berättelsen, kampen mellan det goda och onda ger spänningen, aktörskretsen handlar om berättaren i förhållande till andra såväl vänner som fiender samt handlingen som ger dynamik i berättelsen. Denna berättelsestruktur har urgamla rötter och återfinns t.ex. i gamla folksagor och aktörskaraktärerna går tillbaka på s.k. arketyper (Jung, 1997) och återfinns i djuproller såsom (Moxnes 1995) t.ex. den starke hjälten och den vårdande modern. Berättelserna kan då både ses som ett avspeglade av människors sökande efter meningen i sitt handlande i en specifik tids- och rumskontext men också avspeglade genuin mänsklig relativt stabil berättartradition.

Molandars (1993) reflektiva handlingsteori sätter fingret på vad som egentligen kan karakteriseras som meningsfullt. Mycket meningssökande stannar upp när man funnit en plausibel förklaring. Denna kan ge en förståelse för den aktuella situationen, men duger den att även fånga den underliggande dynamiken? Vissa meningar kan vara helt inadekvata men trots det finns acceptans, jfr group-think fenomenet (Janis, 1972). Yrkesrollsförståelse baserat på en mening med singular tendens representerar mer en önskan om hur det borde vara än hur det faktiskt är (Leijon och Söderbom 2005b). En icke yrkesskicklig kan se meningen med att ha målat ett hus med en estetiskt tilltalande, men inte ha någon aning om färgens mycket dåliga långsiktiga hållbarhet. En god mening bör således skapa förståelse för hanterande av dynamik och konsekvenser som följd av ett handlingsmönster.

Molander (1993) baserar sin handlingsteori på praktisk kunskapsteori. Denna kunskapsteori bygger på att man lär genom att göra. S.k. teoretiska verktyg som man får t.ex. via utbildningar måste prövas i handling innan de kan införlivas i lärandet. Hans empiriska exempel är hämtat från olika hantverksyrken med fokus på skickliga yrkesutövare. Dessa mästare handlar inte endast utan de vet också varför. En båtbyggarmästare är medveten om egenskaper i det trä som används och tar således inte för givet olika utsagor om träegenskaper

etc. När man ber en mästare tala om hur man gör får man en berättelse illustrerad med exempel. Via exempel söker man även gestalta det som kan vara svårt att återge på annat sätt, s.k. tyst kunskap. Man visar genom berättelsen olika moment i handlingen som olika bedömningar. Emellertid logiken bakom en bedömning av en komplex situation kan vara mycket svår att förmedla, den måste den andre lära sig själv genom egna handlingar. Mästaren vägleder då den andres lärande men detaljstyr det inte. Mästaren vet således vad man gör, även varför och kan illustrera det genom exempel i en berättelse men kan omöjligen uttrycka allt i en detaljerad orsak-verkan modell.

Mintzberg (1989) har i dikotomin "thin management" vs "thick management" utvecklat en karakteristik av managementfilosofier som är på distans och baseras på allmänna koncept och aggregerad statistik och den filosofi som är nära och handlar om direkt lärande i enskilda konkreta situationer. Han ser att tunn (thin) management breder ut sig men efterlyser den andra som kan karakteriseras som tät (thick). S.k. tunn management ger en skenbar illusion om styrning eftersom man då inte är medveten om konsekvenserna för berört företag och för det omgivande samhället.

Man kan tolka Mintzbergs dikotomi som en spegel av den klassiska diskussionen mellan det som är önskvärt och det som är vanligt. Mintzberg (ibid) intar här ett funktionalistiskt synsätt och hans teori ger en begränsad förståelse för differensen. Nyinstitutionalister som Røvik (2000) tar sin utgångspunkt i organisationers dubbla strävan efter såväl effektivitet som legitimitet. Han anser att multistandardorganisation är ett bra sätt att klara dessa krav. En multistandardorganisation har stor upptagningskapacitet, stor översättningskapacitet, stor frikopplingskapacitet, stor utbyteskapacitet samt stor lagringskapacitet. Røvik gör en hänvisning till Parsons (1956) och Meyer och Rowan (1977) i sin kommentar om legitimitet, där han konstaterar att organisationers legitimitet beror bl.a. på om man är i stånd att bygga in och reflektera över de institutionaliserade föreställningarna i omgivningen som gäller vid varje tidpunkt och i nästa mening att institutionella omgivningar emellertid inte är stabila.

Vi undrar dock om det i organisationer verkligen förs reflektioner över dessa föreställningar, vilket synes vara ett brott mot institutionella antaganden som bygger på att man tar för givet sådana föreställningar. Att gå emot sådana antaganden utlöser ångest som kan ta sig både negativa och positiva uttryck, se Moxnes (2000).

För att sammanfatta, handlar vår teori vad gäller att förstå en ny dominerande ledningsfilosofi, om dikotomin tänk rätt och därmed legitimt eller tänk fritt och därmed reflekterande, där vår tes utgår från att det på ytan i VD-berättelser etc. handlar om att tänka rätt, men att det under ytan kan handla om att tänka fritt. Spänningen mellan att tänka rätt och tänka fritt blir till ångest och denna ångest kan vara en av de krafter som försvagar en dominerande ledningsfilosofi. En sådan kraft kan öppna upp för en reflektion kring utvecklingskonsekvenser för företag och samhälle av de ledningsfilosofier vi identifierat som dominerande de första åren på 2000-talet.

4. METOD

Ett socialkonstruktionistiskt synsätt bildar den metodologiska grunden för studiens möjliggörande genom reflektion av olika socialiseringsprocesser som uppträder i företagens organisationsmyter. Här avses myter synonymt med organisationens handlingsteori (Hedberg och Jönsson, 1977) kopplade till språkets olika nyanser i en ledarskapskontext av produktionsprocesser och nya produkter med produktinnovationer. I dessa aktörernas konstruktioner finns mening och kontext som kan tolkas och med mer specifik adress till studien; ur aktörgruppen cleaners handlingsteorier skapade i sociala interaktioner. Kontextuellt tillför vi också en makroekonomisk bakgrund om en ny managementfilosofis framväxt. Detta lägger en grund för en triangulerad tolkning och diskussion.

Vi utgår från studiens städningssmetafor, makrotext samt företagsledarnas pågående tolkningar i meningsskapande och förståelse av sina respektive olika upplevda verkligheter. Intresset fokuseras så mot språktolkning av handlingsmönsters förhållande till "verkligheten/er". Initialt utgår vi från sju olika ledarskapsnarrationer förmedlade till oss av och genom företagsmediala rapporter där VD "har ordet". Dessa ledares narrativt kommunicerande dokument av beskrivna och tänkta handlingar och processer kan ta olika gestalt av deterministiska och/eller voluntaristiska problematiseringar där omgivningen och/eller aktörers egoattributering träder fram i diskursen.

Kombinationer mellan voluntaristiska och deterministiska utsagor, där aktörsstyrning ställs mot styrning från omgivande strukturer, kan spegla olika former av rollförhållanden under skilda ledarskapsfaser som i sin tur ger mening till handlande och handlingar. T ex uttryck som "att se nya produktmöjligheter", kraftiga FoU-satsningar, entreprenören i centrum ställda mot populära konceptbegrepp som re-engineering, back to basic och nedbantning. De argumenterande instrumentella diskurserna med produktionsorienterat och rationaliserande arbete som medvetna handlingar kan i sin existensialism spegla övergångar i synsätt och beteende mellan orientering från t ex produktorientering till produktionsorientering.

Vi har konstruerat en bakgrundstext i form av en makroberättelse som ger fonden till de sju VD-berättelserna. Denna berättelse visar de nya förutsättningarna i en global ekonomi med dess osäkerheter. Här finns möjligheter men också risker.

Vi betraktar datafångsten av de sju ledarskapsnarrationerna som uttryck för skriftliga sociala teaterstycken. På arenan, "VD har ordet", finns dramatiserande blandningar av information av dels allmänt slag, dels affärsinformation som de olika aktörerna vill berätta om som viktiga "fakta" för sina företags intressenter. I vår diskursiva tolkningsansats undrar vi då vad respektive VD avsett och menat med sin narration och vad empirins textutsagor förmedlar utöver sig självt samt variationens betydelse.

Det finns en medvetenhet hos oss att "de sju" bl.a. arbetar med att söka påverka attityder, känslor och värden osv. hos läsaren/intressenten. Den aktörsroll som respektive VD spelar i "sin" text är kanske skriven eller redigerad av företagets bäste historieberättare för att spegla en tillfredställande bild över det inflytande på intressenter man vill uppnå. Denna "tingel-tangel-text" pendlar inte sällan mellan dynamiska (känslor, affekter, emotioner) och kognitiva processer (perception av sociala och fysiska objekt) i berättandet. Vi försöker då analysera vad narrationerna avser att säga och sedan tolka konstruktionerna utifrån metaforen cleaners men

med metaforen *builders* i latent åtanke. Om vår tes om en övergång från ett synsätt till ett annat vinner relevans under studiens gång, vill vi gärna i tolkningsansatsen se hur denna brygga och process i tid socialt konstruerats. Vi utsätter sedan efter hand studien för processvalidering som innebär intersubjektiv prövbarhetsprocess där andra forskare ges möjlighet att göra rimlighetsbedömningar.

5. DEN NYA MANAGEMENTFILOSOFINS FRAMVÄXANDE – VÅR MAKROBERÄTTELSE

Ett antal olika men samverkande processer ser vi ligger bakom glidningen mot ett nytt övergripande handlingsmönster. Om vi går tillbaka historiskt till den globala tillväxtens plötsliga stopp 1973, ser vi hur världens första oljekris hösten 1973 skapade nya förutsättningar för tillväxt och strategiskt handlande. Framtida handlande tog form av en alltmer *projekterande* handlingsteori inne i företag. Plan (läs planering) övergick i projekt ("av 100 projekt blev ett projekt vinnare etc.") i allt vidare utsträckning. Utvecklingen ledde också successivt fram till ökad försiktighet och konsolideringar där singularitet fick företräde framför pluralism (Leijon & Söderbom, 2005b). Kapitalmarknaden i Sverige kom att alltmer att styras genom ett ekonomiskt ägarperspektiv fokuserat till en institutionell arena. En arena som blivit ett professionellt eget fält i sig självt - en arena där analytikerna, aktiemarknadens aktörselit, fick maktpolitiskt företräde (Blomberg, 2004).

Under 1970-talet blev informationsteknologin alltmer kraftfull. Den kom att utvecklas som ett logistiskt styr- och reglermedel i allt fler verksamheter. Under 1990-talet kom användningen av Internet att möjliggöra global kommunikation och styrning. Detta möjliggjorde kraftfulla kostnadsänkningar inom bl.a. produktion och service. IT gav också stora förhoppningar om en ny tillväxtera.

Emellertid, vid IT-projektens kollaps runt år 2000 tappade *builders* dåvarande status och en maktförskjutning gentemot *cleaners* blev sedan allt tydligare under 2000-talets första hälft, se fig 1.

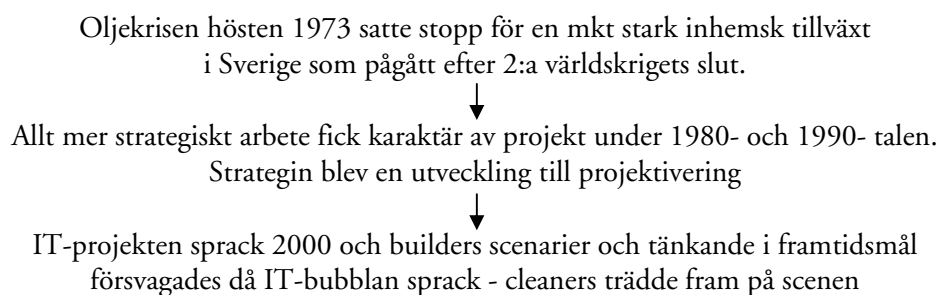


Fig 1. Tesen städningsskultur illustreras historiskt ha utvecklats till konsolidering men dock till samhällsekonomiskt förfång genom ett allt tydligare nollsummespel på "aktiekursmålens altare".

2005 är det svårare att hitta entreprenörsstyrda tillväxtprojekt med klara långsiktiga innehåll av helt nya produkter och strategiska produktinnovationer (t ex IKEA "som konkret säljer preparerade spånskivor", Mc Donalds som ju "säljer köttfärs i form av hamburgare"). Högre

företagschefer är allt oftare fångna i *konsolidering*, ägarstyrning och aktiekursmål - den allt högre *interna komplexiteten* som funktion av en ökande *omvärldskomplexitet* påverkar sedan deras möjligheter att hantera den interna variabelfloden, se Schroder et al, 1967 och Steufert (1972), och frigöra sig inför arbete med långsiktiga tunga investeringar. Kortsiktigt handlande, ärvt av och USA-inspirerat, dämpar entreprenörsanda och förnyelse i olika former av företagsbyggande och sannolikt på lång sikt tillräcklig tillväxttakt.

Portföljteoriens problematik möter institutionella ägare (t ex försäkringsbolag, fondbolag) som har att hantera sin *interna komplexitet* i företag i en alltmer ökande inhemsk och global *omvärldskomplexitet*, se Schroder et al (1967). Bolagens högre chefer å andra sidan söker snabba lösningar ur sin pool av strategiska alternativ, se March (1999), som kan tillfredställa professionella institutionella ägares krav genom de olika frikopplade institutionella placeringarna.

Kontextuella delar träder fram som pekar på den ovan beskrivna utvecklingen och mot hur ett allt tydligare produktionsperspektiv etablerats under perioden från början/mitten av 1990-talet fram till år 2005:

- Aktieägarperspektivet - "added value" för aktieägare argumenterat i ett tillväxtperspektiv för företagets verksamhet - kombinerat med allt vanligare institutionellt ägande i större företag medförde ökat fokus på
- Lean production och Lean company - produktsnål produktion i bantade företag ofta med strategier som värnandet om företagets kärnverksamhet i kombination med t ex nationell och global outsourcing, buy-out, lease-back, fusioner, allianser och nyetablering i lämpliga geografiska sam-cluster-områden samt ytterligare påverkan av
- Globaliseringen - IT-baserad processtyrning av produktioner i differentierade dynamiska produktionsflyttar från I-länder till bl a Korea, Kina, Indien, Thailand, Taiwan, Indonesien, Mexico, Brasilien, Costa Rica mm - i kontext med en IT-baserad lågprislogistik såsom bl a i distributionsleden med billiga frakter och allt säkrare timing i leveranser och dessutom
- Nedbrytningen av entreprenörsanda hos entreprenörer och företagsbyggare efter den globala IT-bubblans kollaps 2000/2001

En hög grad av institutionellt ägande och ett högt innehåll av aktieägarperspektiv pekar mot en förflyttning från mer privat ägande till mer institutionellt, samtidigt som VD-rollen som entreprenör förskjutits till "den goda modern" mot en cleaner-metafor. Styrningen mot lean production och bibehållna kundrelationer har i stort blivit styrd bort från BCG:s tankar om nödvändigheten av stars och blivande cash-cows i ett produkt- och marknadsperspektiv, se fig 2. Det onda och det goda blir spannet mellan den konflikthantering som inbegriper konsolidering, omvärldskomplexitet och intern komplexitet.

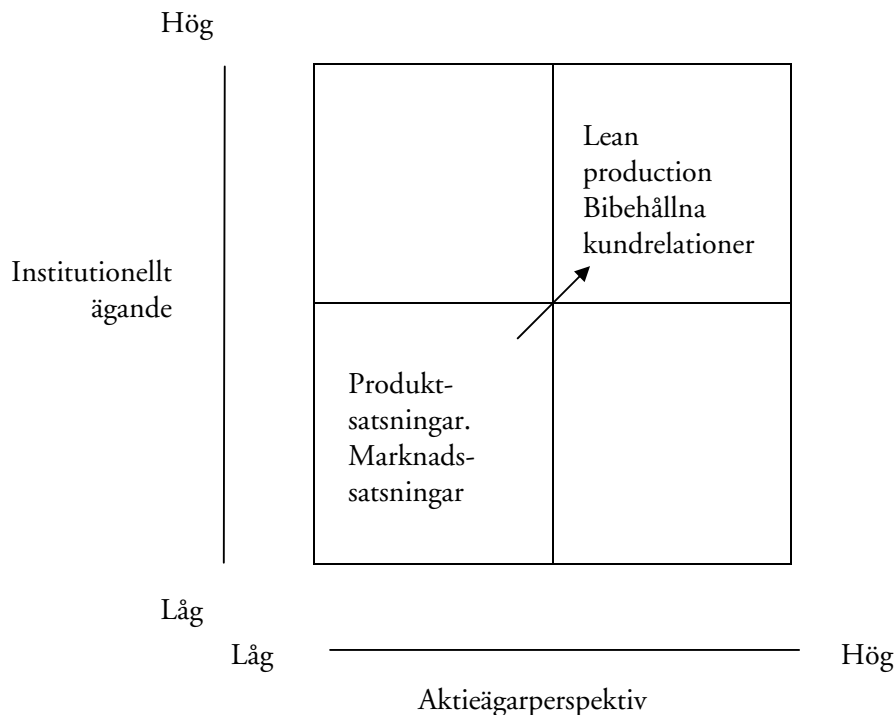


Fig 2. Skiftet i synsätt har vandrat från lågt institutionellt ägande och lågt akteägarperspektiv till lean production och reengineering (närmast synonymt med 1960-talstankar avseende rationalisering). Pilen indikerar paradigmskiftet som går från builders- till cleanersmetaforen.

Vår tes med makroberättelsen är att en städningsskulturer successivt har utvecklats genom "learning by change technology" där bl a det internationella beroendet ställer krav på handling som dock utmynnar i en process av förvaltande "städning". Cleaners styr verksamheter mer anonymt än tidigare, men i globala nätverk, där vi ser nya antihjältar i ny retorik och nya handlingsförlopp.

6. DE 7 VD-BERÄTTELSENA

Urvalet av narrationer, sju till antalet, är spridda över sju skilda branscher. Det omfattar företag inom både privat och offentlig sektor med ägande som är dels privat, dels statligt. Samtliga narrationer är hämtade från företagens årsredovisningar hänförliga till år 2004. En strävan har varit att söka ge fenomenet "New cleaner" speglingar från så många sidor som möjligt genom att studera olika branchfall (Eneroth, 1979). I de fall VD-kommentarerna varit längre än en sida har vi förkortat dessa. Kommentarerens andemening har vi strävat efter att bibehålla.

Systembolaget – Anita Steen

Alkoholkonsumtionen i landet fortsatte att öka under 2004 och uppgår nu till 10,5 liter ren alkohol per person över 15 år. Såväl resandeförseln som den illegala införseln har ökat kraftigt. Systembolagets andel av den totala alkoholkonsumtionen har sjunkit från 49 % 2003 till 46 % 2004. Den ökade införseln är en följd av ändrade införselregler, sänkta alkoholskatter

i Danmark och Finland, samt låga skatter i Tyskland och Baltikum. Systembolaget sålde 348,3 miljoner liter drycker under 2004 – en minskning med 3,9 % jämfört med 2003 och ett trendbrott jämfört med de senaste åren.

I våra butiker har vi lyckats väl med att anpassa kostnaderna till den vikande försäljningen. På huvudkontoret har vi följt upp med ett effektivitetsprojekt som ska resultera i en långsiktig årlig besparing på 120 miljoner kronor och en minskning av organisationen med cirka 80 personer. Ansträngningarna har burit frukt under 2004.

Året kom också att präglas av åklagarens förundersökning. Det har gått två år sedan vi polisanmälde ett antal butikschefer och leverantörer – två år som varit ansträngande både för företaget och för medarbetarna. Åtal är väckt och förhoppningsvis kan vi snart lägga det här bakom oss och se framåt.

Trots de stora påfrestningarna ökade kundnöjdheten på alla punkter som omfattar service och sortiment i butikerna. Att vi backade några steg i förtroendefrågorna var väntat. Samtidigt har vi jobbat hårt med att åter stärka förtroendet för Systembolaget och kan med tillfredsställelse konstatera att vårt opinionsindex var på väg mot samma höga nivå som i början av 2003.

Vi ser ljus på framtiden trots många hot i omvärlden, både de vi själva bidragit till i form av förundersökningen och de som ligger utanför vår kontroll som införselkvoter, skatteskillnader och EU-frågor som tjänstedirektiv, privatimport och EG-domstolens mål mot Apotekets monopol. Med den ökande alkoholkonsumtionen i landet är vårt uppdrag vitigare och aktuellare än någonsin.

2005 blir ett viktigt och spännande år för Systembolaget. Vi kommer att slutföra den interna granskningen av oss själva och slutgiltigt lägga resultatet av förundersökningen och mutmisstankarna bakom oss. Planen ligger klar. En nystart blir inledningen på en rad aktiviteter som involverar alla medarbetare i företaget. Vi kommer att fokusera vårt uppdrag – varför vi finns – och vår affärsidé. Vi skall tillsammans lära oss av det som hänt och lägga grunden för en företagskultur byggd på gemensam etik och värderingar. Det finns en otrolig kraft i det här företaget och i vårt uppdrag. Den kraften skall få blomma igen och växa sig starkare än någonsin.

Kommentar

Systembolagets koncept att genom höga priser på alkoholbaserade drycker söka dämpa alkoholkonsumtionen i landet har inte varit framgångsrik. VD arbetar med effektivitetsprojekt inom organisationen för att spara in på kostnader - en form av lean production som utmynnar i städning. I kombination med intern granskning och mutanklagelser, där en oetisk kultur kräver konsolidering, tolkar vi ökad städning inom företaget, där den "goda modern", här illustrerad av Anita Steen, i interna allianser vill städa bort det onda. Vi ser en icke-entreprenör i VD som arbetar distanserat och med allmänna aktuella managementrecept, såsom att banta företagets kostnader och personalstyrka, öka befintlig kundnöjdhet och behålla kunderna. Det institutionella ägandet är tydligt och "thin management" tycks utgöra en bas för konceptuella problemuppfattningar och lösningar. Framtida långsiktiga konsekvenser nämns inte utan ett situationsanpassat upprop på "lära tillsammans, lägga grunden för en

företagskultur, otrolig kraft i företaget, blomma igen" mm avslutar VD:s ord. Denna förhoppning kan då ses som det goda inför framtiden - dock har handlingar genom texten inte visat på någon form av styrning mot innovationsprodukter med nya marknadssatsningar.

Anitra Steens budskap kan kort uttolkas som att Systembolaget befinner sig i en kärv situation med uppenbara hot externt och internt. Alkohol flödar in i Sverige utan företagets medverkan med följd att företagets marknadsandel har sjunkit. Det onda inom organisationen i form av mutanklagelser håller på att ordnas upp – smutsen städas bort. Att hålla onda externa krafter undan kräver hjälp även allians av goda krafter. Denna städning i en komplex omvärld klarar man således inte ensam. Emellertid i slutet av berättelsen andas hopp – vi tillsammans kan vara den goda kraften att återuppbygga organisationen för framtiden.

SJ – Jan Forsberg

Vi har gått från konkurshot till ett lönsamt reseföretag. Det är mycket som har hänt under de senaste åren, och mycket som fortfarande pågår. SJ håller på omvandlas till ett modernt och kundnära reseföretag.

Tåget har flera fördelar. Det är snabbt, säkert, billigt och vänligt mot naturen. Men framförallt kan du använda restiden till att arbeta, läsa en bok eller bara titta på landskapet. På våra nya och renoverade tåg finns det dessutom möjlighet att koppla upp sig på Internet eller ringa från mobiltelefon, och i bistron finns ett större och modernt sortiment av mat och dryck. Självt brukar jag passa på att arbeta med PC:n, läsa tidningar och vila, medan jag tar mig till ett väntande möte i en annan stad.

När jag började som VD för SJ 2002 i en djup ekonomisk kris. Sedan dess har vi lyckats vända resultatet och även förbättra kvaliteten med hjälp av hårda besparingar med hjälp av hårda besparingar och ett omfattande förändringsprogram.

När vi gått från ett konkurshot till en vinst på 190 miljoner under 2004. Delvis skedde det genom att vi i högre grad anpassade vårt utbud av tåg efter faktisk efterfrågan, vi omförhandlade många avtal och vi effektiviserade vår produktion. Men för att skaffa varaktig tillväxt handlar det om att locka fler resenärer till tåget.

För att fortsätta locka fler resenärer måste vi vara ett attraktivt val för den som ska från en ort till en annan. Tågen måste vara hela och rena och framförallt måste de gå i tid. Vi har arbetat hårt för att våra kunder ska se märkbara och konkreta förbättringar. Andelen helt nya nyrenoverade tåg ökar för varje månad och punktligheten har gått från 83 till 93 % för alla våra tåg på tre år. Och arbetet fortsätter.

Välkommen ombord!

Kommentar

En gång begreppet "Hela svenska folkets järnväg" översätts i dag till "Ett reseföretag" (ordet SJ inte nämnt av Forsberg). "Från konkurshot till lönsamhet" innebar att man genom kostnadsbesparingar arbetat med konceptet effektiviserad produktion. Detta tolkar vi som lean

production, men också med ett fokus på kundnärlighet. Vi ser tydligt det institutionella ägandet i ett bantat stort komplext företag där konsolidering troligtvis varit det viktigaste inslaget i VD strategiarbete. Städarbetet har börjat visa positivt resultat i årsredovisningen genom att de gamla - onda - företeelserna och tillika ej rena samt att det "icke punktliga" har städats undan. Man har arbetat med en filosofi som är nära och handlat om direkt lärande i ett flertal situationer - kvalitet på tågen, prispolitik, tidtabeller, service mm. Dock ser vi här "tunn management" som en skenbar illusion om styrning då man inte diskuterar konsekvenserna av handlandet - texten talar enbart om persontrafik fram till idag. Cleaner-metajoren är märkbart tydlig i VD:s narration - utbudet är anpassat efter efterfrågan, tågen är renoverade och anpassade, servicen förbättrad, även punktligheten sägs vara förbättrad. Reseföretaget har blivit renare - godare - för att kunna attrahera en etablerad kundkrets.

Jan Forsbergs budskap är att krisen är avklarad men det krävs fortsatt stor vaksamhet att säkerställa ett modernt företag. Gamla - onda - företeelser som omoderna och tillika ej rena samt icke punktliga måste bort - städas undan. Ett omfattande städarbete i form av hårda besparingar har varit nödvändigt. I slutet av berättelsen betonas att städarbetet har gett resultat och förändringen till det omvandlade rena välstädade företaget - det goda - och rena och välstädade tåg är en framtida nödvändighet för att vara ett attraktivt reseföretag.

Svenska Lantmän - Birgitta Johansson Hedberg

Vi kan konstatera att 2004 varit ett stabilt år för Svenska Lantmännen. Rent generellt utvecklas koncernens verksamhet i rätt riktning. Några områden går särskilt bra, som Lantbruks- och Maskinverksamheterna, medan några för närvarande kämpar med lönsamhetsproblem, till exempel Granngården och Cerelias färsbrödsförsäljning i Sverige. Vi har inlett ett intensivt arbete i de bolagen för att återta marknadsandelar och återupprätta lönsamhet. Vi är på rätt väg, men vi är inte framme än.

Den 1 oktober 2004 fick jag förtroendet att ta över som ny VD och koncernchef för Lantmännen. Under denna första tid har mitt huvudfokus varit att säkerställa att allt vi gör präglas av kund- och ägarintresset.

Lantmännen arbetar på en konkurrensutsatt marknad och konkurrensen ökar - det ser vi exempel på, inte minst i detaljhandeln. På många områden är vi stora, och vi kan vara stolta över de marknadsandelar som vi har byggt upp. Vi ska dock vara medvetna om att vi kämpar mot duktiga konkurrenter på alla områden. Men konkurrens är bra - den gör oss bättre.

Kundpreferenserna ändras hela tiden och slår om väldigt snabbt. Idag ser vi att våra kunder påverkas av hälsotrenden. Kunderna efterfrågar god och hälsosam mat, något som våra varumärken står för.

Lantmännens kundstruktur är komplex. Ägarna är också våra kunder, till exempel när det gäller insatsvaror som foder, utsäde och gödsel, eller Granngårdens sortiment. Här finns många områden som vi ska utveckla för att kunna erbjuda våra ägare sådana villkor att det är självklart att vända sig till Lantmännen.

Framgångsrika företag måste i dag arbeta med att bygga upp en relation till kunderna som är nära och långsiktig. Vår kooperativa uppbyggnad är en fördel som vi måste förvalta och utveckla, både i relationen till kunderna och till ägarna. Att sätta kunden i centrum är en överlevnadsfråga för alla företag och särskilt för Lantmännen. Att många av våra kunder också är våra ägare stärker relationen och lojaliteten.

Svenska Lantmännen har vuxit mycket snabbt och företagets struktur har blivit splittrad och svår att överblicka både för ägarna och för medarbetarna. För att lyckas med vår kundorientering måste vi alla – ägare liksom medarbetare och ledning – bättre förstå kundens villkor, situationen på marknaden och vår egen organisation. Därför har vi förenklat vår organisation med målet att bli en tydligare och mer kundorienterad koncern.

Vår strategi grundas på förändringarna i omvärlden, både globalt och i Europa, och de effekter detta får i Sverige. Därför drar vi slutsatser om inom vilka affärer vi skall finnas. Inom framtiden har vi två viktiga mål. Det första är att bli den allra bästa affärspartner för lantbrukarna – att erbjuda de bästa villkoren och de bästa priserna. Det andra är att bli genuint kund- och marknadsfokuserade. Vi måste på ett tydligare sätt än hittills sätta kunden i centrum och därigenom skapa förtroende för våra produkter och lönsamhet för Lantmännens ägare.

Kommentar

Många av Lantmännens kunder är också dess ägare. Den interna komplexiteten är således stor med en splittrad struktur som är svår att överblicka. Kombinationen med en likaså ökande omvärldskomplexitet, speciellt beträffande globalt utbud och prissättning - det onda - har bidragit till de strukturella problemen. VD menar att man är på rätt väg men talar om att bli mer kundfokuserad och sätta kunden i centrum. Detta - goda - tolkar vi som att ovidkommande delar och områden skall städas bort. Företaget vill bli den allra bästa affärspartner för lantbrukarna - vi förstår då att så tydligen inte är fallet i dag, utan en framtida önskan. "Thin management" förtydligas här genom allmänna koncept och illusorisk styrning inför visionära grepp för tydligare balans/konsolidering av organisationen. Entreprenören är inte synlig i Birgitta Johansson Hedbergs roll för utveckling av produktinnovationer inom lantmännens traditionella konglomerat utan "utvecklingen" inskränker sig i narrationen till att artikulera arbetet med konsumentkrediter och kreditkort. Kanske detta inte är svaret på "lantbrukarens bön" att någorlunda framgångsrikt kunna driva sitt lantbruk utan att behöva lägga ner kött- och mjölkproduktion och enbart arbeta med skogsbruk och inrättande av våtmarker mm. VD:s ord innebär emellertid framtida städning i ett globalt ägande i kombination med än mer komplex struktur.

Budskapet som Birgitta Johansson Hedberg förmedlar är att 2004 har varit bra år och är på rätt väg framåt. Emellertid, det finns städarbete i form av effektiviseringar och rationaliseringar i svaga enheter. Det problematiska – det onda – är att det finns en komplex och föränderlig kundstruktur och att en snabb tillväxt lett till en alltför komplex och svåröverblickbar struktur. Vad som krävs och som betonas i berättelsens slut är att man tydligt - den goda kraften - sätter kunden i centrum och underförstått kan detta tolkas som att allt ovidkommande skall städas bort.

Föreningssparbanken – Jan Lidén

År 2004 var ännu ett framgångsrikt år för Föreningssparbanken, mycket tack vare ett långsiktigt och målinriktat förändringsarbete. För andra året i rad utsågs vi till Årets Affärsbank och för tredje året till Årets Entreprenörsbank. Utmärkelsen Årets kompetensföretag är ytterligare ett bevis för en framgångsrik strategi. Banken ISO 14001-certifierades 2003 som den första börsnoterade, nordiska bankkoncernen och 2004 godkändes bankens miljöarbete på nytt i en omfattande miljörevision.

I jämförelse med våra konkurrenter är vi idag den mest lönsamma banken med en räntabilitet överstigande 20 procent. Intäkterna ökade med åtta procent och relationen mellan kostnader och intäkter, K/I-talet, förbättrades till 54 procent.

Med utgångspunkt i den strategiska inriktning styrelsen lagt fast har banken en fortsatt offensiv agenda med målen att bibehålla eller öka marknadsandelarna inom våra kärnområden, utlåning, sparande och investeringar, och samtidigt öka vår närvaro inom områden som förväntas ha en hög tillväxt framöver. Några sådana områden är pensionslösningar och kort. Inom pensionsområdet har vi under året ytterligare förstärkt vårt erbjudande och ökat takten i vår marknadsbearbetning. I januari 2005 överenskom vi om etablering av ett gemensamt ägt kortbolag tillsammans med Barclay Bank, idag den ledande utgivaren av betal- och kreditkort i Europa. Vår ambition är markant stärka våra marknadsandelar inom kreditkort och konsumentkrediter på den nordiska marknaden.

På företagssidan fortsätter vi att utveckla vårt erbjudande till företagskunderna med ambitionen att stärka vår position som företagsbank. Redan nu ser vi också att marknadsandelarna inom företagssegmentet ökar och enligt Svenskt Kvalitetsindex blev dessutom företagskunderna ännu mer nöjda med oss under året.

Vår internationella verksamhet har renodlats genom minskat ägande i finska Aktia Sparbank och i norska SpareBank 1 Gruppen och genom försäljningen av danska FI-Holding. Tillsammans med budet på utestående aktier i vårt delägda dotterbolag Hansabank lägger vi grunden för ett mycket starkt bankalternativ på vår nordisk-baltiska hemmamarknad.

Jag vill framföra ett stort tack till bankens medarbetare och våra lokala styrelser för det goda arbete som möjliggjort det fina resultatet för 2004.

Kommentar

Städning till konsolidering har skett på ett globalt plan. VD menar att det finns goda skäl till att vara nöjd och stolt över företagets framgång. Det institutionella ägandet och bankarbete betraktat i aktieperspektiv är en del av vardagen för VD och företaget. I konsekvens av de många globala satsningarna finns många faror i form av allt mer komplex natur i företaget och dess omgivning - det onda. Produktutveckling i form av kreditkort och försäljning av försäkringar är troligtvis inga nya produkter och kan kanske ses som halvinnovativa lösningar för säkring av framtida marknadsandelar. Fokus tolkas ligga på kärnverksamhet och kärnområden inom koncernen. Fenomenet "Thin management" kan spåras där koncepten är allmänna inom branschen och reflektioner över utvecklingskonsekvenserna i företaget syns inte i narrationen.

Budskapet som Jan Lidén förmedlar är att företaget haft ett bra år 2004 och detta har på flera sätt uppskattats i omvärlden och gett ett antal utmärkelser. Det finns därför goda skäl att vara stolt över företaget. Klara ambitioner finns att exploatera tillväxtområden, dvs. att inte bara renovera och underhålla tidigare byggnad utan också bygga till. Det onda finns emellertid i den komplexitet som dels expansion internationellt, dels nya tillväxtområden kan medföra i förhållande mot den existerande strukturen. Detta har krävt konsolidering – städning – i det internationella ägandet och behov finns att städa i en mer framtida komplex struktur. Grunden är dock god till ett fortsatt väl fungerande företag.

Ericsson – Karl Henrik Svanberg

Kära aktieägarkollega,

Förra året förklarade vi att ”vi har vänt blad”. I år kan jag konstatera att Ericsson verkligen har rört sig framåt. Förtroendet har återvänt till telekommunikationsbranschen och vår marknad växer igen. Våra kunder köper mer utrustning för att öka kapaciteten i näten och lansera nya tjänster. Marknadens återhämtning gav, i kombination med förändringar inom Ericsson och ett hårt arbete av alla våra anställda, näring åt vårt starka resultat.

Försäljningen ökade med 12 % och våra marginaler nådde åter upp till sunda nivåer. Utmaningen vi nu har framför oss är att säkerställa ett varaktigt övertag i konkurrensen på en marknad som förändrats i grunden. Marknaden har vägt över från att ha varit teknikdriven till att vara konsumentdriven. Ericssons strategi för framgång har fem viktiga beståndsdelar:

- Renodling av vår långsiktiga vision
- Ökad vikt vid att tillgodose kundernas behov
- Vi har förbättrat vårt sätt att arbeta
- Stärkt teknikledarskap med konsumenten som pådrivande
- Lansering av nya produkter och tjänster för operatörer

”Operational Excellence” är mycket mer än effektivitet och produktivitet. Begreppet omfattar hur vi uppfattar våra kunder och oss själva. Som jag ser det är mycket nöjda kunder, de anställdas ökade känsla av kraft och branschens bästa marginaler nyckelområden för att mäta Operational Excellence. Under året har vi gjort stora framsteg på dessa tre områden, men vi vet att det inte blir lätt att hålla samma takt framöver.

Vi har tagit reda på vad våra kunder och våra anställda tycker om förändringarna. Resultaten är uppmuntrande. Vi rankas nu inte enbart som ledande inom produkter och tjänster, utan också vad gäller image, lojalitet och – vilket är viktigt – rekommendation. Det betyder att kunderna oftare rekommenderar andra att göra affärer med oss än med någon av våra konkurrenter. Räknat i procent av försäljningen, har vi minskat våra försäljningsomkostnader med 50 % under de senaste två åren – en dramatisk förbättring. Med detta sagt anser jag att vi behöver bli ännu bättre på att lyssna på våra kunder och reagera snabbare på deras behov.

Under 2004 deltog våra anställda mer än någonsin tidigare i arbetet med vår strategiska planering, och de bidrog stort. Ett resultat är att de nu har en mycket klarare uppfattning om

den uppgift som ligger framför oss, vilket gjort deras arbete mer produktivt och tillfredsställande. Nyligen genomförda personalenkäter ger stöd åt denna bild.

Det ekonomiska resultatet visa också på att vi gjort väsentliga framsteg mot att uppnå Operational Excellence. Förutom nettointäkt, är vinstmarginalen en viktig värdeämätare för aktieägarna. Vår ambition är att leverera högklassiga vinstmarginaler och detta år åstadkom vi de bästa rörelsemarginalerna någonsin.

Kommentar

Städning genom oerhört kraftfull nedbantning av kostnader med personalminskningar och nedläggningar av produktioner har bidragit till Ericssons nya successiva framgångar efter 2001 års dåliga resultat och aktiefall. Vi ser ett fokus mot "Lean production". Detta koncept, där ökad vikt läggs vid att tillgodose kundernas behov, ligger till grund för utvecklingen där institutionellt ägande är starkt och kan belysas i ett tydligt aktieägarperspektiv. Här sägs bl a att vinstmarginalen är en viktig värdeämätare för aktieägarna. Företaget har konsoliderat sin ställning och städat bort - det onda - överflödigt "fett" i koncentrationen mot förtydligande av kärnverksamheten. Man har funnit sin plausibla förklaring - roten till det onda - i sitt meningssökande och hoppas därigenom - den goda kraften - kunna bygga upp företaget igen. Svanberg stiger fram som arketyper för den administrativa "hjälten" i berättelsen. Ambitionen i narrationen är att leverera högklassiska vinstmarginaler, dock inte att åstadkomma nya innovativa "stars och cash-cows".

Budskapet från Karl-Henrik Svanberg är att företaget rör sig framåt på ett säkert, ordnat och uppskattat sätt. Det problematiska Ericsson är nu historia som det krävts hårt arbete – omfattande städning – för att "vända blad". Med kunden i fokus renodlas nu strategin och tidigare onda företeelser i form av oklara uppfattningar om uppgift och strategi samt alltför mycket teknikdriven utveckling i förhållande till kundbehov har städats bort. Berättelsen slutar med att företaget nu är det "excellenta" – det goda – i alla väsentliga avseenden.

VM-data – Crister Stjernfelt

Mina damer och herrar, ärade aktieägare. Vår bransch har genomgått en ganska fundamental förändring de senaste fem åren. Strax efter millennieskiftet talade vi om en tillfällig svacka i efterfrågan i efterfrågan som en effekt av alla de åtgärder som vidtogs för att säkra övergången från 1900-talet till 2000-talet, de s.k. Y2K projekten. Det fanns allmänt en tro på att vi snabbt skulle återgå till den marknadssituation som rådde under 90-talet.

Idag har vi ett längre och bättre perspektiv på vad som hände och nu vet vi att det rörde sig om en mer genomgripande förändring. Man kan väl enklast säga att vår bransch har gått in i en mer mogen fas och att vi blivit mer inriktade på service och olika former av förpackade tjänster. Det har också skett en snabb utveckling av standardiserade kompetenser, som kan användas för att bygga nya lösningar. Och det betyder att effektiviteten har kunnat höjas, vi kan leverera mer nytta med mindre resursinsats och därmed till lägre kostnad för våra kunder.

Och våra kunders ständiga strävan att sänka kostnaderna har också resulterat i ett ökat utnyttjande av produktion i lågkostnadsländer, som Indien och Östeuropa. Ett fenomen som

är välkänt från många andra branscher, men som först nu börjar synas också hos oss. VM-data har under 2004 inlett ett samarbete med ett indiskt off-shore företag, bland annat som ett viktigt inslag i den stora affären med Apoteket. Vi har också startat uppbyggnaden av en egen leveranskapacitet i Estland. Vi tror att det i Baltikum finns en stor potential i form av hög teknisk kompetens till låg kostnad. Det kan vi utnyttja för att dels sänka kostnaderna för vår egen produktutveckling och förvaltning, men också för vissa kundåtaganden som lämpar sig för nearshore lösningar. Med en egen närvaro i Estland kan vi också utnyttja den snabbt växande marknaden i Baltikum och därmed expandera vår hemmamarknad och öka vår tillväxt.

Att anpassa sig till en så omfattande förändring ställer stora krav på en organisation. Det handlar om nya affärsmodeller, nya arbetssätt, nya processer och rutiner, ny kompetens och nya system och funktioner för styrning och uppföljning. Det har länge funnits en devis i WM-data som säger "Förändring är vårt normaltillstånd". Aldrig har väl den devisen varit mer sann än under de gångna fem åren.

Kommentar

Vården och omsorgen av de gamla kunderna - det goda - får fokus efter de svåra åren under 2000-talets första hälft. Stora anpassningar genom vårdande städning av bl a produktionskostnader och komplex programvara var "av nöden tvunget" för överlevnad. Strukturella förändringar har inneburit att satsningar på service och förpackade tjänster ökat. Det onda är på visst avstånd och man har gått mot koncept som standardprodukter och "kunden i centrumkoncept". Handlingsmönstret är således förändrat och bantat. Lågprisländer bearbetas och man tror sig därigenom kunna se en expansion på hemmamarknaden. Företaget befinner sig i en mogen fas där förändring betecknas som ett normaltillstånd. Vi ser ett institutionellt ägande och ett arbete i aktieägarperspektiv i narrationen. Cleaner-metaforen med VD som administrativ hjälte är tydlig i denna omsorg om förändring som det "sanna" tillståndet i företaget.

Budskapet som Stjernfelt förmedlar är att branschen och därmed också företaget genomgått grundläggande förändringar. Man är emellertid nu inne i en mer mogen fas och det gäller då att vårda den organisation och de kunder man har – det goda. Att vårda innebär då bl.a. att städa bort höga produktionskostnader och en komplex programvara – de onda tingen. Förändring ses som normaltillståndet och detta kräver stora anpassningar – omfattande städning – för att kunna bibehålla och utveckla företaget. Därför slutklämmen i berättelsen som betonar förändring som det sanna tillståndet; underförstått att detta måste värnas om framöver.

Volvo Koncernen – Leif Johansson

Vi fortsätter stärka vårt kunderbjudande. Genom de senaste årens omfattande satsningar på produktutveckling är våra produkter i dag ledande vad gäller prestanda, produktivitet, säkerhet och miljö. Tillväxten i den globala ekonomin under 2004 och goda insatser av våra medarbetare har bidragit till en betydande ökning av försäljningen. Vi har nu nått den omsättning som vi hade före försäljningen av personvagnar – med den viktiga skillnaden att vi nu har en struktur som ger oss högre och stabilare intjäningsförmåga.

Nettoreultatet på 9,3 miljarder kronor visar på klara förbättringar i verksamheten. Framgångarna stärker vår konkurrenskraft och möjlighet att utveckla produkter och tjänster i världsklass.

Vi har ett starkt fokus på kunderna och har genomfört en lång rad förändringar för att utveckla distribution och service. I Nordamerika har Mack Trucks och Volvo Lastvagnar förbättrat återförsäljarnätet, något som uppskattas mycket av våra kunder. Även Volvo CE har kommit långt i arbetet med att utveckla distributionen i Nordamerika. I Europa ökar vi närheten till kunderna genom den verksamhet som vi förvärvat från återförsäljaren Bilia. Genom Volvo Financial Services växande finansieringsverksamhet ökar vi också samarbetet med slutkunderna.

En av våra största utmaningar framöver är att bygga ut servicen till nya kunder i Asien och Östeuropa. En viktig marknad är Kina där vi är i full gång med att etablera en marknadsorganisation jämte vår lokala tillverkning.

Våra stora volymer och enhetliga struktur ger oss konkurrensfördelar. Vi drar fördel av detta genom att utveckla globala produktprogram med gemensam teknisk arkitektur för våra olika affärsområden. Såvitt vi känner till har ingen av våra konkurrenter kommit lika långt i detta avseende. Därigenom stärker vi konkurrenskraften ytterligare, både vad gäller kostnadseffektivitet och de nya produkternas prestanda.

I början av 2005 lanserade vi vår nya generation av Renault Magnum i Europa, Volvo VT880 i Nordamerika och det nya driftssystemet för båtar, IPS. Vi kan lova många fler spännande nya produkter och en fortsatt intressant utveckling de närmaste åren.

Kommentar

Städningen inom lastvagnar har varit omfattande och Volvo som har under lång tid tidigare "svultit räv" inför överkapacitet och svag försäljning inom branschen. Utlokalisering av produktion och service till Asien och speciellt Kina innebär tydligt arbete mot lean production med ökad kundservice i dessa områden. Vi ser en mycket komplex struktur som innebär fokus mot kärnverksamhet - det onda. Å andra sidan finns mycket positiva företecken som tyder på synergieffekter genom utvecklingen av globala produktprogram med gemensam innovativ teknisk arkitektur som går mot innovativa produktsatsningar och marknadsatsningar.

Budskapet som Leif Johansson förmedlar är att företaget kan erbjuda ett världsledande produktsortiment. Det globala företagens fördelar i form av "gemensamma delar" – det goda – betonas. Underförstått är att stora globala företags till synes mycket komplexa struktur ändå i Volvos fall har lyckats hållas samman genom en sådan gemensamhetsfilosofi. Allt icke gemensamt – det onda – måste då städas bort. Utifrån detta kan då fortsatt utveckling i form av många kommande spännande produkter utvecklas, som Leif Johansson poängterar i berättelsens slut.

7. INSTITUTIONELL TOLKNING

Introduktion

En handlingsfilosofi, som den dominerande städstrategi vi noterat, får sin styrka genom en förenklad men dock meningsfull förståelse av handlingsmönster i förhållande till kontext. Detta är det vi benämner plausibel förståelse. Förenklingar kan således vara förrådiska, å ena sidan tror man sig ha nått fram till förståelsen (bestämd form singularis som när man löst ett korsord med endast en lösning), å andra sidan finns när det gäller komplexa system som människor, organisationer, samhällen etc mer än ett sätt att förstå. Har vi förstått det så att vi kan föra en någorlunda trovärdig diskussion om strategins dynamik?

Utifrån detta blir två problemställningar centrala – den ena är vad som ger strategin en sådan plausibel men meningsfull förståelse – den andra på vilka sätt strategin är en förenkling och därmed reducerar bort väsentligheter. Svaret på den första frågan ger en indikation på strategins styrka och stabilitet, medan den andra indikerar dess svaghet och därmed dess risk att långsiktigt destabiliseras och ersättas med en ny filosofi.

Den plausibla förståelsens grundvalar

Att människor nöjer sig med att plausibelt förstå ser vi har flera orsaker. Utifrån institutionell teori ser vi att en plausibel förståelse grundad i dominerande föreställningar, i såväl den makrotext vi presenterat som överensstämmande med den dominerande ledningsföreställningen som är rådande, jfr begreppet tidsandan i Liedman (1980). Detta ger såväl ett kognitivt som socialt stöd.

Plausibel förståelse kan även förklaras genom chefsinstitutionen. En chef skall framstå som handlingskraftig, stark och tydlig. Det är så de VD:ar vi låtit framträda i vår studie förväntas vara. Den andra sidan av chefskapet innebär att få en stor ofta kaotisk organisation att fungera. Tiden räcker inte till annat än städa och hålla den värsta smutsen borta. Trots Jan Forsbergs ambitioner i SJ är det inte ovanligt att som resenär konkret möta tågtoaletter i de nya tågen som är smutsiga och t.o.m. avstängda. I hans fall liksom hos flera andra förstärks städbehovet av att man som VD fick ordna upp en organisation i uppenbar kris, jfr Hendry (2004).

VD som cleaner, vår metafor, förenar såväl vardagsslitet med att hålla undan kaos, jfr Tyrstrup (2004), med en stark ta-för-givet föreställning om en stark tydlig ledning. Det som vi uppfattade som undantaget i en tidigare artikel, se Leijon och Söderbom (2005a), blir nu regel. VD som builder är inte helt borta. Han framträder i klassisk skepnad i Föreningssparbanken i talet om satsningar på tillväxtmarknader och i Volvo när det talas om fortsatta satsningar utifrån en gemensam stark grund i det stora globala företaget. Det är emellertid inga stora djärva satsningar av typ ”mission impossible” utan ligger i linje med det som Jönsson (1995) bedömde var möjligt för svenska storföretag. Två av hans bedömningar återges här, nämligen ”storföretagens konkurrenskraft ligger i nischstrategier på relativt mogna marknader och, möjligen, med teknologisk diversifiering” (ibid, sid 410) samt ”industripolitik bör utformas på basis av historiskt utvecklade resurser och kompetens” (ibid, sid 411).

Vad som reducerats – organiska tillväxtkrafter

Den plausibla föreställningen om att detta är den rätta föreställningen ligger även i linje med den tendens i vårt språk som får oss att omedvetet vilja se fenomen som singulara, se Leijon och Söderbom (2005b). Den plurala komplexiteten skall städas bort och det välordnade stora företaget – singularis – skall vårdas genom kontinuerlig välorganiserad städning.

Dominerande ledningsföreställningar får som tidigare antytts sin styrka i det att komplexiteten reducerats. Det som försvunnit i denna reduktion är mer genuina tillväxtkrafter. Klart renodlad affärsidé, men var finns krafterna att utveckla kommande affärsidéer i s.k. växtidéer, se Normann (1975). Detta lämnas till andra sektorer i samhället som genuina nyföretagare och olika samhällsatsningar i form av klusterinitiativ. Nyföretagande är sårbart eftersom det ofta bygger på att uppmuntra en enskild person snarare än större entreprenöriella team, se Cantzler och Leijon (2005). Samhälleliga utvecklingsmodeller typ klusterinitiativ blir å andra sida för stora och komplexa eftersom alla relevanta aktörer förväntas vara med, se Ohlsson (1990). Den s.k. klustermotorn får hålla ihop ett komplext nätverk och ges därmed inte det engagemang för att i ett mindre team jobba med det nya djärva – mission impossible.

Den framtidspotential som således finns i våra större företag riskerar således att städas bort. Kapitalägarnas krav på lönsamhet tillgodoses kortsiktigt genom kostnadsreduktioner, men då detta nått vägs ände handlar det också om intäktssidan. Framtida intäkter handlar inte bara om att tillgodose existerande kundrelationer utan också intäkter från kommande marknader och kunder, sådant som just nu kanske är icke-kunder och icke-marknader. Om man städar bort en vital del som hotar företagets och samhällets framtida ekonomi torde detta efterhand bli en stark motkraft mot den dominerande cleaner-filosofin.

Anar ledande företagsaktörer att det finns en fälla både företagsekonomiskt och samhällsekonomiskt på lång sikt? Vi menar att här finns utrymme för en ingående diskussion gällande ångestproblematiken om satsningar på långsiktiga investeringar som lämnas därhän och att istället ett kortsiktigt ekonomiskt tänkande dominerar. Ledningens relation till månads- och kvartalsrapporter blir styrande för företags framtida strategiska handlingsmönster. Kopplingar till tillväxt och avkastningsrapporter analyseras av analytikerna med i sin tur kopplingar i starka band till placerare; ofta i kommunikation via mediapåverkan i dags- och veckopress samt via Internet och TV.

Arketyppiska spänningar i cleaner-rollen

En spänning finns i cleaner-rollen genom att den kan ses som en hybrid mellan två arketyper, se Moxnes (1995). Å ena sidan den manlige hjälten och å andra sidan den goda modern. Den manlige hjälten förväntas ge sig ut på s.k. ”missions impossible”, göra det omöjliga och sedan komma hem och förutom att inhösta äran och fördela frukterna. Ett sådant exempel var när Gunnar Engellau lyckades bryta sig in med ett litet svenskt bilmärke på den till synes omöjliga amerikanska bilmärknaden. Vid sidan av honom skulle det då finnas andra, goda mödrar, som såg till att organisationen (huset) var välordnat.

Genom att VD nu tagit sig an rollen som cleaner tonas den klassiska hjälterollen ner och rollen som den tydliga städaren liknar då mer arketyper modern som är husets

ordningskvinna. Tengblad (2004) är inne på detta när han pekar på att de gamla folkkära cheferna - hjältarna nu ersatts av mer anonyma chefer – påminnande om plikttrogna mödrar.

Man kan ana att en sådan hybrid ger innehavaren en ångest, en känsla av att något är fel men att det kan vara svårt att diagnostisera vad. Ångesten kan också drivas på av den spänning som kan finnas mellan de hjälteförväntningar som ligger i att en företagsbyggare också är samhällsbyggare och den städningsroll som definierats av kapitalmarknaden. Har man här som biskop Brask formulerat sin lapp ”härtill är jag nödd och tvungen” när man ställs till svars inför egna och andras växtförväntningar. Det tolkade ångestfenomenet kan också vara en sådan positiv kraft som eroderar den dominerande handlingsfilosofin – framtidsinriktade frågor blir när, var och hur.

8. SLUTKOMMENTAR – MOT ”THEORY OF THE FIRM”

Om vi jämför vår institutionella tolkning av den dominerande ledningsfilosofin med Røviks (2000) organisationsanalys som han betecknar som det moderna vid millenniumskiftet kan ett antal skillnader noteras. Det ideal som han förfäktar är den s.k. multistandardorganisationen, som är öppen mot omvärlden och prövar kontinuerligt olika organisationsrecept. Denna typ av organisation har förmåga att både ta till sig, leva med samt avstöta olika organisationsrecept. På så sätt är multistandardorganisationen såväl legitim som effektiv. Man följer helt enkelt med organisationsmodets olika växlingar utan för den skull bli slav under dem. Man är öppen för att nya organisationsrecept kan vara bättre och/eller mer legitima. Den slutsats man kan dra är att multistandardorganisationen är bra på att säga *nja* till olika recept, dvs. ett organisationsrecept svarar mot frågan ”varför-inte” men inte mot den mer grundläggande frågan ”varför”.

Det finns en skillnad mellan den ledningsfilosofi, cleaning, som vi uttolkat, och de organisationsrecept Røvik (ibid) undersöker. Organisationsrecept som BPR, TQM etc ser vi som en del av den övergripande managementfilosofin ehuru att sambandet behöver inte vara tydligt för involverade aktörer. Recept som BPR har sin egen kraft men receptet stärks onekligen av den övergripande filosofin. Røviks multistandardorganisation är öppen mot omvärlden. Vi tolkar däremot cleaning som ett sätt att sluta sig mot den komplexa omvärlden. Anpassning till omvärlden behöver ske på ett för organisationen ordnat sätt där anpassning som sådan är problematisk.

Ovanstående leder fram till frågan om organisationers legitimitet. Centralt i Røviks teori och annan nyinstitutionell teori är att organisationer strävar efter såväl legitimitet som effektivitet. Cleaning är legitimt i storföretagens sfär, dvs. där även de andra tänker och agerar lika. Det synes även ha accepterats i vidare kretsar, dvs. vunnit gehör som en nödvändig filosofi inför en osäker och karg omvärld. Emellertid, den centrala frågan är hur det kommer sig att ett så kostnadsorienterat synsätt som cleaning synes ha fått denna starka legitimitet. Den paradigmatiske glidningen mot Theory of the Firm står i förgrunden, medan den andra sidan av resultaträkningen – intäktssidan – synes vara långsiktigt försummad. Så länge ekonomiska nyckeltal i kvartalsrapporter visar att man ligger rätt har frågan om framtida intäkter svårt att hamna på agendan, men vi undrar hur länge kan den hållas utanför.

Som en praktisknära lärdom framstår då att ovanstående problematik kräver ett double-loop lärande för att hanteras. Vad vi anar är att människor *individuell* mot bakgrund i frågeställningarnas ångestdrivande tendenser tvingas till denna typ av lärande, men vi undrar om detta sedan slår igenom i företagsledarrollen. Kommer vi att mötas av en motsvarande double-loop lärande i ledarrollen, eller kommer det att stanna vid en brasklapp?

REFERENSER

- Argyris, C. and Schön, D. (1974). *Theory in practice –Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Fransisco
- Beck, U. (1998). *Risksamhället – På väg mot en ny modernitet*, Daidalos, Uddevalla
- Berger, P.L. and Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*, Penguin, 1967
- Blomberg, J. (2004). *Finansmarknadens aktörer – ett organizational finance perspektiv*, Liber AB, Malmö
- Cantzler, I.M. and Leijon, S. (2005). Team-Building in Small Business Owned by Women in *Team Performance Management*, Vol 11, no 1-2, pp 12-26
- Cohen, K.J. and Cyert, R.M. (1975). *Theory of the firm: resource allocation in a market economy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ
- Cyert R. M. and March J. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Czarniawska, B. (2000). *The uses of narrative in organizational research*, GRI-report, 2000:5, Göteborg
- Demsetz, H. (1992). *The emerging theory of the firm*, Studia oeconomiae megotiorum, Uppsala Universitet
- Eneroth, B. (1977) *Kvalitativ metod för samhällsvetenskaplig forskning*, Akademilitteratur, Stockholm
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions and Fantasies*, Oxford University Press, New York
- Glete, J. (1987). *Ågande och industriell omvandling*, SNS Förlag, Kristianstad
- Hedberg, B. and Jönsson, S. (1977), Strategy Formulation as a Discontinuous Process in *International Studies of Management Organization*, Vol VII, no 2
- Hendry, J. (2004). *Between Enterprise and Ethics*, Oxford University Press
- Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink. A psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Miller Co, Boston
- Jung, C.G. (1997). *Psykologiska typer*, Natur och Kultur, Borås
- Jönsson, S. (1995). *Goda utsikter – svenskt management i perspektiv*, Nerenius och Santerus, Stockholm
- Jönsson, S. (2001). *Managers work with words – an introduction*, GRI-rapport, 2001:4
- Leijon, S. and Söderbom, A. (2005). Builders and Cleaners –a longitudinal study of strategic narratives, accepted for publication in *Journal of Organizational Change Management*
- Leijon, S. och Söderbom, A. (2005). Rollkombinationer i ekonomi- och personalarbete i, *Nordiske Organisationsstudier*, nr 3-4, 2005
- Liedman, S.E.(1980). *Surdeg – en personlig bok om idéer och ideologier*, Författarförlaget, Stockholm
- March J.G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell, Malden Massachusetts
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal structure as myth and ceremony in *American Journal of Sociology*, vol 83, pp 340-363
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management – Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York
- Molander, B. (1993). *Kunskap i handling*, Daidalos, Uddevalla

- Moxnes, P. (1995). *Hjältar, häxor, horor och andra djuproller i mänskligt samspel*, Natur och Kultur, Stockholm
- Moxnes, P. (2000). *Positiv ångest hos individen, gruppen och organisationen*, Natur och Kultur, Falun
- Normann, R. (1975). *Skapande företagsledning*, Aldus, Lund
- Ohlsson, Ö. (1990). *Samverkan och Handling – studier av interorganisatoriska projekt*, BAS, Göteborg
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations in *Administrative Science Quarterly*, no1, pp 63-85
- Penrose, E. (1959). *Theory of the growth of the firm*, John Wiley, New York
- Rövik, K.A. (2000). *Moderna Organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*, Liber, Malmö
- Schroder, H., Driver, M. and Streufert, S. (1967). *Human Information Processing*, Holt; New York
- Silvermann, D. (1970). *The Theory of Organisations*, Heinemann, London
- Skalin, L-Å. (2002). Narratologi – Studiet av berättandets principer i Bergsten, S. (red) *Litteraturvetenskap –en inledning*, Studentlitteratur, Lund
- Steuert, S. (1973). Success and Response Rate in Complex Decision Making in *Journal of Experimental Social Psychology*, vol 1, no3, p 224-228
- Söderbom, A. (1995). *Förändringsförloppet i ett storföretag – en studie om strategiskt handlande, strategifaser och företagsmyter*, BAS, Göteborg
- Tengblad, S. (2004). Att hantera förväntningar: VD:n och aktiemarknaden i *Ledmotiv*, nr 3, sid 14-27
- Tyrstrup, M. (2004). *På gränsen till fiasko – om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*, Studentlitteratur
- Whetten, D.A. (1987). Organizational growth and decline process in *Annual Review Social*, nr 13, pp 355-358
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organisations*, Sage, London