

OM OFFENTLIG SEKTOR

Förändringsprocesser i stora organisationer

Daniel Ericsson



STATSKONTORET

Innehåll

Statskontorets förord – Stora omorganisationer i en förvaltningspolitisk kontext	5
1 Förändringsprocesser i stora organisationer	11
Med <i>nystandet</i> som metod	14
Att nysta i förändringslitteraturen	15
Positioner och dispositioner	17
2 En organisationsteoretisk historia	21
Från byråkrati och taylorism...	22
... via Human Relations och evolutionism...	25
... via politiska och processuella perspektiv...	28
... via symbolism och institutionell teori...	31
... till rekonfiguration av värdeskapande system	34
Epokala förändringar	37
Epokala tider och kostnader	43
Mot en breddad tolknings- och handlingsrepertoar	45
3 En översikt över översikter	49
Typologi över organisatoriska förändringscykler	50
Typologi över organisatoriska förändringsmotorer	60
Typologi över organisatorisk förändring	67
Bortom typologierna	78
4 En förändringsmodells uppgång och fall - och återupprättelse	85
Lewinska uttryck och avtryck	86
Tillbaka till "Frontiers in Group Dynamics"	94
Myten om Lewin	101
Lewin – "Lost (and found) in translation"?	106
5 Hur lång tid tar en omorganisation?	111
Teser om tid	115
Tid i praktiken	123
Tidskonstruktioner	134
Sammanfattning: Tidens legitimitet	138

6	Vad kostar en omorganisation?	141
	Teoretiska kostnadskonstruktioner	142
	Noter om kostnader vid omorganisation	146
	(Av)sedda kostnader	148
	O(av)sedda kostnader	153
	Sammanfattning: Kostnadernas tidsrumsliga dynamik	157
7	Hur genomförs en effektiv omorganisation?	163
	Om den dominerande effektivitetsmodellen	165
	Integrativa ramverk steg för steg	168
	Steglösa faktorer	177
	Mot en annorlunda effektivitetsmodell	182
	Sammanfattande ord på vägen för effektiva omorganisationer	185
8	Ledstänger för en reflekterad förändringspraktik	189
	Fyra ledstänger för organisatorisk förändring	191
	Den offentliga sektorns särdrag	196
	Ledstänger i ljuset av den offentliga sektorns särdrag och utmaningar	200
	Referenser	205

Statskontorets förord – Stora omorganisationer i en förvaltningspolitisk kontext

I samband med att Statskontoret utvärderar omorganisationer i offentlig sektor är det inte ovanligt att det bland våra slutsatser innefattas att reformen har tagit längre tid än avsett, att den har kostat mer än planerat eller att myndighetsledningen inte har förmått hantera förändringsprocessens komplexitet. I rapporten När flera blir en – om nyttan med enmyndigheter (2010) sammanfattas Statskontorets viktigaste slutsatser om de enmyndighetsreformer som har genomförts i Sverige sedan 1994.

Den mest omfattande enmyndighetsreformen pågår just nu: ombildningen av polisen till en nationell myndighet. Regeringen har gett Statskontoret i uppdrag att utvärdera reformen med utgångspunkt i de mål riksdagen och regeringen har ställt upp. Under förberedelserna inför utvärderingen såg vi ett behov av att fördjupa kunskaperna om tidigare erfarenheter av förändringsarbete i stora organisationer och få en bild av vad som är rimligt att förvänta sig. Det finns även ett generellt intresse att belysa området, eftersom en omstrukturering av denna storlek ställer centrala förvaltningspolitiska begrepp som rättssäkerhet, effektivitet och medarbetarskap på sin spets.

Med dessa utgångspunkter har Statskontoret initierat en översikt över forskning som är relevant för att förstå förändringsprocesser i stora organisationer. Mer specifikt vill vi veta vad forskningen inom detta fält har kommit fram till gällande tre centrala frågor:

- Hur lång tid tar en omorganisation?
- Vad kostar en omorganisation?
- Hur genomför man en effektiv omorganisation?

Forskningsöversikten har utarbetats av ekonomie doktor från Handelshögskolan i Stockholm och docent i företagsekonomi vid

Linnéuniversitetet Daniel Ericsson. Ericssons forskning är inriktad på ledning och organisering av kreativa verksamheter. Ericsson har många års erfarenhet av att arbeta med strategisk utveckling av högre chefer utifrån en erfarenhetsbaserad pedagogik. Han har bland annat varit ERFA-ledare för chefer inom offentlig sektor på Institutet för Företagsledning (IFL), och programledare för polisens uppdragsutbildning Det strategiska ledarskapet under åren 2004–2013. Inom ramen för denna utbildning har Ericsson agerat handledare för närmare hundra förändringsarbeten inom polisen, Säkerhetspolisen och dåvarande Statens kriminaltekniska laboratorium sammantaget.

Statskontorets frågor har utgjort studiens utgångspunkt. Inom denna ram har Ericsson självständigt genomfört uppdraget och författaren svarar själv för text och innehåll. I de följande avsnitten lyfter vi fram några av studiens iakttagelser och slutsatser som vi anser är särskilt intressanta. Därefter följer en kort presentation av bokens upplägg.

Svårare, långsammare och dyrare – erfarenheter av omorganisationer

Vår erfarenhet att omorganisationer sällan förlöper som planerat är ett återkommande tema även i Ericssons analys av forskningen på fältet. Fenomenet är alltså långt ifrån nytt eller okänt. I boken ger han flera förklaringar till varför omorganisationer sällan utvecklar sig enligt planerna.

Forskningen visar att omorganisationer är komplexa processer, där en mängd aktörer och sammanflätade processer påverkar utfallet.

Trots att detta är välkänt, konstaterar Ericsson, är det som regel linjära modeller med en stegvis förändringsprocess som omorganisationen planeras utifrån. En konsekvens av dessa förenklande ”recept” är att omorganisationer regelmässigt både tar längre tid att genomföra och kostar mer än planerat. Det som vid planeringen ser ut som en rationell och effektiv process blir vid genomförandet en tvångströja som kan verka som ett hinder för

att på ett effektivt sätt ta hänsyn till olika aktörers behov och frågor som dyker upp längs vägen. En förklaring till paradoxen som Ericsson pekar på är det behov ledningar och styrelser har av att framstå som effektiva och rationella beslutsfattare. Det leder till att en förändringsprocess gärna framställs som snabbare, enklare och billigare än vad den i själva verket är.

Ytterligare en förklaring som sätter den bristande måluppfyllelsen i perspektiv, är att frågorna om tid, kostnader och effektivitet i allra högsta grad är kontextuella. Vad som anses vara en rimlig tid och kostnad för en omorganisation och vad som karaktäriserar ett effektivt genomförande beror med andra ord på sammanhanget. Inte minst beror det på vem (myndighetsledningen, utredaren, managementkonsulten, regeringen, medarbetarna?) som har definierat målen för förändringsarbetet.

Råd på vägen

Ericssons analys av forskningen om organisationsförändringar mynnar ut i ett antal rekommendationer – ”ledstänger” att hålla sig i – för personer som genomför eller analyserar omorganisationer.

Två sådana ledstänger följer naturligt av resonemanget ovan: För det första inse att organisatoriska förändringsprocesser är i grunden tilltrasslade fenomen, där orsakssamband går in i varandra. En andra ledstång är att lämna utrymme för det oförutsedda. Ett sätt att redan på planeringsstadiet försöka förutse risker är att se på förändringsprocessen ur flera perspektiv. En organisationsteoretisk skola eller ett ”recept” för förändring innehåller sällan hela lösningen. Att inkludera flera faktorer och perspektiv i analysen inför och under en omorganisation är särskilt viktigt inom offentlig sektor, som i högre grad än privata organisationer karaktäriseras av komplexitet och målkonflikter.

Varje förändringsprocess och organisation är unik. En annan ledstång är därför att planera genomförandet av en omorganisation

med utgångspunkt i exempelvis organisationens kultur, erfarenheter av tidigare förändringsarbete i organisationen och de specifika förändringar som man vill åstadkomma.

Ytterligare en ledstång att hålla sig i är att genomförandet av en organisationsförändring oftast blir effektivare genom en kombination av styrning ovanifrån och medarbetardrivet arbete. Forskningen pekar på att ju mer komplex organisationen eller de förändringar man vill göra är, desto viktigare verkar det vara att inkludera medarbetarna och att leda med en kombination av chefskap och ledarskap.

Ericssons resultat att omorganisationer förutsätter delaktighet från medarbetarna avspeglas i den förvaltningspolitiska utvecklingen. Under senare år har det riktats kritik mot hur styrningen av myndigheterna har kommit att utvecklas. I synnerhet har det gällt att myndigheterna har styrts med principer som har hämtats från ett marknadstänkande och att styrningen har begränsat medarbetarinflytandet. Ett uttryck för denna utveckling är att regeringen har satt igång ett arbete för att utveckla styrning och uppföljning så att behovet av kontroll i större utsträckning balanseras med förtroende för medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet.

En sammanfattning av Ericssons analys av forskningen om förändringsprocesser i stora organisationer är att man bör våga bejaka komplexiteten i sådana processer. Organisationsförändringar handlar nästan aldrig om en enkel resa från ett tillstånd till ett annat. En förändringsprocess ska snarare ses som många sammanflätade och ibland motstridiga processer. Med denna insikt kan ledare och andra redan från början planera för en organisationsförändring där det oväntade är väntat och som inkluderar olika aktörer. Då förbättras möjligheterna både till ett effektivare genomförande och att på sikt nå målen för förändringarna.

Bokens upplägg

Boken kan delas in i två delar: en första teori- och begreppsorienterad del (kapitel 2–4) och en andra del som direkt knyter

an till de frågor om tid, kostnad och effektivitet som Statskontoret har ställt (kapitel 5–7).

I det inledande kapitlet redogör Ericsson för förutsättningarna för arbetet och de metodologiska överväganden som han har gjort.

Efter inledningen följer i kapitel 2 en översikt över 1900-talets skolor och teoribildningar inom organisationsforskningen. Den kronologiska framställningen tar sin början i taylorism och byråkratiska organisationsideal och leder via Human Relationsrörelsen och flera andra skolor fram till den inriktning mot kulturella och symboliska perspektiv som växte fram i slutet av århundradet. I kapitlet visar Ericsson hur begrepp och idéer i hög grad är barn av sin tid, men att de även kan vara aktuella långt efter att forskningen har tagit nya riktningar. Samtidigt kan de över tid omtolkas och sättas in i helt nya modeller för förändring.

Det tredje kapitlet utgår från tre ofta refererade modeller för förändringar i organisationer: Henry Mintzbergs och Frances Westlys (1992) teori om förändringscykler, Andrew Van de Vens och Marshall Scott Pooles (1995) typologi över förändringsmotorer samt Karl Weicks och Robert Quinns (1999) idealtyper för organisatorisk förändring. De tre modellerna sammanfattar i hög grad de uppfattningar om organisatorisk förändring som finns inom forskningen på fältet och kapitlet blir därmed en ”översikt över översikter”. De begrepp som Ericsson analyserar i kapitlet bildar sedan utgångspunkt för analysen av tid, kostnader och effektivt genomförande i bokens andra del.

I kapitel 4 analyserar Ericsson psykologen Kurt Lewins modell för organisatorisk förändring. Bilden av en linjär process som går i steg från ”unfreezing” via ”moving” till ”refreezing” är den kanske flitigast återopade förändringsmodellen bland så väl praktiker och forskare. Ericsson går tillbaka till grundtexten från 1947 och följer sedan hur Lewins inflytelserika modell har kritiserats, tolkats och omtolkats under 1900-talet.

Kapitel 5–7 behandlar specifikt Statskontorets frågor om vad forskningen på fältet har kommit fram till om tid, kostnader och

effektivitet vid förändringsprocesser i stora organisationer. Svaret är i alla tre fallen: det beror på... Inte desto mindre lyfter Ericsson fram ett antal iakttagelser ur den befintliga forskningen och formulerar teser som ger vägledande svar på Statskontorets frågor.

Exempelvis tar troligtvis konceptuellt orienterade förändringar som ensidigt präglas av planering och styrning ovanifrån längre tid att genomföra än förändringar med större inslag av läroprocesser och initiativ underifrån. I organisationer utsatta för högt förändringstryck utifrån eller som har väl fungerande system för kommunikation och feedback tar en omorganisation som regel kortare tid än i de fall då detta saknas.

Kostnaden för en omorganisation framgår, enligt Ericsson, sällan på något tydligt sätt. Bilden är dock att kostnaderna i hög grad hänger samman med tidsaspekten: omorganisationer som tar lång tid orsakar fler både avsedda och oavsedda kostnader.

Slutsatserna om vad som karakteriserar ett effektivt genomförande hänger samman med den samlade analys som Ericsson redovisar i kapitel 8. Där presenterar Ericsson de ”ledstänger” att hålla sig i inför och vid omorganisationer som vi berörde i det föregående avsnittet.

1 Förändringsprocesser i stora organisationer

Den här texten är tänkt att svara an mot en inom Statskontoret formulerad undran inför förändringsprocesser i stora organisationer och de olika konsekvenser som förändringsprocesser kan tänkas ge upphov till. Mer specifikt har intresset riktats mot mer omfattande omorganisationer och i fokus har tre övergripande frågor ställts: Hur lång tid tar en omorganisation? Vad kostar en omorganisation? Och hur genomförs en effektiv omorganisation?

Frågorna som ställs är högst berättigade: Det är den typ av frågor som formuleras dagligen i organisationer av alla de slag i alla delar av världen, men det är, menar Rifkin (2011) frågor som hitintills inte har getts några robusta svar. Tid, kostnader och effektivt genomförande sägs som bäst ”bero på” – men vad som *exakt* gör att omorganisationer överskrider ”deadlines” och budgetar, och ger upphov till oönskade och oväntade effekter finns det mycket litet empiriskt grundad forskning kring. För att bättre kunna kontrollera omorganisationers genomförande och den tid de tar, och för att bättre kunna förutsäga de kostnader som specifika omorganisationer för med sig, efterlyser Rifkin (ibid., s. 45) därför empiriska studier utifrån vilka signifikanta orsak- och verkanssamband en gång för alla kan fastslås och normativa rekommendationer kan formuleras.

Till skillnad från Rifkins i grunden positivistiska forskningsagenda kan Statskontorets undringar sägas emanera ur en mer förståelsebaserad ansats. I anvisningarna till uppdraget står nämligen att läsa att den föreliggande boken, genom att ”redogöra för internationell och svensk forskning på området för organisationsförändringar/change management”, skall ”fördjupa förståelsen” kring frågorna om tid, kostnader och effektivt genomförande utifrån ett helhetsperspektiv, samt att ”[a]nalyser ska se bortom det normativa förhållningssätt som ofta präglar de

”standardrecept” som finns i ledarskapslitteraturen om hur organisationsförändringar ska göras” (Statskontoret, 2015).

Att söka en sådan förståelse som efterfrågas inom Statskontoret är, menar jag, uttryck för en syn på kunskap som något som inte låter sig naglas fast i termer av objektiva och allmängiltiga ”lagar” – vilket i sin tur rymmer en medvetenhet om att det mycket sällan ges några entydiga svar på frågor som rör mellanmänskliga praktiker. Den sociala verkligheten är komplex och mångfacetterad, och kunskapen om den därför i grund och botten någonting relativt; den varierar över tid och rum, och den varierar efter don och person. Det vill säga: ”Den beror på” – och just som sådan bör den problematiseras och sättas i perspektiv, inte förklasas så som Rifkin (2011) önskar.

Det är utifrån en sådan förståelse för förståelse(vetenskaperna) som jag tagit mig an uppdraget att skriva denna bok och som jag närmar mig de tre frågor och begrepp/fenomen som ställts i fokus. Det är också utifrån en sådan förståelse som jag ser en specifik grupp av läsare framför mig; reflekterande praktiker som önskar bilda sig en uppfattning om vad som är rimligt att förvänta sig i, och av, förändringsprocesser i stora organisationer. Min förståelse säger mig att en sådan läsekrets förväntas agera in i förändringsprocesser med allt vad det innebär i form av krav på att kunna göra tids- och kostnadsbedömningar, och genomföra omorganisationer med någon sorts effektivitet för ögonen – men den säger mig också att denna läsekrets av erfarenhet vet att kunskaperna om förändringsprocesser på intet sätt utgör en ordnad historia. Den vet att omorganisationer präglas av ständiga kunskapsdilemman och avvägningar mellan ”å ena sidan och å andra sidan”-kunskaper; och den vet att kunskaperna följer många olika tanketrådar och att dessa inte nödvändigtvis väver något entydigt motiv utan tillsammans utgör mer eller mindre ogenomträngliga härvor av motstridiga och intrikat sammanflätade, för att inte säga tilltrasslade, perspektiv, antaganden och förståelser.

I ljuset av sådana kunskapsdilemman och -härvor ter det sig angeläget att bidra till att lösa upp de tankeknutor och ”recept” som låser fast förståelsen för omorganisationer vid alltför för- enkla resonemang, samt att medverka till att tolknings- och handlingsrepertoarer vid organisatoriska förändringsprocesser såväl nyanseras som breddas. Syftet med denna text är därför att ifrågasätta, moderera och hantera kunskapsanspråk som allt som oftast står i konflikt med varandra inom den organisatoriska för- ändringslitteraturen, samt att utveckla en lyhörd och differentie- rad förståelse för de specifika premisser som formar olika kun- skapsanspråk om och kring omorganisationer i termer av tid, kostnader och effektiviteter.

Jag skriver i sammanhanget ”om offentlig sektor” men låter de huvudsakliga empiriska bestämningarna och problematiseringar- na till denna sektor bero till det sista kapitlet. Den främsta anled- ningen till detta är att uppdraget från Statskontoret är formulerat på det viset: Frågeställningarna är allmänt hållna och det formu- lerade kunskapsbehovet, och den därtill hörande nyfikenheten på tid, kostnader och effektiviteter, känner inte några sektoriella begränsningar. Men det är också så som merparten av forsk- ningen om omorganisationer kommer till uttryck: Specifika empiriska intressen inordnas under mer övergripande intressen av att förstå omorganisationer i allmänhet, och specifika empiris- ka schatteringar hänvisas till särskilda tidskrifter eller så kallade ”special issues”. Omorganisationer i offentlig sektor avhandlas därför företrädesvis i tidskrifter som *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Public Administration Review*, *Public Administration* – men även i dessa tas allt som oftast vidare grepp om den organisatoriska förändringslitteratu- ren än att enbart omfatta offentlig sektor utifrån idéer om att likheterna mellan olika sektorer är större än skillnaderna och att lärande mellan olika sektorer är av stor vikt och betydelse (ett osedvanligt tydligt exempel på detta ges i Fernandez och Rainey (2006) artikel). I det följande kan därför det samlade vetandet om omorganisationer sägas stå i fokus, och inte det samlade vetandet om omorganisationer i offentlig sektor.

Med *nystandet* som metod

För att bringa reda i den organisatoriska förändringslitteraturens kunskapshärvor har jag *nystat* mig fram i en slags abduktiv anda (jfr. Alvesson och Sköldberg, 1994; Ericsson, 2001). Ett skäl till detta är att svaren på de frågor som ställts av Statskontoret inte står att finna i forskningstexter på det explicita sätt som förväntas och krävs vid deduktiva forskningsöversikter. Sådillvida har Rifkin (2011) en poäng: Tid, kostnader och effektivitet i genomförande av omorganisationer tycks helt enkelt tillhöra det för-givet-tagnas domän, det är självklarheter som inte anses behöva diskuteras, och i den mån begreppen/fenomenen *de facto* avhandlas sker det i mer eller mindre svepande och övergripande ordalag utifrån andra kunskapsintressen är Statskontorets. Svaren på frågorna har jag därför fått tolka fram; jag har läst ”mellan rader-na”, jag har problematiserat det sagda i relation till det outtalade, jag har satt in kunskapsanspråken i sina sociala och historiska sammanhang, och jag har successivt värderat och reviderat de svar jag kommit fram till i ljuset av varandra.

Ett andra skäl som talar för ett nystande i abduktiv anda är att det, i avsaknad av distinkt inringade teoretiska samtal om tid, kostnader och effektiviteter, inte finns några givna kunskapsingångar som på ett ”rätlinjigt” sätt gör en deduktiv ansats möjlig. I metaforisk mening finns det ingen hylla i biblioteket med SAB-klassificering som svarar an mot de frågor som här satts på pränt utan kunskaperna är spridda över hela biblioteket, dolda mellan pärmarna på böcker som klassificerats tillhöra andra kunskapsområden. Att gå till biblioteket för att läsa in sig på området i deduktiv anda låter sig därför svårligen göras: Kunskapsområdet måste konstrueras, liksom också ingångarna till det – och detta konstruerande står och faller med hur konstruktörens subjektiva förförståelse utvecklas i, och genom, själva konstruerandet. Det vill säga, i abduktiv klartext: Jag har läst vitt och brett med tid, kostnader och effektiviteter för ögonen, och jag har låtit tolka det jag läst utifrån det jag tidigare läst, och i detta läsande omtolkat det jag tidigare läst.

Med detta dock inte sagt att mitt nystande inte underkastats det som vanligtvis förknippas med vetenskaplig metodik som systematik och noggrannhet. Å ena sidan har jag nystat i förändringslitteraturen *som om* det förelåg ett distinkt delområde för var och en av mina frågor och *som om* det var möjligt att i deduktiv anda läsa in sig på detta område: Jag har sökt i vetenskapliga databaser efter artiklar och böcker utifrån sökord som kan tänkas vara relevanta för de tre frågeområdena; och jag har läst in mig på litteratur som i vidaste mening avhandlar tid, kostnader och effektiviteter för att systematiskt letat mig vidare bland dessa referensers referenser om ifall det där skulle kunna finnas texter som undgått mig i mina databassökningar. Å andra sidan har jag noggrant och öppet dokumenterat mitt läsande i en tämligen rik referensapparat – att ta del av för den som själv önskar nysta sig vidare i frågor som har att göra med tid, kostnader och effektiviteter vid omorganisationer. Därtill har jag låtit mitt nystande vägledas av kriterier som vetenskaplig relevans och excellens, där jag i mitt läsande gett prioritet åt texter som citeras flitigt av andra forskare och som på andra sätt hålls högt bland forskare, till exempel i form av poängrikedom och kreativitet.

Att nysta i förändringslitteraturen

Att nysta i den forskning som bedrivs om förändringsprocesser i stora organisationer är en minst sagt delikat uppgift. För det första ter sig det empiriska området som i det närmaste gränslöst: Redan för tjugo år sedan kunde Van de Ven och Poole (1995) konstatera att det publicerats över en miljon artiklar om ”change” och ”development”, och mängden artiklar torde ha mångdubblats sedan dess. Beroende på vilka antaganden som görs om vad som är att betrakta som en ”förändringsprocess” respektive vad som är att betrakta som en ”stor organisation” så kan nog det mesta som sker i organisatoriska sammanhang hänföras till området om man så vill. Utan närmare preciseringar samsas på området genomgripande fusioner mellan multinationella företag med ständiga förbättringar och småjusteringar av existerande rutiner i vardagen – och allt däremellan.

För det andra är det teoretiska området synnerligen mångfacetterat. Många är de discipliner vars företrädare funnit ”förändringsprocesser i stora organisationer” som angeläget att beforska, och många är därmed de olika perspektiv som använts för att förstå och förklara fenomenen. Främst märks kanske företrädare för vetenskapsområden som företagsekonomi, psykologi, sociologi och statsvetenskap men också forskare från discipliner som arbetsvetenskap, pedagogik, biologi och medicin (se Van de Ven och Poole, 1995) har gjort betydande kunskapsbidrag till området. Denna tvärdisciplinära konstitution märks inte minst i de många delområden inom vilka mer eller mindre distinkta aspekter av förändringsprocesser i stora organisationer fokuseras av forskare oavsett ämnestillhörighet: Strategisk ledning, organisatoriskt lärande, ”mergers & acquisitions” och kultur är exempel på empiriska delområden som attraherar forskare från olika teoretiska traditioner – med allt vad det innebär i form av olika antaganden om världen och dess beskaffenhet (ontologi) och om hur kunskap blir till (epistemologi).

Den empiriska gränslösheten och den teoretiska mångfalden föranleder många forskare på området att oro sig över forskningsfältets disparata och motsägelsefulla karaktär. Todnem By (2005) kan sägas sammanfatta denna oro på ett typiskt vis när han skriver att de teorier och ansatser som finns tillgängliga för forskare och praktiker inte bara är motstridiga utan också i de flesta fall saknar empiriskt stöd och bygger på hypoteser som ännu inte prövats. Och även hans oroshantering är typisk: Efter att ”kritiskt” ha granskat litteratur på området kommer Todnem By (ibid., sid 378) fram till slutsatsen att det saknas ett koherent ramverk som kan användas för att vägleda framgångsrikt förändringsarbete. Explorativa studier av hur förändring ska ledas krävs, menar han, och hans rekommendation är att forskare ska bedriva dessa studier i två riktningar. Dels måste framgångsfaktorer identifieras, dels måste mätmetoder tas fram med vilkas hjälp framgångsfaktorerna kan valideras.

Todnem By (ibid.) är med andra ord ute i samma slags ärende som Rifkin (2011). Förutom att argumentera för ännu mer

forskning, för de fram en forskningsagenda centrerad kring ett antal ”kritiska” postulat: För det första att forskning om förändringsprocesser är en fråga om att bidra till att öka praktikers förmågor att bedriva framgångsrikt förändringsarbete – och bör så vara; för det andra att det som forskare faktiskt är möjligt att – om det bara bedrivs mer forskning så att ett koherent ramverk kan skapas – bidra på just detta vis; och för det tredje att forskning ska resultera i valida och allmängiltiga framgångsfaktorer. Med andra ord: Todnem By och Rifkin uppmanar till normativa, integrativa och universella kunskapsanspråk.

Den ”kritiska” ansats som så typiskt ger sig till känna uppvisar en mycket liten förståelse för de egna utgångspunkterna och reflektioner kring hur dessa utgångspunkter kan tänkas forma tänkandet och agerandet – vilket måste sägas tillhöra gängse förhållningssätt till begreppet ”kritisk” inom humaniora och samhällsvetenskaperna (jfr. Ericsson och Eriksson, 2016). Det undgår till exempel den ”kritiska” blicken att normativiteten är intimt sammanflätad med ett utpräglat managementperspektiv och därmed i grunden partisk (jfr. Alvesson och Willmott, 1992); att den integrativa ansatsen går stick i stäv med den tämligen etablerade förståelse som säger att forskningsresultat producerade inom olika forskningsparadigm i grunden är ojämförbara eller, med ett annat ord, *inkommensurabla* (jfr. Burrell och Morgan, 1979/1989); och att universaliteten misskänner den högst pragmatiska visdom som säger att ingen förändringsprocess är den andra lik.

I perspektiv av sådana ”kritiska” ansatser framstår det inte enbart som en delikat uppgift att nysta sig fram i förändringslitteraturen, det kan också sägas vara ett vanskligt projekt. Risken är överhängande att nystandet leder till ett okritiskt anammande av tolknings- och handlingsrepertoarer som snarare begränsar förståelsen för omorganisationer än breddar och nyanserar den.

Positioner och dispositioner

När jag i det följande företar mig att nysta i forskningen om förändringsprocesser i stora organisationer och frilägga ett antal

tanketrådar att följa i det fortsatta samtalet om tid, kostnader och effektiviteter så gör jag det utifrån två övergripande principer: Att i min läsning och i mitt skrivande å ena sidan inskräpa att de tolkningar, analyser och slutsatser som forskning om förändringsprocesser i stora organisationer typiskt sett genererat står i en oupplöslig relation till när, hur, var och varför forskningen bedrivits, och å andra sidan rucka något på de antaganden som tillsammans kan sägas snärja in såväl de teoretiska som de praktiska kunskaperna om förändringsprocesser bakom narrativa murar av självklarheter. Utifrån dessa två principer har jag ordnat mitt material i tre delar.

I den första delen, i kapitlen 2–4, försöker jag tillhandahålla en slags *språklig kompass* över kunskapsområdet. I kapitel 2 tecknar jag organisationsteorins historia så som den vanligtvis framställs av forskare, och ordnar den i sex distinkt olika epoker med sex distinkt olika antaganden om – och förståelser för – vad ”organisatorisk förändring” är, hur den ska genomföras och varför. Den ”epokalism” som därigenom friläggs är ett första steg mot en breddad organisatorisk tolknings- och handlingsrepertoar, och den får i kapitlet tjäna som en första tolkningsbakgrund mot vilka tentativa svar ges på de frågor om tid, kostnader och effektiviteter som ställts.

I kapitel 3, *En översikt över översikter*, vänder jag därefter blicken mot den organisatoriska förändringslitteraturen och den diskurs som där kommer till uttryck. Mitt syfte är att å ena sidan sätta den vokabulär på pränt som vägleder forskare på området, och å andra sidan problematisera de antaganden och betydelser som finns inskrivna så att säga mellan raderna i denna vokabulär, och som antas såväl möjliggöra som begränsa kunskapande om tid, kostnader och effektiviteter. I fokus ställs tre texter, författade av ledande auktoriteter, i vilka olika typologier över organisatoriska förändringsprocesser presenteras. Sammantagna kan de sägas utgöra det typiska vetandet om organisationer – det vetande som normerar vad som är värt att tänka om, och göra vid, omorganisationer – och som sådant bildar det i senare kapitel bland

annat grund för ett antal teser om tid och kostnader vid organisatorisk förändring.

Bortom den organisatoriska förändringsdiskursens typologier och det typiska vetandet granskas i kapitel 4, *En förändringsmodells uppgång och fall – och återupprättelse*, de tankar som psykologen Kurt Lewin satte på pränt om organisatorisk förändring i slutet av 1940-talet. Lewin har gått till historien som upphovsmannen bakom den förändringsmodell som anses ha satt (och fortsätter att sätta) fundamentala avtryck på såväl teoretiska som praktiska förståelser för omorganisationer, men aktuell forskning sätter nytt ljus inte bara på det lewinska arvet utan också hur det har traderats. Genom att återvända till vad Lewin *de facto* skrev, och skriva fram historien bakom historien, utvecklas en förståelse för hur epokala föreställningar om organisationsförändringar förändras över tid för att användas i andra syften än vad som ursprungligen avsågs – men också en förståelse för hur samtal om tid, kostnader och effektiviteter beror på de sammanhang i vilka de förs.

Med den epokala och differentierade förståelsen för organisatorisk förändring som skrivits fram i den första delen för ögonen företar jag i den andra delen, i kapitlen 5–7, en riktad läsning av förändringslitteraturen i linje med de tre övergripande frågor som ställts: *Hur lång tid tar en omorganisation?* (kapitel 5), *Vad kostar en omorganisation?* (kapitel 6) respektive *Hur genomförs en effektiv omorganisation?* (kapitel 7). Kapitlen kan alla sägas utgå från en konstruktionistisk kunskapsteori (jfr. Berger och Luckmann, 1966/1991), och i tur och ordning problematiseras de olika tidsuppfattningar, kostnadsmedvetenheter och effektivitetsmodeller som kommer till uttryck i litteraturen, hur de konstrueras och hur de ges olika epokala innebörder. Vart och ett av kapitlen avslutas med diskussioner kring de specifika frågor som ställts av Statskontoret (2015) under de tre övergripande frågeställningarna:

- Hur lång tid tar en omorganisation?
 - Krävs det något förarbete?
 - Går det att säga att en omorganisation är klar, det vill säga när de avsedda målen med omorganisationen har uppnåtts?
- Vad kostar en omorganisation?
 - Leder förändringsprocessen till att det uppkommer produktionsbortfall? Hur stort?
 - Finns det åtgärder som är meningsfulla för att minska kostnaderna och påskynda återhämtningen?
- Hur genomförs en effektiv omorganisation?
 - Fungerar vissa förändringsledningsmetoder/ förändringsprocesser bättre än andra? Vilken roll spelar organisationen och dess egenskaper för valet av förändringsprocess?
 - Hur hanterar man de interna kulturaspekterna i valet av lämplig förändringsprocess?

I den tredje delen, det avslutande kapitlet 8: *Ledstänger för en reflekterad förändringspraktik*, sammanförs tolkningarna och resultaten från de tre föregående kapitlen i syfte att bidra med en mer holistisk förståelse för hur tid, kostnader och effektivitet flätas samman vid organisatorisk förändring. Här presenteras även en fördjupad och riktad tolkning av hur tid, kostnader och effektiviteter konstrueras i offentlig sektor under den ”fjärrstyrning” och det ”korstryck” som där typiskt sett råder.

2 En organisationsteoretisk historia

En förutsättning för att överhuvudtaget kunna följa uppmaningar från forskare som Todnem By (2005) och Rifkin (2011) att söka göra kunskapsanspråk som är normativa, integrativa och universella är att ”kunskap” och ”teori” förstås som absoluta fakticiteter, det vill säga att de är giltiga överallt och vid alla tidpunkter. En sådan a-historisk syn på kunskap är möjligen funktionell inom naturvetenskapen; ett sådant vetande som kommer till uttryck i till exempel tyngdlagen måste nog betraktas som tämligen konstant över tid och som sådan möjlig att integrera med andra absoluta kunskaper (åtminstone) inom en Newtonsk kunskapsram. Men inom samhälls- och humanvetenskaperna ter det sig mindre troligt att kunskaper och teorier inte skulle utvecklas och förändras över tid. Mer troligt är att de uppstår i ett historiskt sammanhang, omtolkas med tiden, och omstöps i mötet av senare epokers vetande.

Inom organisationsteorin är denna historiska syn på kunskap och teori synnerligen väl etablerad – även om den paradoxalt nog allt som oftast överlagras av a-historiska ambitioner. Det räcker att gå till någon av de mer populära läroböckerna för att se denna paradox vecklas ut. I Bolman och Deals bok *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (2015), vilken sedan över 25 år är en av de mest spridda läroböckerna i organisationsteori, presenteras till exempel å ena sidan ämnets historiska utveckling i termer av i grunden på varandra följande och i princip ömsesidigt uteslutande perspektiv, samtidigt som det å andra sidan talas om att i och genom perspektivväxling ”skapa helhet”; och i en annan organisationsteoretisk ”klassiker” framgår det till och med av titeln – *Integrerad organisationslära* (Bruzelius och Skärvad, 2011) – vad för slags kunskapssyn det är som överlagrar den historiska förståelsen.

Bortser man ett ögonblick från de a-historiska ambitionerna framträder i dessa läroböcker (och i andra organisationsteoretiska texter) dock tämligen samstämmiga bilder av hur fenomenet ”organisation” har begripliggjorts på olika sätt vid olika tidpunkter under de senaste hundra åren. Det talas i sammanhanget gärna om olika ”skolor” och ”läror” – vilka är begrepp som på ett i det närmaste övertydligt sätt markerar den disciplinerande makt som opererar på det organisationsteoretiska fältet – och allt som oftast skrivs en progression fram där den ena skolan avlöses av den andra, och där de senare skolorna på ett eller annat sätt framträder i opposition mot sina företrädare. Olika författare fäster förvisso litet olika vikt vid olika skolor, ger dem litet olika betydelser, men i mångt och mycket är det en historia som tar sin början vid det förra sekelskiftet och dess alltmer industrialiserade praktiker för att därifrån vindla sig fram till dagsaktuella diskussioner om fenomen som ”New Public Management” och ”Corporate Social Responsibility”. Det är en historia som tål att berättas för att sätta perspektiv på förändring och förändringsprocesser i stora organisationer – och för att möjliggöra ett kritiskt förhållningssätt till den forskning som bedrivs på området.

Från byråkrati och taylorism...

I slutet av 1800-talet och i början av det förra seklet etablerar sig två nya empiriska fenomen på organisationskartan; storföretaget och den stora offentliga byråkratin. Storföretaget växer fram i takt med att tidigare småskalig hantverksmässig produktion på landsbygderna överges till förmån för storskalig produktion i storstädernas fabriker; och de offentliga byråkratierna expanderar i takt med att nationalstaterna växer sig starkare utifrån politiska mandat att producera välfärd på bred front. Och i många situationer samverkar de två fenomenen i stora infrastrukturprojekt som till exempel byggandet av statliga järnvägar med privata underleverantörer.

I, och omkring, dessa två nya empiriska organisatoriska fenomen utvecklas idéer som i mångt och mycket har rationalitet i fokus: Givet ett visst mål blir det organisatoriska problemet att finna det

medel eller den metod som på bästa sätt gör det möjligt att nå målet. Inom sociologin lägger Max Weber grunden för den byråkratiska skolan genom att föreslå ett antal teser som, om de efterlevs, förväntas ”maximera” den legala auktoritetens objektivitet och därmed garantera medborgaren rättssäkerhet (bland annat styrning genom nedskrivna regler och procedurer, hierarki med strikt ansvarsfördelning och reglerad befordringsgång (meritokrati) (se Weber, 1964; Albrow, 1970; du Gay, 2000; Ericsson och Nilsson, 2008)); och inom det nyttillkomna akademiska ämnet företagsekonomi går Henri Fayol (1920/2008) i bräschen för vad som skulle komma att kallas den administrativa skolan genom att formulera fjorton principer för rationell administration (bland annat enhetlig befälsordning, löpande avrapportering och centralisering).

Henri Fayol var, liksom många andra ”*organisationsfilosofer*” (ett begrepp använt av Rhenman och Stymne, 1965, s. 30) i början av det förra århundrandet, företagsledare och ingenjör. (Ö)kändast av dem alla skulle dock Frederick Winslow Taylor bli, mannen som genom att teckna ned sina erfarenheter som konsult till ledningen på Betlehem Steel Corporation i boken *The Scientific Principles of Management* (1911/1913) skulle komma att bli frontfigur för den s.k. ”rationaliseringsrörelsen” – eller ”taylorismen” som den också kom att kallas.

Till skillnad från Fayol som intresserade sig för den högsta ledningens problemställningar riktade Taylor sitt fokus mot ”golvet” och det sätt på vilket arbetarna utförde sina uppgifter. Taylor hade nämligen noterat att arbetarna på Betlehem Steel arbetade efter ”eget huvud” och efter hantverksmässiga tumregler, och detta var något som upprörde honom djupt. Inte nog med att han ansåg det vara synnerligen ineffektivt att låta arbetarna arbeta ”vind för våg”, han såg det också som i det närmaste oetiskt av ledningen att låta arbetet förfläckas på detta sätt. Ledningen måste ta sitt ansvar, argumenterade han, och göra det de är mest lämpade för; att utforma och leda arbetet. ”*Det [...] står klart*”, slog han fast (ibid., s. 38, min översättning), ”*att i de flesta fall behövs det en sorts man som planerar arbetet i förväg och en helt*

annan sort som utför arbetet.” Och som för att betona den skillnad han såg mellan företagsledare och arbetare anförde han Schmidt, tackjärnsarbetare, som varnande exempel: *”Ett av de viktigaste kraven på en man som lämpar sig till att hantera tackjärn som fast yrke är att han skall vara så dum och flegmatisk att han mentalt sett mer liknar en oxe än någon annan typ”* (ibid., s. 59, min översättning). Det vill säga, ”Cro Magnon” skulle nu krasst ersättas av ”Homo Oeconomicus” (Ericsson, 2001, s. 76).

De principer som Taylor satte på pränt för att komma till rätta med hantverksmässigheten tillhör idag, liksom också den syn på arbetare som genomsyrar hans arbete, organisationsteorins allmängods: Tumregler ersätts av metoder baserade på vetenskapliga studier av hur arbetet mest effektivt kan utföras; arbetsdelning och specialisering sker efter funktion; detaljerade arbetsinstruktioner följs upp med strikt övervakning av arbetets utförande; ”rätt man på rätt plats” genom användandet av vetenskapliga metoder för rekrytering och utbildning av anställda; samt införande av så kallade tidsstudiemän, en specifik kategori anställda särskilt lämpade och tränade för att på vetenskaplig grund studera, planera, koordinera, leda och övervaka arbetet.

Richard Normann (2001) benämner det organisatoriska paradigmet som här tar form för *industrialism* och som själva sinnebilden för detta paradigm ser han det löpande bandet och den sorts masstilverkning som kom till stånd i Fords bilfabriker på 1920-talet. Här, menar Normann (ibid., s. 28), utvecklades en organisationspraktik som i allt väsentligt kan begripliggöras utifrån två dimensioner; avgörande kompetens respektive syn på kunden (eller avnämaren eller liknande om man så vill). För att tillverkningen skall vara rationell krävs å ena sidan produktionskompetens i termer av inre effektivitet, det vill säga att ”sakerna görs rätt” genom en på vetenskaplig grund långt gången arbetsdelning och specialisering parad med strikt (tids)koordinering av arbetet, samt å andra sidan att produktionskompetensen kapitaliseras på genom skalfördelar – vilket i sin tur ställer krav på såväl standardiserad produktion som standardiserade produkter. Och för att standardiserade produkter skall kunna få avsättning krävs

en ”ansiktslös” marknad, en marknad där kunderna inte ställer några krav på produktdifferentiering utan passivt efterfrågar det som bjuds ut.

Den industrialiserade organisationspraktiken kan med andra ord sägas verka ”inifrån och ut”. Fokus riktas mot organisationens inre strukturer och funktioner, och det grundläggande antagandet är att en effektiv måluppfyllelse nås genom rationell arbetsdelning, specialisering och koordinering. Om målet inte nås, ja, då krävs omstrukturering i termer av ökad arbetsdelning, specialisering och/eller koordinering. Inte för inte benämns det synsätt som här grundläggs för ”strukturfunktionalism” (jfr. Silverman, 1970; Burrell och Morgan, 1979/1989) eller ”strukturperspektiv” (Bolman och Deal, 2015), och allt som oftast tenderar det att representeras grafiskt i form av ett organisationsschema, en organisationsteoretisk ”innovation” ursprungligen lanserad av Henri Fayol (1920/2008). I ett organisationsschema illustreras med hjälp av rutor och linjer mellan rutorna hur organisationens olika funktioner relaterar till varandra hierarkiskt sett; varje ruta motsvarar en viss funktion och varje linje indikerar någon typ av formell koordineringsmekanism, vanligtvis i form av en chefsmässig över- och underordning. Omstrukturering innebär utifrån detta representationspråk att organisationen ”ritas om” med nya rutor och/eller nya linjeförhållanden.

... via Human Relations och evolutionism...

Det industriella paradigmet och strukturfunktionalismen vinner stort gehör bland det tidiga 1900-talets industrialister och byråkrater, och många är de som försöker att översätta de ingenjörsmässiga och vetenskapliga principerna och förhållningssätten till andra problem- och disciplinområden. Taylors devis om ”rätt man på rätt plats” fångas till exempel upp av psykologen Hugo Münsterberg (1913/1998) som tänker sig att ”rätt man på rätt plats” kan uppnås genom utvecklandet av psykologiska tester; och sociologer som Elton Mayo (1933) strävar efter att frilägga de variabler i den fysiska arbetsmiljön som kan tänkas påverka arbetares produktivitet.

Men strukturfunktionalismen får också tidigt sina kritiker. Karl Marx (1867/1969) hade redan 1867 gjort begreppet *alienation* känt för en vidare publik och med detta begrepp inskräpnt de negativa konsekvenserna av en alltför långt gången arbetsdelning och en ovanifrån definierad och övervakad arbetsprocess. Utan makt och inflytande över sitt eget arbete och dess produkter, menade Marx, görs arbetaren till en främling, inte enbart inför arbetet utan också inför sig själv. Detta är en tanke som vindlar sig fram genom 1900-talet och som får fäste i flera skolbildningar, varav *Human Relations* är den tidigaste och kanske också mest inflytelserika.

Human Relations-skolan har sin upprinnelse i ett antal misslyckade experiment på Western Electric's Hawthornefabrik på 1920- och 30-talen under ledning av Elton Mayo (se Roethlisberger och Dickson, 1939/1947). Misslyckade i den bemärkelsen att de hypoteser om påverkansförhållanden mellan fysiska strukturer och produktivitet som ställts upp visade sig vara felaktiga i sina grundantaganden. Den "mellanliggande" variabeln arbetare hade helt enkelt förbisetts; istället för att passivt respondera på externa stimuli som till exempel förbättrade eller försämrade ljusförhållanden "upptäckte" forskarna att produktiviteten stod i ett oupplösligt förhållande till arbetarnas psykosociala behov och tillfredsställelse. Det var forskarnas närvaro på Hawthornefabriken som ökat produktiviteten, slöt man sig till, inte förändringar i den fysiska arbetsmiljön; arbetarna responderade på den uppmärksamhet de fick av forskarna och på de relationer de utvecklade till dem, och detta gjorde de samfällt som kollektiv betraktat.

Hawthornestudien gjorde att en rad olika tayloristiska "sanningar" om arbetares produktivitet kom att ifrågasättas och revideras: En individs prestation sågs nu inte längre stå i ett entydigt eller linjärt förhållande till hennes testade förmåga; att testa förmågor sågs följaktligen som betydligt mindre viktigt än att söka bidra till att skapa psykosocial tillfredsställelse; individuella prestationer framstod som mindre viktiga än kollektiva

prestationer; och ”peka med hela handen” för att främja produktivitet ersattes av rådgivning ”ansikte mot ansikte”. Framförallt ifrågasattes dock den tayloristiska tron på strikt arbetsdelning och specialisering med därtill hörande övervakning som kungsväg till produktivitet. Är det något taylorism leder till, menade Roethlisberger och Dickson (ibid.), så är det ohälsa, och därför måste nya arbetsmetoder tas fram, som arbetsberikning, arbetsrotation och ett ledarskap som är stöttande till sin karaktär.

Under de kommande decennierna utvecklas och förfinas Human Relations-skolans kritik mot taylorismen, och sakta men säkert etableras en föreställning om att organisationer finns till för att tillfredsställa människors behov, och vice versa (jfr. Maslow, 1954; Argyris, 1957; Herzberg, 1966; McGregor, 1960, samt Argyris, 1964). Görs inte detta så blir både organisationen (i termer av effektivitet eller produktivitet) och anställda (i termer av psykosocial otillfredsställelse, och i värsta fallet alienation) lidande. I Bolman och Deals (2015) vokabulär anläggs ett HR-perspektiv. Akronymen är dock något förvillande då den inom sig härbärgerar (åtminstone) två parallella utvecklingslinjer: Å ena sidan en amerikansk version där behovstillfredsställandet företrädesvis syftar till maximering av avkastning på insatt kapital, och å andra sidan en europeisk variant med tydliga etiska förtecken. Slår man följe med den amerikanska varianten kommer tämligen tayloristiska metoder i fokus för att rekrytera, utveckla och belöna personal på ”rätt” sätt; följer man den europeiska vägen sätts ansvarsfördelning och omstrukturering av arbetet så att det i sig erbjuder självständighet och medinflytande i första rummet (jfr. Townley, 1993; Greenwood, 2002). I det förra fallet ses människan som en resurs som det investeras i varför det här är mer lämpligt att låta HR stå för ”Human Resources”; i det senare ses hon som en uteslutande kraft som realiserar i mötet med andra varför det här kan vara lämpligt att låta HR konnotera ”Human Relations”. För att ytterligare inskräpa skillnaden mellan dessa två doktriner skulle man kunna säga att ”HR” döljer den ideologiska klyfta som finns mellan den ”hårde” Münsterberg och den ”mjuka” Marx.

Oavsett de ideologiska skillnaderna dväljs inom "HR" ett "inifrån och ut"-tänk. Men känsligheten för individuella behov sträcker sig också utanför organisationens gränser såtillvida att också kundernas behov börjar att ses som allt viktigare i början av det förra seklet. Normann (2001, s. 30) riktar härvid uppmärksamhet mot de strategier och principer som på 20-talet utvecklades av General Motors, Fords bittra konkurrent, som ett sätt att möta en differentierad efterfrågan av bilmodeller på marknaden. Olika kunder har olika behov, resonerades det på General Motors, och därför är det viktigt att vinna kunskap om vad för slags behov som finns "därute". Det nya paradigmet som växer fram kring denna idé kallar Normann för *kundbashantering*, och inom detta paradigmet ter sig byggandet av relationer med kunden som den avgörande kompetensen, samtidigt som kunden, istället för att ses som en passiv mottagare av massstillverkade produkter, ses som en källa av olika behov att tillfredsställa – och, så att säga, ösa ur. Detta paradigmet lever länge i skuggan av det industriella paradigmet och kan i egentlig mening sägas blomma ut först under 1980-talet då avreglerade marknader och ökande konkurrens leder till att det etableras nya teorier – som service management och relationsmarknadsföring (jfr. Grönroos, 1990; 1997) – och förhållningssätt. Det tidigare "inifrån och ut"-tänket ersätts med en i det närmaste socialdarwinistisk marknadsorientering utifrån vilken organisationer tillskrivs mycket liten makt och möjlighet att påverka sitt eget öde genom en aktiv kundbashantering: *Til syvende og sidst* är det de nyckfulla marknaderna som väljer de vinnande strategierna och det bästa är att "sätta kunden i centrum" för att därefter "vänta och se". Whittington (2001) begripliggör inte för inte förhållningssättet i termer av det *evolutionistiska perspektivet* med referens till teoretiker som Hannan och Freeman (1977) och Aldrich (1979).

... via politiska och processuella perspektiv...

Tillbaks till decennierna närmast före 1980-talet och dess marknadstillväxning är de samtal som förs om organisation och ledarskap mer eller mindre uteslutet upptagna av att avhandla organisationernas inre liv. Den stora efterfrågan på varor och

tjänster åren efter andra världskriget gör det möjligt för organisationer att sätta höga avkastningskrav på sina verksamheter och också att nå dem, och det är omständigheter som verkar förstärkande på det industriella paradigmet och dess grundantaganden. Den ekonomiska rationaliteten omhuldas, liksom taylorismens idéer om nödvändigheten att separera planering och utförande, samt att det är den strategiska ledningens uppgift att anlägga ett långt perspektiv in i framtiden och genom vetenskapliga metoder förutsäga efterfrågan och strukturera arbetet på målenligt vis.

Rationaliseringsvågen som sköljer över kontinenterna (re)aktiverar inte enbart klassiker som Taylor, Weber och Fayol. Den sätter också alla de matematiska och statistiska kompetenser och metoder som utarbetats inom krigsmaskinerierna runt om i världen på fötter, och tillsammans bildar de en ny disciplin – *Operationsanalysen* (eller ”Operations Management”). Denna nya disciplin smälter på ett mycket effektivt sätt samman med taylorismens ingenjörsmässighet och erbjuder företagsledningar rationaliseringar i två riktningar: Dels att lösa organisatoriska optimeringsproblem, till exempel vad gäller dimensionering av produktion, logistik och lagerhållning; dels att bidra med (företrädesvis datoriserade) beslutsstödsmodeller som säkerställer att de beslut som fattas är såväl värde-neutrala som icke-opportuna (se Rhenman och Stymne, 1965).

Samtidigt som den ekonomiska rationaliteten sätts på piedestal under 1950- och 60-talens operationsanalys utmanas den dock på bred front inom akademien. Selznick (1953) å sin sida uppmärksammar hur sociala strukturer och informella politiska processer döljer sig bakom den rationella fasad organisationer så gärna visar upp och ger upphov till irrationellt beteende (utifrån en ekonomisk rationalitets måttstock); och Simon (1957) ifrågasätter själva möjligheten att vara fullständigt rationell: Det är en omöjlighet, argumenterar han (ibid.), att ha den perfekta information om världen som krävs för att vara ekonomiskt rationell, och även om sådan information förelåg så uppvisar människan kognitiva begränsningar vilka gör det omöjligt att agera rationellt (utifrån en ekonomisk rationalitets måttstock). Simon introducerar så

begreppet *begränsat rationell* ("bounded rationality") som ett alternativ till den förhärskande ekonomiska rationaliteten och argumenterar för det lämpliga i att söka *tillfredsställande* lösningar på organisatoriska (besluts)problem istället för optimala sådana.

Selznicks (1953) och Simons (1957) ifrågasättande av rationalitetsbegreppet utvecklas i händerna på Cyert och March (1963) till ett *politiskt perspektiv* på organisationer. Utifrån detta perspektiv är organisationer, och allt det som händer i dem – beslutsfattande i alla dess former, målformuleringar och utveckling av metoder, etc. – produkter av förhandlingar mellan aktörer och koalitioner av aktörer med olika och konflikterande intressen. Och så är det också beställt med rationaliteten: Vad som är förnuftigt för en aktör är inte nödvändigtvis förnuftigt för en annan, och det förnuft som i slutändan får råda är en fråga om politiskt maktspel, tolkningsföreträden och kompromisser mellan olika aktörer och konkurrerande rationaliteter.

Ett centralt antagande för Cyert och Marchs (ibid.) politiska perspektiv är att organisatoriska initiativ i princip alltid är politiska. Ett annat antagande är att motstånd mot organisatoriska initiativ mobiliseras då de föranleder beslut om fördelning eller omfördelning av knappa resurser. Detta innebär att det politiska perspektivet också kan sägas vara ett *processuellt perspektiv* (jfr. Whittington, 2001), och som sådant ställer det många av rationaliseringsrörelsens självklarheter på huvudet. De storvulna planerna och de målenliga top-down implementeringarna ter sig allt annat än realistiska – planer framträder i, och genom, det processuella perspektivet *a posteriori*, inte *a priori*, och de tar sig uttryck i små-steps-förändringar, så kallad *inkrementalism*. Och ledarskap, å sin sida, är snarare en fråga om politiska färdigheter och en slags hantverksmässig improvisationsförmåga som gör det möjligt att ta sig fram trots motstånd och konflikter än en fråga om ingenjörsmässiga analys- och prognosförmågor.

I organisationspraktiken gör sig det politiska/processuella perspektivet gällande i kölvattnet av 1968 års studentrevolter och

1970-talets energikriser. Motsättningen mellan arbete och kapital får förnyad betydelse inom politiken och flyttar på allvar in i organisationerna i form av krav på medarbetarinflytande och organisationsdemokrati; och energikriserna ställer rationaliseringsrörelsens förespråkare inför paradoxen att nödgas erkänna det ekonomiska förnuftets tillkortakommanden samtidigt som det ställs ökade krav på effektiviseringar. Paradoxen får sin (tillfälliga) upplösning i den nya HR-rörelse – *Organization Development* (eller ”OD”) (se till exempel Blake, Mouton, Barnes och Greiner, 1964; Greiner, 1972a; Argyris och Schön, 1978) – som är under uppsegling, och vars bärande idéer går ut på att bemäktiga arbetare och arbetsgrupper. Teknikerna för detta är många, alltifrån decentralisering via självstyrande arbetsgrupper till lärcirklar och förslagslådeverksamheter – allt i syfte att involvera arbetarna i beslutsfattande, problemlösande och planeringsarbete, och därmed själva ta ansvaret för de nödvändiga rationaliseringsprocesserna. Något renlärt ”bottom up” är det dock inte fråga om, snarare ett ”bottom up” inom ramen för ett traditionellt ”top down”-perspektiv (jfr. Greiner och Cummings, 2004).

... via symbolism och institutionell teori...

Under 1980-talet sker som sagt en marknadstillvändning i såväl teori som praktik utifrån ett evolutionistiskt perspektiv. Jan Carlzon skriver *Riv pyramiderna* (1985) och sätter med sin bästsäljare ord på den decentraliseringsvåg som, med mer eller mindre tydliga rötter i 60-70-talens OD-rörelse, sköljer över företagsledningsdiskursen. Kunden och medarbetarna ska nu sättas i centrum för arbetslivets förnyelse – och det är i dubbel bemärkelse ett ”sanningens ögonblick”. Värde uppstår i mötet mellan medarbetare och kund – och i mötet mellan chef och medarbetare. Och i denna dubbla bemärkelse banar Carlzon med sin bok och sitt ledarskap också väg för ett *symboliskt* eller *kulturellt perspektiv* på organisation och ledarskap (jfr. Deal och Kennedy, 1982; Schein, 1985): Ett perspektiv som tar fasta på dels organisationskulturens betydelse för att knyta människor samman och

samordna handling, dels symbol- och meningsskapandets betydelse för att skapa inre och yttre arbetsmotivation; och ett perspektiv utifrån vilken verkligheten ses som en social konstruktion (jfr. Czarniawska-Joerges, 1992).

Det symboliska perspektivet (eller kulturperspektivet) inom organisationsteorin träder här fram som en legering av en rad olika discipliner och filosofiska traditioner. Själva grundtanken, att organisationer skulle ha kulturer inom sig, lånas till exempel oblygt in från antropologin (jfr. Geertz, 1973); idén om att symboler och mening är något som skapas hämtar inspiration från symbolisk interaktionism (jfr. Goffman, 1959/1990); och den konstruktionistiska tanken har sin hemvist inom kunskapssociologin (se t ex Berger och Luckmann, 1966/1991). Men därvid tycks inlånen från de humanistiska och sociologiska fälten också göra halt. Så som legeringen kommer till uttryck inom såväl organisationsteori som praktik överlagras den av en tämligen rationalistisk idé om att symboler och kulturer utgör ett styrningsmedel bland andra (jfr. Deal och Kennedy, 1991; Peters och Waterman, 1992). Att de, kort och gott, utgör ledningsverktyg att använda för att öka avkastning på insatt kapital.

Perspektivet kan dock också ses som en vidareutveckling av 1960-talets rationalitetskritik och då särskilt så som denna kritik kommit att förvaltas och omstöpas av de så kallade institutionalisterna (jfr. DiMaggio och Powell, 1983; Meyer och Rowan, 1977; Powell och DiMaggio, 1991; Scott, 1995). För dessa forskare är rationalitet något som är intimt sammanflätat med vad som uppfattas vara legitimt i en given situation, och som sådant en fråga vad som är att betrakta som önskvärt, rätt och riktigt inom ett institutionaliserat system av normer, värderingar och trossatser (jfr. Suchman, 1995, s. 574). Detta system, menar institutionalisterna, tillhör organisationernas omvärld och utgör mer eller mindre tvingande villkor för vad som kan ske innanför en organisations formella gränser. Å andra sidan ter sig en organisations gränser gentemot omvärlden samtidigt som något synnerligen poröst utifrån institutionalisternas perspektiv: Då organisa-

tioner ses som sociala konstruktioner sammansatta av idéer, normer och värderingar som florerar i samhället, blir organisationer till något som svårligen låter sig skiljas från sin omvärld. De kan sägas vara en produkt av omvärldens idéer, normer och värderingar samtidigt som de (re)producerar desamma.

Den konstruktionistiska förståelsen delar institutionalisterna med organisationsforskare som till exempel problematiserar makt (jfr. Alvesson och Willmott, 1992; Townley, 1993), ideologi (Bendix, 1956; Barley och Kunda, 1992), identitet (Watson, 1994; Sveningsson och Alvesson, 2003) och genus (Collinson och Hearn, 1996; Wahl et al, 2001). Institutionalister riktar dock företrädesvis sitt intresse mot förändringar i de institutionaliserade normsystemen och försöker förstå för hur idéer, normer och värderingar färdas i tid och rum, hur de blir populära vid en tidpunkt och plats, för att kort tid därefter falla i glömska (jfr. Czarniawska-Joerges och Sevón, 1996; Røvik, 2000). Røvik (2000) begripliggör de populära idéerna i termer av ”organisatoriska recept” och utvecklar en teoretisk referensram som söker förklara hur det kan komma sig att det går mode i vissa recept så till den grad att olika organisationer vid en given tidpunkt anammar samma recept, och därigenom uppvisar tydliga *isomorfa* drag. Nyckelbegreppet i denna referensram är legitimitetssträvanden och kring detta begrepp formuleras en tes som säger att organisatoriska aktörer, för att uppfattas av omvärlden som legitima och för att därigenom attrahera nödvändiga resurser, översätter utifrån kommande populära och nödvändiggjorda recept in i den egna organisationspraktiken, samt att de gör det på ett sådant sätt att de inte ”krockar” med de recept som redan är på plats. Antingen stöts de ifrån, kopplas till eller frikopplas från den resterande organisatoriska repertoaren av recept.

Den historiska genomgång Røvik (ibid., s. 169 ff) företar över vilka recept som varit på modet vid olika tidpunkter blir en slags parallellhistoria till organisationsteorins utveckling. På 1960-talet är recepten än så länge förhållande få till antalet men högst i kurs står det Røvik benämner ”*taylorism på skandinaviska*”, time management och operationsanalytiska tekniker; 70-talet

karaktäriseras av politiserade recept som MBL och medarbetarsamtal; och 80-talet är identitetsbytenas årtionde med fokus på kulturstyrningsmodeller och strategiska verktyg för att kunna positionera sig på marknaden. Institutionalisternas modeperspektiv kan således med fördel förstås som ett metaperspektiv; som ett perspektiv som sätter perspektiv på andra perspektiv.

När Røvik ger ut sin bok i början av det nya milleniet är det efter ett decennium av det han karaktäriserar som ”bantningsrecept och hårda tag”. Den ekonomiska krisen i början av 90-talet har satt sina spår såtillvida att företag tvingats dra ned på personal och se över sina overheadkostnader. Ett stilbildande företag kan Asea sägas vara: Under Percy Barneviks ”terrorregim” på 80-talet har det först skurits rejält i personalstyrkan, därefter har företaget fusionerats med konkurrenten Brown Boveri för att hämta hem vinster i form skaleffekter och samordningseffekter, och på 90-talet genomförs nu på bred front flödesorientering, det så kallade ”T50-projektet” med målet att halvera ledtiderna i produktionen (jfr. Ericsson och Kallifatides, 1996). Influenserna kommer från den japanska bilindustrin och 1990-talet blir till ett årtionde präglad av recept direkt hämtade från Toyotas fabriker såsom Lean och Total Quality Management.

... till rekonfiguration av värdeskapande system

Inför det kommande milleniet identifierar Røvik (2000) ett antal strömningar i receptutställandet som, med facit i hand, också kommit att dominera mycket av den senare tidens samtal om organisation och ledarskap.

För det första noterar Røvik (ibid., s. 260) att verksamhetsspecifika lösningar i allt högre utsträckning ersätts av mer eller mindre globala organisationsrecept, sådana som i princip förväntas finnas ”överallt” och som sådana har en längre varaktighet än organisationsteoretiska ”dagsländor”. På område efter område utvecklas det standarder som ter sig som tvingande krav att förhålla sig till och som i normativ mening måste införlivas i existerande organisationer för att de skall uppfattas vara legitima (jfr. Brunsson och Jacobsson, 2000).

För det andra sker det en tilltagande diversifiering av recept i form av standarder: De blir helt enkelt fler och fler. Och dessutom följer de ett specifikt mönster. Å ena sidan, menar Røvik (2000, s. 261), accentueras den ekonomiska rationaliteten som nu sätts som måttstock även för offentlighetens aktörer. Det sker en vridning, skriver Røvik (ibid., s. 261 ff), från förvaltningsrecept till affärsrecept så till den grad att offentliga myndigheter ”företagiseras” (jfr. Forsell och Jansson, 2000), det vill säga anammar recept som förmodas vara gångbara i näringslivet. På bred front införs recept som kundvalssystem och beställar-utförarmodeller, samtidigt som *New Public Management* (jfr. Hood, 1991; Hood och Peters, 2004) får fäste. Å andra sidan skönjer Røvik (2000, s. 266) en utveckling ”från hand till ande” där detaljerade manualer som styrningsinstrument successivt ersätts av kultur- och värdestyrningsinstrument som CSR och värdegrundsarbete.

I mångt och mycket kan denna utveckling av organisationspraktiken återföras på de (ny)liberala och postmoderna diskurser som varit framträdande (åtminstone) sedan 80-talet (Best och Kellner, 1997; Ericsson, 2002; Maravelias, 2003). Med (ny)liberalismen följer vurmen för marknaden och konkurrensutsättning; och med postmoderniteten följer ett kritiskt ifrågasättande av de ”stora berättelserna” till förmån för aktörers lokala och narrativa identitets- och meningsskapande. I det postmoderna tillståndet, lyder argumentet, knyts social handling, allt hårdare till människors lokala meningsskapande istället för att, som tidigare, stå och falla med den strukturerande ordning och legitimitet som 1900-talets alla ideologiska och religiösa ism-er skänkte. Till synes rymmer dessa två utvecklingslinjer en paradox såtillvida att postmodernismen – åtminstone retoriskt – misskänner liberalismen, och (möjligen också) vice versa. Best och Kellner (1997) argumenterar dock för att denna paradox är en chimär såtillvida att postmodernismen i sig kan ses som en ”stor berättelse” och som sådan snarare plöjer väg för den (ny)liberala diskursen snarare än upphäver den.

I perspektiv av Barley och Kundas (1992) idéhistoriska genomlysning av den amerikanska managementdiskursen så är denna

paradoxala vändning inom organisationsteorin och praktiken inte något särskilt nytt fenomen. Från 1870 och framåt sker det, enligt Barley och Kunda (ibid.), långsamma diskursiva pendelrörelser mellan å ena sidan rationell/formell kontroll (till exempel genom belöningsssystem eller organisationsstruktur), och å andra sidan symbolisk/informell kontroll (till exempel genom skapandet av normativa värderingar och kulturstyrning) – och dessa pendelrörelser tenderar att i tid och rum separera de två diskursernas eventuella krockar. Dock tycks det som om pendelns frekvens tilltar (jfr. Kallifatides, 2003) och frågetecknen kan mycket väl också sättas kring dess amplitud då det tycks som om de ingående vågrörelserna tenderar att slå med hårdare och hårdare kraft mot organisationerna (jfr. Røvik, 2000, s. 268).

Dessa pendelrörelser skulle Richard Normann (2001) förmodligen ha begripliggjort som en pendling mellan det industriella paradigmet och kundbashanteringparadigmet, och som sådan uttryck för en typ av ”single loop learning” där varken existerande och beprövade kompetenser och synsätt utmanas. Som sådan skymmer den därmed sikten för det nya strategiska paradigmet som Normann, där han står i början av milleniet, ser är under uppsegling och som de senaste åren kommit att etableras på bred front. I Normanns värld går detta nya paradigmet under beteckningen ”*rekonfiguration av värdeskapande system*” – ett paradigmet inom vilket ”kunderna” (eller valfri synonym till detta begrepp) inte längre ses som passiva mottagare eller källor av behov att försöka tillfredsställa utan som aktiva medproducenter; och inom vilket den avgörande kompetensen är att *organisera värdeskapande*, *inte* att producera och *inte* att etablera relationer med ”kunderna”.

I fokus för Normanns intresse står så kallade ”*prime movers*”, de aktörer som inte bara omformar ett företags eller en hel branschs affärslandskap utan också axlar rollen som systemsamordnare. Normanns paradexempel är IKEA och de sätt på vilka det småländska företaget har organiserat ett värdeskapande som fundamentalt bryter upp de tidigare relationer som funnits inom möbelindustrin mellan producent och konsument, och som sätter

konsumenten i produktivt arbete genom att låta henne utföra för henne värdeskapande aktiviteter som hon tidigare inte kunnat (eller tillåtits) utföra. Grundbulten i denna värdeskapande metod är, menar Normann, ”*avbuntning*” och ”*ombuntning*” av aktiviteter, och han förutspår att denna metod kommer att anammas av flera verksamheter i takt med att den digitala tekniken utvecklas.

Idag har Normanns profetia blivit realitet – inom så vitt skilda branscher som bankväsendet och myndighetsvärlden utför ”kunden” arbetsuppgifter som tidigare var förbehållet en banktjänsteman eller en byråkrat i statlig tjänst – och liknande idéer och metoder återfinns i många av de samtal som centreras kring fenomen som prosumtion (jfr. Toffler, 1980; Ritzer, Dean och Jurgenson, 2012), ”co-creation” (jfr. Prahalad och Ramaswamy, 2004) och governance (jfr. Fung, 2006; Stoker, 2006; Osborne, 2006). Bärande idéer i dessa sammanhang är ofta en systemteoretisk ansats – en ansats utifrån vilken organisatoriska uttryck ses som kulturellt och strukturellt inbäddade – parat med en i det närmaste Human Relations-inspirerad idé om betydelsen av att organisatoriska initiativ tas ”bottom-up” istället för att administreras ”top-down”: Värde utgår från det subjektivt erfarna och som sådant bör ”kunderna”, avnämarna och medborgarna äga sitt medproducentskap.

Epokala förändringar

Med en organisationsteoretisk historia så tecknad med breda penseldrag förefaller det inte orimligt att ”förändring” i såväl teori som praktik tagit sig olika uttryck och getts olika betydelser under olika epoker och utifrån olika perspektiv. Med ”förändring” på Frederic Winslow Taylors tid avsågs något i grunden helt annat än den betydelse 60-talets makt- och processteoretiker la i begreppet, vilket i sin tur står i bjärt kontrast mot förändring utifrån ett institutionellt modeperspektiv. Utifrån de typologier som presenteras av Bolman och Deal (2005), Whittington (2001) och Normann (2001) kan åtminstone sex olika epoker och därtill hörande ”förändringar” deduceras; industrialism, Human Relations, politik/process, evolutionism, institutionell teori samt

rekonfiguration av värdeskapande system. Dessa ”förändringar” kan i sin tur preciseras och utskiljas från varandra utifrån ett antal grundläggande dimensioner (se figur 1 ”Organisationsteorins epoker”).

Den första dimensionen utgörs av själva målet med förändringen. Där industrialisterna strävar efter att maximera nytta i form av avkastning på kapital, eller objektivitet eller rättssäkerhet om det rör sig om ett byråkratiskt sammanhang, strävar Human Relations-inspirerade aktörer efter att skapa arbetsvillkor som bidrar till meningsfullhet; där politik/process-orienterade aktörer strävar efter att balansera mångtydiga och motstridiga mål har evolutionister överlevnad på en nyckfull marknad som överordnat mål; och där aktörer utifrån från institutionella överväganden har som mål att vinna legitimitet söker rekonfigurerande prime movers att etablera medproduentskap.

Figur 1 Organisationsteorins epoker

	<u>Industrialism</u>	<u>HR</u>	<u>Politik/process</u>	<u>Evolutionism</u>	<u>Institut. teori</u>	<u>Rekonfiguration</u>
Förändringsmål	Nyttomaximering	Meningsfullhet	Satisfiering av motstridiga mål	Överlevnad	Legitimitet	Medproducentenskap
Förändringsrationalitet	Kalkylrationalitet	Värderationalitet	"Posterior"	Anpassning	Symbolisk/ teknologisk	Värderationalitet
Förändringsfokus	Internt (strukturer)	Internt (behov)	Internt (politik)	Externt (marknad)	Externt (normer)	Externt och internt värdeskapande
Förändringsstrategi	Formell top-down	Informell bottom-up	Inkrementalism	"Vänta och se"	Översättning av recept	Rekonfiguration av värdeskapande system
Förändringsverktyg	Planering Beslutsstödsystem	Arbetsberikning, lärgroup, coachande ledarskap	Förhandling, medbestämmande	"Kunden i centrum"	Tillkoppling, frikoppling, fränstötning	Avbuntning/ ombuntning
Förändringsaktör	Ledningen	Gruppen	Koalitionerna	Marknaden	Redaktör	Prime mover
Tidsperspektiv						
Förberedelser	Kort	Kort	-	Kort	Kort-lång	Lång
Genomförande	Kort	Lång	-	Kort-lång	Kort-lång	Lång
Kostnader	Ex ante	Ex ante/Ex post	Ex post	Ex post	Ex ante/ex post	Ex post

Utifrån Marchs (1978) och Sjöstrands (1985; 1997) resonemang om olika bevekelsegrunder för organisatoriskt handlande kan dessa målsättningar återföras på typiskt sett olika rationaliteter. Industrialistens nyttomaximerande målsättning kan sägas vara baserad på en kalkylerande rationalitet inom vilket det ter sig förnuftigt, rätt och riktigt att ställa olika förändringsalternativ mot varandra, utvärdera dem efter deras respektive bidrag till målsättningens uppfyllande, för att därefter välja det alternativ som maximerar nyttan. Human Relations-aktören å sin sida agerar in i förändringsprocesser utifrån det som ter sig vara förnuftigt utifrån Human Relations-rörelsens (etiska) värden och antaganden om vad det innebär att vara människa; politik/processualisterna upptäcker först i efterhand vad som tett sig vara förnuftigt i processen att balansera motstridiga gruppers intressen; evolutionisten agerar utifrån en rationalitet där anpassning visavi marknaden sätts i första rummet; och institutionalisten rationaliserar sitt agerande utifrån vad som i symbolisk och/eller teknologisk mening anses vara rätt och riktigt. Normanns (2001) prime movers, till sist, finner det förnuftigt att agera på ett sådant sätt att det för olika aktörer skapas (nya) värden på nya sätt.

En tredje dimension utifrån vilken organisationsteorins epoker skiljer sig åt avser det som sätts i fokus vid organisatoriska förändringsinitiativ. Och härvid kan breda skiljelinjer sägas löpa mellan å ena sidan tidigare och senare epoker vad gäller internt respektive externt fokus, och å andra sidan mellan de epoker inom vilka det förutsätts att organisatorisk förändring är antingen internt eller externt orienterade och den epok inom vilka sådana förutsättningar sätts inom parentes.

För att börja med den första skiljelinjen riktas fokus i första hand mot organisationsinterna aspekter inom industrialismen, Human Relations och den politiska/processuella epoken. I fokus för industrialisten kommer strukturer i termer av arbetsdelning, specialisering och koordinering, Human Relations-aktören sätter ljus på medarbetarnas grundläggande behov och politikern/processualisten sätter den organisationsinterna politiken i förgrunden. Inom de evolutionistiska och institutionella epokerna riktas

uppmärksamheten dock företrädesvis mot aspekter utanför organisationens gränser. Evolutionisten å sin sida fokuserar på marknaden och den konkurrens som där råder medan institutionalisten å sin sida bekymrar sig för de samhällseliga normer och värderingar som på ett eller annat sätt utgör organisationens existentiella randvillkor.

Där det inom de fem tidigare epokerna på ett dualistiskt vis sätts fokus på antingen interna eller externa aspekter upphävs inom den rekonfigurativa epoken dock denna dualism till förmån för ett "både och". Fokus riktas här både in i organisationen och utanför organisationens gränser såtillvida att det värdeskapande som eftersträvas utgår från att skapa nya värden för både interna och externa aktörer genom att i grunden "tänka om" och upplösa existerande gränser mellan organisationen och dess omvärld.

Även vad gäller de förändringsstrategier som följs och de "förändringsverktyg" som kommer till användning under de olika epokerna kan typiska skillnader utmejslas mellan dem. Och dessa skillnader kan i sin tur användas för att ringa in de typiska förändringsaktörer som förs fram i, och genom, de olika epokerna.

Inom den industriella epoken är organisatoriska förändringsstrategier en angelägenhet för den högsta ledningen. Det är där som kalkylrationaliteten antas härbärgeras och det är därifrån de organisatoriska strukturerna förväntas utformas på vetenskaplig grund för att den ekonomiska nyttan skall kunna maximeras. De industriella förändringsstrategierna knyts därmed till den högsta ledningens formella funktioner och det i termer av analys, implementering och utvärdering. Förändringsstrategierna kan så sägas verka top-down och i "verktygslådan" återfinns företrädesvis planerings- och beslutsstödssystem som garanter för icke-oppotuna beslut.

I förhållande till den industriella epoken framträder Human Relations i det närmaste som dess antites: Makten att definiera verksamhetens mål och medel förväntas här decentraliseras på sådant vis att förändringsstrategier ska kunna initeras och implementeras "underifrån" på informellt vis. Bland förändringsverktygen

märks inte minst lärgrupper där medarbetare har möjlighet att diskutera och utvärdera verksamheten i syfte att förändra den, samt ett ledarskap som verkar stöttande och möjliggörande för medarbetarnas förverkligande av det de finner meningsfullt att förändra. Aktörskapet är dock här i första hand kollektivt situerat, och då företrädesvis gruppbaserat.

De organisatoriska förändringsstrategier som formuleras utifrån industrialismens och Human Relations-rörelsens förändringsmål och rationaliteter kan variera i såväl omfattning som djup. De kan vara storskaliga och genomgripande, men de kan också vara småskaliga och mer ytliga till sitt innehåll. Inom ramen för politik/process-epoken begripliggörs dock all organisatorisk förändring som i grunden bestående av småstegsförändringar, och det oavsett de konsekvenser som förändringsprocesserna i slutändan kan tänkas ge upphov till i termer av omfattning och djup. Givet de mångtydiga och motstridiga intressen, och det politiska maktspelet som kommer i fokus, ter det sig här mer eller mindre omöjligt att medelst kalkyler planera sig in i framtiden liksom det ter sig mindre fruktbart att försöka få till stånd en situation där alla medarbetare får sina grundläggande behov av egenmakt, självförverkligande och meningsfullhet tillfredsställda. Organisationer består av koalitioner som kämpar om att tillförsäkra sig av de knappa resurser som tillhandahålls – och därför framstår ”förhandling” som det främsta förändringsverktyget. Det är i och genom detta verktyg som kompromisser uppstår, det vill säga tillräckligt tillfredsställande lösningar för tillräckligt många och/eller mäktiga koalitioner för att en balans ska uppstå mellan de motstridiga intressen som koalitioner har. Koalitionen framstår här med andra ord som både förändringssubjekt och förändringsobjekt.

Inom den evolutionistiska epoken är det marknaden som är den primära förändringsaktören i och med att det är marknaden som bestämmer vilka organisationer och förändringsstrategier som på sikt blir framgångsrika och överlever. Men då marknaden i grunden är nyckfull ter det sig mindre fruktbart att försöka förutse

marknadens skiftningar och preferenser. Den primära förändringsstrategin blir därför att experimentera, ”vänta och se”, och ”sätta kunden i centrum” på ett lyhört sätt för att tidigt kunna identifiera eventuella förändringar i smak- och beteendestrukturer.

Även institutionalisten har örat mot marknaden, om än kanske inte på samma medvetna sätt som evolutionisten. Syftet är här att lyssna av vilka normer och värderingar som för tillfället är på modet i form av så kallade recept och den primära förändringsstrategin kan liknas vid ”översättning” – att översätta utifrån kommande recept på ett sådant sätt att ”språkförbistringen” mellan nya och tidigare översatta, och till organisationen redan kopplade, recept inte blir alltför stor. Om så skulle bli fallet kommer förändringsverktyg som ”frånstötning” och ”frikoppling” till användning. Förändringsaktören framträder här som ”redaktör”, det vill säga som den som förmedlar och hanterar ”översättnings”-uppdrag.

Inom den sista epoken, rekonfiguration av värdeskapande system, går strategin ut på att ersätta existerande värdeskapande system med nya system som inbegriper kunden/medborgaren/etc/etc i värdeskapandet på ett sätt som inte tidigare gjorts eller varit möjligt. De huvudsakliga förändringsverktygen för epokens förändringsaktör, den så kallade prime movern, är här två: Först avbuntning, ett systematiskt splittrande av aktörer och aktiviteter som tidigare varit intimt förbundna med varandra i tid och rum till exempel i form av ”värdekedjor”; och därefter ombuntning, ett sammansättande av nya och/eller existerande aktörer och aktiviteter i värdeskapande konstellationer som överskri-der tidigare rumsliga och tidsmässiga begränsningar.

Epokala tider och kostnader

Utöver dessa skillnader i förändringsmål, rationalitet, fokus, aktör, strategi och verktyg kan också skillnader mellan epokerna tentativt urskiljas vad gäller de perspektiv på tid och kostnader som mer eller mindre normativt gör sig gällande.

Inom industrialismen ter sig tidsperspektivet kort vad gäller såväl förberedelser som genomförande. Utifrån antagande om kalkylrationalitet och perfekt information om olika handlingsalternativ, och under förutsättning att förändringsverktygen används på rätt sätt, är steget från analys till plan litet, liksom också steget från plan till full och färdig implementation. Och utifrån samma antagande om kalkylrationalitet torde kostnaderna gå att förut säga – och beräkna – *ex ante*.

Inom Human Relations-epoken torde tiden för förberedelser också vara kort, medan tiden för genomförande torde vara betydligt längre. Då både mål och medel är kända i och genom de värdemässiga premisser som följer med förändringsrationaliteten behöver här tid inte spillas på att i förväg planera och analysera vad som skall företas. Däremot kräver bottom-up strategin sin tid – och den är i princip omöjlig att prognosticera på förhand. Implementeringen tar den tid den tar – och kostar vad den kostar – vilket gör att utsagor om tid och kostnader i genomförandefasen endast kan göras i efterhand, *ex post*.

Utsagor om förändringskostnader kan också endast göras *ex post* inom ramen för politik/process-epoken. De inkrementella förändringarna tar den tid de tar och kostnader uppstår längs med vägen på ett oförutsägbart sätt. Däremot ter det sig mindre meningsfullt att dela upp tiden i faser, som förberedelse och genomförande. Småstegsförändringarna är just småstegsförändringar vilket gör det hart när omöjligt att veta vad som är att betrakta som förberedelse och vad som är att betrakta som genomförande före, i och under processens gång. Småstegsförändringarna är göranden, varken mer eller mindre.

Vad gäller evolutionismens tidsperspektiv torde detta vara av det kortare slaget när det kommer till förberedelser. Analyser av marknaden och upprättande av elaborerade planer ter sig som mindre meningsfulla redskap att hantera de nyckfulla marknaderna med och en bättre strategi är att så snabbt som möjligt ta sig till marknaden för att därefter lägga ödet i marknadens händer. Beroende på vad marknaden därefter bestämmer kan

genomförandefasen – i termer av den tid det tar att experimentera och ”vänta och se” – bli både längre och kortare. Kostnaderna blir därmed också till en fråga vars svar marknaden *til syvende og sidst* bestämmer över i efterhand.

Tidsperspektiv och kostnader inom ramen för den institutionella teorin ter sig tämligen vanskligt att uttala sig om i normativ mening. Å ena sidan kan det vara mycket svårt att avgöra vad som är att betrakta som legitimt vid en viss tidpunkt och om specifika recept är att betrakta som efemära dagsländor (jfr. Røvik, 2000, s. 22) eller inte, och därmed värda att inkorporera i den egna organisationen eller inte. Å andra sidan kan översättningsprocesserna vara mer eller mindre konfliktfyllda i sina konsekvenser. Väl beprövade och etablerade recept, till exempel i form av så kallade superstandarder (jfr. *ibid.*, s. 22), torde vara mindre tids- och kostnadskrävande att översätta och tillkoppla i och med att det finns tidigare kunskaper och erfarenheter att lära av. Nya recept är att betrakta som betydligt osäkrare kort, både i tids- och kostnadshänseende.

Rekonfiguration av värdeskapande system, till sist, ställer stora krav på såväl tolkning och reflektion kring hur avbuntning och ombuntning skulle kunna åstadkommas för att skapa nya värden som etablering av nya aktörsroller och konstellationer. Som Normann (2001) uttrycker det krävs ett lärande i form av en ”*gregoriansk lyftkran*” med vars hjälp det rådande systemet kan ifrågasättas i grunden – och som samtidigt kan användas för att agera in en tänkt framtid på ett produktivt sätt. Sådan rekonfiguration görs inte i en handvändning och torde vara omgärdad av genuin osäkerhet, inte minst vad gäller kostnaderna för att ställa om det värdeskapande systemet.

Mot en breddad tolknings- och handlingsrepertoar

Den organisationsteoretiska historien säger så en hel del om de olika föreställningar som finns om förändring. Tentativt framträder åtminstone sex distinkta epoker med olika antaganden om vad förändring är, hur den ska genomföras och varför; och till varje epok är det möjligt att knyta olika sätt att se på tid och

kostnader. Den organisationsteoretiska historien säger dock också något viktigt om hur förändringsidéer och praktiker utvecklas och manifesteras.

För det första tycks det som om teori och praktik står i ett slags dialektiskt förhållande till varandra. Å ena sidan följer de teoretiska diskurserna i de olika epokerna av högst konkreta förändringar i det som Karl Marx skulle ha kallat för "basen", det vill säga grundläggande ekonomiska förutsättningar och produktionsförhållanden. Industrialismens teknologiska landvinningar ger upphov till rationaliseringsdiskursen på samma sätt som 1970-talets ekonomiska kris ger näring till Organizational Development-diskursen. Å andra sidan återverkar den teoretiska överbyggnaden högst påtagligt på organisationspraktiken och dess möjlighetshorisonter – vilket inte minst de institutionella teoretikerna uppmärksammar.

För det andra är dialektiken mellan diskurs och bas, vilket inte minst Johan Asplund visat i ett flertal skrifter om de tankefigurer som verkar medierande mellan diskurs och bas (se till exempel Asplund, 1979; 1991), en trög och långsam process. Det som avhandlas vid en tidpunkt kan få återverkningar långt senare, på samma sätt som basala förändringar tar sig diskursiva uttryck som, så att säga, "släpar efter". Denna tröghet och långsamhet gör att epokala diskurser inte försvinner, de ebbar möjligen sakta men säkert ut, men under tiden de är kvar tenderar de att överlagra varandra (jfr. också Liedman, 1997): Vid en och samma tidpunkt i historien gör sig tidigare epokers idéer och praktiker gällande, och det i såväl diskurs som bas. När det talas om "förändringsprocesser i stora organisationer" är det därför rimligt att anta att hela den organisationsteoretiska historien med dess epokala tankerepertoar aktiveras: Från Taylor och Fayol via Human Relations-skolan och processualister till institutionalister och rekonfiguratorer.

När hela denna repertoar aktiveras är det, för det tredje, också rimligt att anta att de teoretiska och praktiska samtalen blir tämligen konfliktfyllda. De rymmer inom sig motstridiga antaganden och synsätt, konfliktterande normer och rationaliteter, och det så

till den grad att mer eller mindre till synes ouplösliga paradoxer uppstår – som att försöka åstadkomma förändringar som syftar till medbestämmande top-down enligt rationalistisk modell eller att försöka ändra en organisationskultur från den ena dagen till den andra utan att beakta att kulturförändringar tenderar att ta mycket lång tid.

För de institutionella teoretikerna, och då särskilt de som intresserat sig för offentliga organisationer, tillhör konflikter och paradoxer organisationers vardag och ett särskilt intresse har de därför riktat mot hur olika aktörer i olika organisationer hanterar idéer och handlingslogiker som krockar (jfr. Brunsson, 1989; Brunsson och Olsen, 1993; Holmberg och Henning, 2003; Skålén, 2004; Reay och Hinings, 2009). Samtidigt har de institutionella teoretikerna visat hur det går mode i begrepp och synsätt vilket gör att vissa idéer ses som föråldrade och i otakt med sin samtid medan andra betraktas som självklara och nödvändiga. Potentiella norm-, värde- och rationalitetskonflikter mellan nya och gamla recept, och mellan deras respektive förespråkare, riskerar därmed att negligeras eller undertryckas i förändringsretoriken – för att förr eller senare dyka upp som ”o(av)sedda konsekvenser” (jfr. Ericsson, 2006) i det konkreta förändringsarbetet.

Sammantaget sätter dessa tre omständigheter förändringsprocesser i stora organisationer i ett särskilt ljus. Istället för att, som Todnem By (2005), se det som besvärande att forskningsfältet är disparat ter det sig mer meningsfullt att se det disparata i vitögat – och acceptera det disparata som något i grunden oundvikligt. Istället för att söka integrera de olika ansatserna till en helhet, istället för att genom normativ teoriutveckling hjälpa chefer och ledare att effektivisera förändringsprocesser och istället för att söka det universellt bästa sättet att genomdriva förändringar ter det sig utifrån denna hållning mer meningsfullt att givet en specifik situation tolka och värdera förändringsansatser, -ambitioner och -processer, och göra det med beaktande av hela den organisationsteoretiska repertoaren, dess komplexitet och många motsägelser.

3 En översikt över översikter

Efter att i det förra kapitlet i grova drag ha skrivit fram organisationsteorins historia och försökt visa hur olika epokers ”skolor” och ”läror” tenderar att överlagra varandra och ge upphov till inkommensurabla diskurser inom såväl teori som praktik, är det min avsikt att här på ett mer djuplodande vis sätta perspektiv på teorier som explicit behandlar organisatoriska förändringsprocesser. Mitt syfte är härvidlag trefaldigt.

För det första finner jag det angeläget att frilägga den organisatoriska förändringslitteraturens vokabulär, och då särskilt de begrepp och de relationer mellan begrepp som forskare på området förhåller sig till. Kännedom om vokabulären ser jag nämligen som en grundförutsättning för att kunna utveckla en kritisk förståelse för de diskurser som teoretiker och praktiker lever i, och genom – och för att kunna besvara de tre övergripande frågor som ställs i denna text: Hur lång tid tar en omorganisation? Vad kostar en omorganisation? Och hur genomförs en effektiv omorganisation?

För det andra är det mitt syfte att diskutera de betydelser som finns inskrivna i vokabulären – och därmed i diskursen – men som vanligtvis inte synliggörs då de tillhör det för-givet-tagnas domän. Det som tas för givet tenderar att såväl begränsa som möjliggöra mänsklig praktik, och att explicitgöra och problematisera det för-givet-tagna ter sig viktigt om det finns ambitioner att utmana eller bredda existerande idé- och handlingsrepertoarer, till exempel vad gäller frågor som har att göra med tid, kostnader och effektiva genomföranden.

Mitt tredje syfte är högst pragmatiskt: Genom att presentera förändringslitteraturens bärande teoretiska begrepp och tankegångar ges jag möjlighet att i kommande kapitel deducera fram ett antal teser om tid och kostnader som kan användas av praktiker som

underlag vid diskussion, analys och värdering av olika organisatoriska förändringsinitiativ. Det praktiska värdet av de teorier som diskuteras i detta kapitel kommer med andra ord framträda i ljuset av de konkreta frågor som ställts av Statskontoret (se kapitel 1).

I fokus ställer jag forskningstexter som syftar till att utveckla översiktliga förståelser över organisatoriska förändringar i termer av typologier. Skälet till detta är att dessa texter allt som oftast, utöver de normativa, integrativa och universella råden och dåden, bidrar med struktureringsprinciper som får högst konkreta återverkningar på forskares och praktikers förståelser och handlingsrepertoarer. De kan sammantaget sägas utgöra det samlade vetandet på området och som sådant etablerar de gränser inte enbart för vad som är värt att veta utan också vad som är möjligt att veta – och, i förlängningen, att göra. Min läsning får härigenom ett drag av meta-studie över sig; kapitlet blir till en översikt av översikter.

De specifika texter jag väljer att ställa i fokus har några år på nacken – och det är ett medvetet val. Det tar helt enkelt tid för forskningstexter att manifesteras sig på ett sådant sätt att de med självklarhet kan refereras av andra forskare som auktoritativa. Att texterna som avhandlas är från 90-talet säger med andra ord något viktigt om den epistemologi jag gärna tillskriver forskning, men också om den etik som i mångt och mycket vägleder akademiska samtal: Det som är att betrakta som god kunskap har blivit god kunskap i, och genom, ett över en längre tid pågående samtal i vilken kunskapen provats och värderats i såväl teori som praktik.

Typologi över organisatoriska förändringscykler

Den första artikel jag väljer att närmare redogöra för är på intet sätt något självklart val. Den tillhör inte de allra mest citerade artiklarna på området och den äger inte den typ av stringens som vanligtvis karakteriserar texter som hör till genren forskningsöversikter. Författarna skriver förvisso fram sina ambitioner i ter-

mer av att skapa klarhet och det nödvändiga i att motverka reduktionism genom att studera förändringsprocesser i sina konkreta och komplexa sammanhang, men de använder sig samtidigt av tämligen abstrakta och långsökta metaforer för att förmedla sitt budskap. Det som gör artikeln relevant i sammanhanget är istället att en av författarna, Henry Mintzberg, är en av de senaste fem decenniernas mest inflytelserika organisationsforskare, och att artikeln, *Cycles of Organizational Change* författad tillsammans med Frances Westley 1992 är publicerad i den ansedda tidskriften *Strategic Management Journal*. Därtill är Mintzberg och Westleys (1992, s. 39 ff) utgångspunkt minst sagt kreativ då de menar att organisationsförändringar kan beskrivas som ett system av rörliga cykler: Koncentriska cykler, gränscyklar ("circumferential cycles"), tangentiella cykler respektive spiralliska cykler.

Om koncentriska cykler

För att börja med de koncentriska cyklerna konstaterar Mintzberg och Westley (ibid., s. 40) att organisationsförändringar täcker hela skalan från "införandet av marknadsekonomi i Polen till att byta ut ekonomernas pennor till datorer" (ibid., s. 40, min översättning) och att det därför är nödvändigt att göra skillnad på olika typer av förändring vad gäller såväl skala som omfång. Å ena sidan, menar de, kan organisationsförändringar antingen vara konceptuella (idéorienterade) eller konkreta (handlingsorienterade) vad gäller själva tillståndet ("the state"); att ändra en organisations kulturella och strukturella tillstånd är till exempel att hänföra till det förra, medan förändringar vad gäller organisationens affärssystem och personalstyrka tillhör det senare. Å andra sidan kan samma typ av distinktion göras med avseende på de strategiska riktningar organisationsförändringar tar: Antingen är förändringsstrategier konceptuellt orienterade och tar sikte på förändring av organisatoriska visioner och/eller (marknads)positioner eller så är de handfast inriktade på förändring av existerande rutiner och operationer.

Utifrån dessa två dimensioner konstruerar Mintzberg och Westley en fyrfältare och med denna i ryggen ställer de sig frågande till i vilken utsträckning förändringar i en dimension måste harmoniera med förändringar i den andra. Är det till exempel meningsfullt att försöka ändra en organisations kulturella tillstånd utan att ändra organisationens visionära inriktning? Är det rimligt att ändra på organisationens medlemmar utan att ändra på rutinerna i organisationen? Den första frågan ställer sig Mintzberg och Westley nekande till, medan de ställer sig mer positiva till den senare. Det tycks, menar de (ibid., s. 40), som om ju mer konceptuella förändringarna är, desto mer integrerade och genomgripande måste de vara. Samma typ av logik, skriver de (ibid., s. 40–41) vidare, tycks också operera mellan den konceptuella och konkreta nivån på så sätt att förändringar på den konceptuella nivån utan motsvarande förändringar på handlingsnivån blir till tomma gester, man tänker annorlunda men agerar på samma sätt som tidigare (jfr. Westley, 1990).

Diskussionen leder Mintzberg och Westley (ibid., s. 40) till att göra ytterligare en distinktion, nämligen den mellan deduktiv respektive induktiv förändring. Deduktiv förändring uppstår ”utifrån och in” (eller rättare sagt: ”uppifrån och ned”) och ”går från idé till handling” till skillnad från induktiv förändring som verkar ”inifrån och ut” (eller rättare sagt: ”underifrån och upp”) och ”går från handling till idé”. Den förra förändringstypen är den som oftast associeras med det som i managementlitteraturen kallas planerad strategisk förändring, medan den senare vanligen knyts till begrepp som ”gräsrotsrevolution” och ”lärande organisation”. Mintzberg och Westley (ibid., s. 42) modererar dock dualismen mellan de två idealtyperna genom att å ena sidan poängtera att många organisatoriska förändringsinitiativ har både induktiva och deduktiva inslag och därmed mer träffande kan beskrivas som ”*middle-up-down management*” (jfr. Nonaka, 1988), och å andra sidan betona att organisationer är i ständig förändring, åtminstone på någon nivå, men att förändringarnas karaktäristik varierar med den organisatoriska nivån. (För diskussion om hur typen av förändring påverkar tid och kostnader se teserna 1–3 i kapitel 5 respektive 6.)

Med de olika distinktionerna på plats för att beskriva de organisatoriska förändringarnas innehåll och nivåer väljer Mintzberg och Westley så att representera sitt resonemang i form av en koncentrisk spiral. I spiralens mitt sätts den konkreta nivån varför den konceptuella nivån sätts på spiralens utsida; induktiv förändring löper därmed från spiralens mitt medan deduktiv förändring löper utifrån och in mot spiralens mitt; och på samma sätt följer organisationens tillstånd och strategiska riktning spiralens koncentrisk (och därmed implicit hierarkiska) nivåer utifrån och in: Vision, position, program och faciliteter i den ena dimensionen; kultur, struktur, system och människor i den andra.

Om gränscyklar

Vad gäller de medel och processer som står till buds vid organisatorisk förändring skisserar Mintzberg och Westley (ibid., s. 42–43) de många olika alternativa sätt som förändring kan uppstå och genomföras på. Förändring kan till exempel ledas av en aktör, ett team eller en större grupp som agerar samfällt – eller så kan förändring växa fram underifrån utan någon som helst plan eller intention; förändring kan initieras från högsta ledningen, från mellancheftsnivån eller från golvet – eller så kan förändring initieras utifrån av fristående intressenter eller inhyrda konsulter; en förändrings processer kan ta sig formella eller informella uttryck, den kan omfamnas utan motstånd av organisationens medlemmar eller ta sig konfrontativa uttryck, etc., etc. Aspekterna är många och så är kombinationsmöjligheterna, men i stort sett kan organisatorisk förändring reduceras, menar Mintzberg och Westley (ibid., s. 43), till att orkestreras i, och genom, tre olika typiska processer; processplanering (*“procedural planning”*), visionärt ledarskap och induktivt lärande.

Processplanering är det klassiska sättet att ta sig an förändring och går som sådant ”kärt barn” under flera namn som till exempel ”strategisk planering” eller organisationsutveckling (*“organizational development”*): Det tas här för givet att organisatorisk förändring initieras och leds av högsta ledningen utifrån väl artikulerade målsättningar och avsikter, och att organisatorisk förändring formuleras i formella och konceptuella

termer för att därefter implementeras av lägre hierarkiska nivåer utan vare sig friktion eller motstånd. Det visionära ledarskapet respektive det induktiva lärandet, å sina sidor, kan ses som något av processplaneringens antiteser: Inom ramen för det visionära ledarskapet initieras och leds förändringen förvisso uppifrån, utifrån en ledares medvetna vision om ett nytt organisatoriskt tillstånd, men förändringens genomförande är helt igenom informell och gradvist uppträdande; och vid induktivt lärande kan förändringens aktörskap aktualiseras var som helst i organisationen och omfatta alltifrån ”cykelställsfrågor” till mer genomgripande och revolutionerande omorientering av verksamheten.

De tre idealtyperna kan, skriver Mintzberg och Westley (ibid., s. 44), ses som ömsesidigt uteslutande, som varandras substitut, men de kan också ses som komplementära, och det är också så som Mintzberg och Westley väljer att förhålla sig till dem. ”*In a sense, vision may be thought of as the soul of organizational change, learning the blood flowing through its veins, and planning the skeleton that holds it together*” (ibid., s. 44) förklarar de sin hållning, och argumenterar för att det förmodligen är mest fruktbart att se de tre typiska processerna som sekventiellt relaterade till varandra: Induktivt lärande ger upphov till nya visioner som i sin tur påkallar processplanering. Dessa sekvenser är vidare cykliska, argumenterar Mintzberg och Westley (ibid., s. 44–45), och de sker på alla nivåer i den tidigare presenterade koncentriska förändringscykeln, från den konceptuella nivån till den konkreta handlingsnivån.

De koncentriska cyklerna överlagas så av processcykler inom cyklerna och detta föranleder Mintzberg och Westley att benämna dessa processer för ”*circumferential cycles*”. Begreppet ”circumferential” är tvetydigt och det finns inte riktigt någon bra motsvarighet på svenska annat än ”omkrets”, men håller man sig inom det engelska språkets ramar kan det sägas betyda gräns eller det område som indikerar den yttre kanten av något varför ”gränscyklar” torde kunna vara en lämplig översättning. Å andra sidan är själva poängen med dessa ”gränscyklar”, så som Mintzberg och Westley (ibid., s. 45) presenterar dem, att de inte

håller sig inom sina nivåmässiga gränser: I sina cykler antas de följa den koncentrisk spiralen så som den roterar in mot mitten, ”de gräver sig djupare, mer genomgripande och mer konkret in i organisationen” (ibid., s. 45, min översättning):

“Any of those cycles of change can take place at any level in our concentric cycles – in other words around any one or more of its circumferences. Thus, a chief executive can learn a new vision, lead the change, and eventually program it through the planning process to shift the entire organization (much as in Quinn’s (1980) depiction of ‘logical incrementalism’). Or a factory foreman can do the same thing with respect to one small change in a corner of the organization (Westley, 1990). Either way, such a change generally begins with informal learning at a conceptual level and can end with formal planning directed at the next more concrete level, thus navigating circumferentially around one or more cycles.” (Mintzberg och Westley, 1992, s. 45)

Att gränscyklerna på detta sätt ”äter sig in i organisationen” behöver dock inte betyda att sekvenserna i gränscyklerna måste löpa på förutbestämda vis. Till exempel kan Mintzberg och Westley (ibid., s. 45) tänka sig informella förändringsprocesser inom vilka mycket få inslag av formell planering förekommer, liksom de kan tänka sig implicita förändringsprocesser inom vilka det visionära ledarskapet lyser med sin frånvaro. Det induktiva lärandet ser de dock som en mer eller mindre omistlig del av organisatoriska förändringsprocesser om inte organisationen importerar kunskap och lärande som utvecklats utanför organisationen; och de anser det vara mer eller mindre dysfunktionellt – för att inte säga huvudlöst – att försöka sidsteppa både visionärt ledarskap och induktivt lärande till förmån för ett ensidigt fokus på processplanering. (För diskussion om hur de tre idealtypiska processerna påverkar tid och kostnader se teserna 4–5 i kapitel 5 respektive 6.)

Om tangentiella cykler

Efter det att Mintzberg och Westley typologiserat både innehåll och processer vid organisatorisk förändring vänds så deras blickar mot förändringarnas former och stadier. Då organisatorisk förändring *til syvende og sidst* syftar till att ta organisationen till en ”ny plats” introducerar de härvid begreppet tangentiella cykler (*”tangential cycles”*) vilket ska symbolisera de riktningar som cyklerna rullar fram i, ”i tangentens riktning” så att säga.

Även om organisationer på sätt och vis alltid förändras, skriver Mintzberg och Westley (*ibid.*, s. 46) med referens till Morris (1967), och det alltid finns förändring i stabiliteten, och vice versa, så är organisatoriska förändringar typiskt sett *episodiska*: De kommer till uttryck under distinkta perioder då organisationen på ett eller annat sätt rör sig från ett läge till ett annat. Dessa perioder kan till exempel utlösas av förändringar i organisationens omvärld, som teknologiska förändringar (jfr. Tushman och Andersson, 1987; Pettigrew, 1988), eller förändringar i personalstyrkan (jfr. Doz och Prahalad, 1988), och de åtföljs ofta av anekdotiska framgångssagor och hjältehistorier (Mintzberg och Westley, 1992, s. 47) – trots att den episodiska framgången kanske mer har att göra med invanda sätt att hantera specifika problem än något annat.

De två mest teoretiserade episodiska formerna är, enligt Mintzberg och Westley (*ibid.*, s. 47), *”turnaround”* och revitalisering (*”revitalization”*). Med *”turnaround”* avses vanligtvis en drastisk och snabb omorientering av verksamheten från ledningens sida, medan revitalisering vanligtvis står för adaptiva småstegsförändring över tid, ledda som av en osynlig hand i, och genom, hela organisationen. *”Turnaround”* kan vara såväl operativa (till exempel drastiska personalnedskärningar eller kostnadsbesparingar) som strategiska (jfr. Hofer, 1980) och leds typiskt sett av en ny verkställande direktör eller liknande som inte sällan möter på internt motstånd. Revitalisering å sin sida har en mer participativ inriktning, inte sällan utifrån en stödjande och bemäktigande kultur. (För diskussion om hur förändringens form påverkar tid se teserna 6–7 i kapitel 5.)

En ytterligare aspekt vad gäller de episodiska formerna är, menar Mintzberg och Westley (ibid., s. 47) vidare, att de tenderar att gruppera sig – eller klustra sig – i distinkta stadier ("stages"). Detta är en väl etablerad sanning som bland annat Greenwood och Hinings (1988) tidigare diskuterat (i termer av bland annat "inertia", "aborted excursions", "reorientations", "oscillations" och "unresolved resolutions") men som Mintzberg och Westley (1992, s. 47) väljer att åskådliggöra utifrån Mintzbergs (Mintzberg, 1978; Mintzberg och Waters, 1982; 1984) egen forskning i termer av fem stadier; utveckling, stabilitet, anpassning, kamp och revolution. Dessa stadier behöver inte nödvändigtvis följa på varandra men den underliggande logiken är typiskt sett linjär: Progressionen går från det ena till det andra stadiet, och kröns med det sista stadiets revolution.

Den linjära logiken förstärks av att Mintzberg och Westley (1992, s. 48) låter de fem stadierna överlagra de tidigare tre presenterade förändringsprocesserna processplanering, visionärt ledarskap och induktivt lärande. Homologin är i det närmaste perfekt – eller som Mintzberg och Westley (ibid., s. 48) själva uttrycker det, "quite convenient(ly)" – och den tillåter författarna att skapa ett slags grundnarrativ över organisatorisk förändring: 1) Utveckling drivs av det visionära ledarskapet, initialt på den abstrakta nivån för att därefter utvecklas till induktivt lärande på den konkreta nivån. 2) Organisationen går därefter in i ett stabilt stadium dominerat av processplanering och finjustering av verksamheten. 3) Organisationen anpassar sig vartefter saker och ting ändras internt och externt varvid det induktiva lärandet ökar i såväl omfång som betydelse på konkreta gräsrots- och mellanchefernivåer, men också når mer konceptuella nivåer. 4) Anpassningen och det induktiva lärandet gör att organisationen till sist förlorar sin strategiska riktning och tillstånd varvid organisationen kämpar med att i grunden lära om för att därigenom etablera en ny riktning och ett nytt tillstånd. 5) Revolutionen inträder och med den ett nytt visionärt ledarskap.

Och så börjar förändringscykeln om igen. Tangenten i sammanhanget är den organisatoriska riktningförändring som sker i och med det fjärde stadiet, kampen.

Om spiraliska cykler

I en sista typologisk och cyklisk vändning konstaterar Mintzberg och Westley (ibid., s. 49) att olika sekvenser av episoder och stadier över tid bildar mönster som beskriver en organisations historiska utveckling. Den vanligaste sekvensen kallar de för periodiska stötar ("*periodic bumps*") – en sekvens som karaktäriseras av långa perioder av stabilitet som med jämna, periodiska mellanrum avbryts av dramatiska revolutionära episoder då organisationen försöker att komma i takt med omvärlden. Exempel på en sådan sekvens är Volkswagenwerks utveckling i efterkrigstidens Tyskland fram till 1974 (Mintzberg, 1978) och den amerikanska krigsstrategin i Vietnam (ibid.). En annan sekvens kallar Mintzberg och Westley (1992) för oscillerande skiften ("*oscillating shifts*") mellan två fundamentalt olika cykler, konvergerande och divergerande; en tredje sekvens liknar de vid en livscykel med regelbundna 40-årskriser; och en fjärde sekvens benämner de regelbunden process ("*regular process*"), en revitaliserande process där processplanering i princip lyser med sin frånvaro till förmån för ett decentraliserat induktivt lärande. (För diskussion om hur sekvensernas frekvens och amplitud påverkar tid och kostnader se teserna 8–9 i kapitel 5 respektive teserna 6–7 i kapitel 6.)

Alla dessa sekvenser är inte bara cykliska utan spiraliska, hävdar så Mintzberg och Westley (ibid., s. 51). De kommer och går, helt enkelt, likt pendlar eller gyroskop. Och därtill kan de var och en relateras till de organisatoriska konfigurationer som Mintzberg (1979; 1989) så framgångsrikt etablerat inom organisationsteorin. Konventionella maskinbyråkratier (som Volkswagen och den amerikanska militären) svänger fram och tillbaka mellan stabilitet och revolution i periodiska stötar; adhokratier kännetecknas av oscillerande skiften mellan konvergens och divergens; och professionella byråkratier följer regelbundna processer som mest av allt kan liknas vid en gyroskopisk evighetsmaskin. "*The*

organization seems like a vibrating transformer”, skriver Mintzberg och Westley (1992, s. 51) om Mintzbergs egen arbetsplats, den professionella byråkrati som McGill University utgör, *”never changing place but always moving inside.”*

Mintzberg och Westley (ibid., s. 52 ff) avslutar så sin artikel med att adressera den reflekterande praktikern och problematisera nyttan av de fyra cykler de just presenterat: Hur kan en chef som är angelägen om att leda förändring på ett hälsosamt och vitalt sätt få balans mellan kontinuitet och förändring, stabilitet och lärande? Svaret som ges är att studera det sätt på vilket världsreligionerna genom århundrandena vidmakthållit sina positioner samtidigt som de ständigt förnyat sig – för att därefter dra paralleller till samtidens affärsdrivande organisationer. Och härvid presenterar Mintzberg och Westley (ibid.) ytterligare en trehövdad typologi över organisatorisk förändring på religionens – och företagandets – område. 1) Den katolska kyrkans sätt att på 1200-talet, inom ramen för en starkt byråkratisk och planerande struktur, låta utvecklingsprocesserna ske på gräsrotsnivå i avskilda delar av organisationen kallar de för *”enclaving”* – vilket Mintzberg och Westley (ibid., s. 53) med referens till bland andra Peters och Waterman (1982) och Kuhn (1989) menar visar stora likheter med IBMs strategi på 80-talet för att utveckla persondatorer. 2) Protestantismens sätt att förnya sig på den nordamerikanska kontinenten under 1700-talet genom uppdelning i nya kyrkor bildar typen *”cloning”* – en typ av strategi som Mintzberg och Westley (1992, s. 55) menar återspeglas hos Hewlett Packard som med sin divisionaliserade avknopningsstruktur på 70- och 80-talen uppmuntrade till entreprenörskap och innovation. 3) Den tidiga Buddhismens utveckling i Indien genom att skapa anhängare starka i anden men med svaga, för att inte säga obefintliga, sociala och materiella bindningar typifieras i termer av *”uprooting”*, vilket är en strategi som också, enligt Mintzberg och Westley (ibid., s. 56), karakteriserar ett företag som Body Shop.

Typologi över organisatoriska förändringsmotorer

Den andra artikeln jag valt att fördjupa mig i är en av de kanske mest inflytelserika texterna på området: Andrew Van de Vens och Marshall Scott Pooles artikel *Explaining Development and Change in Organizations* från 1995. Utgångspunkten är här att forskningen om organisatorisk förändring i grunden är tvärvetenskaplig, men att detta inte är något problem så länge försöken att integrera de olika forskningsansatserna till en sammanhängande helhet inte blir alltför totalitära. Viss integration är önskvärd, skriver Van de Ven och Poole, men att söka en fullständig integration är vare sig meningsfullt eller görligt då olika forskningsansatser vilar på konflikerande – eller inkommensurabla – antaganden om, och perspektiv på, förändring. Det gäller därför istället, menar de, att respektera och bevara de tvärvetenskapliga särdragen genom att se kunskapsbidrag från i grunden olika ansatser som ”alternativa bilder” över ett och samma fenomen samt att identifiera de situationer då varje teori äger sin giltighet och användning (ibid., s. 511).

Det Van de Ven och Poole så företar sig är att på basis av en tvärvetenskaplig litteraturstudie skriva fram fyra idealtypiska processteorier som förklarar hur och varför förändring utvecklas på ett visst sätt i sociala eller biologiska entiteter – livcykels-, teleologiska, dialektiska respektive evolutionära teorier – samt att skapa en typologi över olika typer av förändring som korresponderar mot de olika idealtypiska processteorierna. Ansatsen är normativ och induktiv, förklarar de (ibid., s. 511-512), och de beskriver själva syftet med sitt projekt som ett sätt att undvika teoretisk ignorans och självuppfyllande profetior: Istället för att arbeta med teoretiskt förutfattade meningar om förändringsprocesser är idén att empiriskt ”testa” existensen av processteori i syfte att utröna vilken av de fyra som ”passar” det studerade fenomenet. Om detta är en induktiv eller deduktiv ansats låter jag för tillfället vara osagt.

Före det att de fyra idealtypiska processteorierna presenteras gör Van de Ven och Poole en begreppsmässig precisering. De fyra

idealtyperna, skriver de, ”*representerar fundamentalt olika sekvenser och generativa mekanismer*” (ibid. s. 511, min översättning) som förklarar förändring, och som sådana är de att betrakta som ”*motorer*” som i vissa fall ”*samspelar*”:

”We contend that all specific theories of organizational change and development can be built from one or more of the four basic types. Although some theories can be reduced to one of the motors most are predicated on the interplay of two or more motors.” (ibid., s. 511)

Motormetaforen, tillsammans med antagandet om att teorier byggs av samspelande motorer, förlämnar idealtyperna en slags *drivande* konnotation, och det är också en sådan betydelse som Van de Ven och Poole tycks tillskriva sina motorer. De skriver:

”We refer to a process theory as an explanation of how and why an organizational entity changes and develops. This explanation should identify the generative mechanisms that caused observed events to happen and the particular circumstance or contingencies behind these causal mechanisms.” (ibid., s. 512)

Det vill säga, idealtyperna/motorerna tycks här betraktas som något som både orsakar organisatorisk förändring och kan användas som analysredskap för att förklara organisatorisk förändring.

Den första motorn som Van de Ven och Poole skriver fram, livscykelteorin, har sina intellektuella rötter hos alltifrån Piagets (1975) idéer om barnets olika kognitiva utvecklingsfaser och Kohlbergs (1969) morallära till teorier om biogenesis (Featherman, 1986) och organisatorisk utveckling (Kimberley och Miles, 1980). Gemensamt för dessa olika teorier är antagandet om att förändring är något oundvikligt och alltid något nära förestående: I varje social (eller biologisk) entitet finns det ett inneboende utvecklingsschema, en förprogrammerad kod om man så vill, som på ett progressivt sätt för entiteten från en given position till en annan på förhand given position, från en given form till en annan på förhand given form. Ofta begripliggörs utvecklingen i stadier som hos människan – födelse, tillväxt,

mognad och död – och som sådana är de irreversibla. Organisatorisk förändring ses följaktligen som något som stegvis är både kumulativt och konjunktivt (Van de Ven och Poole, 1995, s. 515).

Den drivande kraften bakom livcykelteorier ses i de flesta fall vara ”naturen” eller ”förnuftet” – även om livscyklerna i vissa avseenden också kan regleras genom institutionaliserade praktiker (jfr. det lilla barnets utveckling visavi olika etablerade pedagogiker). Utrymmet för aktörer att själva påverka processen är dock minimalt, stadiernas inbördes relation är givna liksom processens slutdestination.

Inom ramen för de teleologiska teorierna är situationen dock den omvända: Här sätts aktörerna i förarsätet som målmedvetna och anpassningsbara, och organisatorisk utveckling och förändring ses som en ständigt pågående och repetitiv process bestående av målformulering, implementering, utvärdering och justering av målen vartefter nya erfarenheter och lärdomar vinnas. Till de teleologiska teorierna kan, menar Van de Ven och Poole, så vitt skilda teorier räknas som funktionalism (jfr. Merton, 1968), beslutsfattande (jfr. March och Simon, 1958), social konstruktivism (jfr. Berger och Luckmann, 1966; Weick, 1979) och strategisk planering (jfr. Chakravarthy och Lorange, 1991).

Utifrån det teleologiska antagandet om att det är det uppsatta målet som är den primära orsaken till förändring finns inga förutbestämda stadier eller trajektorier som en organisation slaviskt förväntas följa i en förändringsprocess. Däremot kan förändringsprocessen, och aktörskapet bakom den, begränsas av till exempel resursbrist och externa krav från den institutionella miljö som omgärdar organisationen och få till följd att vissa stigar och stigberoenden etableras (Van de Ven och Poole, 1995, s. 516–517). Dessa stigar och stigberoende ses dock inte som uttryck för makt och maktutövning utan som uttryck för rationella beslut och handlingar.

Makt och maktutövning är fenomen som istället kommer i blickfånget inom den tredje motor som Van de Ven och Poole

identifierar; de dialektiska teorierna. Utifrån en Hegeliansk världsbild förstås organisatorisk förändring här som produkt och process formad av konkurrerande och konflikterande krafter, intressen och värderingar. Tes och anti-tes ställs mot varandra, och förändring uppstår när maktbalansen mellan konflikterande grupper av någon anledning rubbas och resulterar i politiskt maktspel. Detta maktspel kan utspelas såväl internt som externt, och det fortsätter tills de konflikterande grupperna når en för dem tillräckligt tillfredsställande lösning, en syntes som överbryggar de konflikterande intressena och värderingarna, eller tills det att en av de stridande parterna fullständigt manövrerar ut eller eliminerar sin motståndare. En jämvikt uppnås – som i sin tur blir till utgångspunkt för fortsatta motsättningar. För att parafrasera Marx kan därmed allt fast och beständigt sägas förflyktigas i och genom de dialektiska teorierna.

Den sista motorn som Van de Ven och Poole (ibid.) mejslar fram är de evolutionära teorierna, teorier i vilka organisationer sätts in i ett populationsekologiskt sammanhang och där organisatorisk förändring förstås som uttryck för cykliska urvalsprocesser (jfr. Aldrich, 1979; Hannan och Freeman, 1977). Likt Darwin begripliggjorde djurrikets arter, deras uppkomster och fall i termer av ”the survival of the fittest”, ses här nya organisationsformer uppstå och konkurrera för överlevnad på nyckfulla marknader, och framgångsrik blir den organisation som bäst anpassar sig till de resurser som finns i en given nisch. Denna evolutionära motor processar fram en förutbestämd sekvens där variation följs av selektion som följs av retention (bevarande) – men det är inte en sekvens som på ett entydigt sätt bestämmer en enskild organisations öde. Teorierna arbetar på en aggregerad populationsnivå och förutsätter (och förutsäger) övergripande förändringar i arten men, beroende på de antaganden som görs om artens egenskaper och evolutionens hastighet (se Van de Ven och Poole, 1995, s. 519), kan blicken också riktas mot lärande- och imitationsprocesser på organisationsbasis (jfr. Burgelman, 1991; Weick, 1979).

Om förändringsmotorer i samverkan

Fördelen med de fyra idealtyperna, argumenterar Van de Ven och Poole (1995, s. 524), är att de till skillnad från andra typiska klassificeringar av organisatoriska förändringsprocesser (Van de Ven och Poole refererar här till bland andra Tushman och Romanellis (1985) distinktion mellan inkrementell och radikal förändring och Meyer et als (1993) idéer om kontinuerlig och diskontinuerlig förändring) gör det möjligt att identifiera motorn bakom en förändring innan den har avslutats. Istället för att använda sig av utfallet av en förändring för att klassificera typen av förändring möjliggör idealtyperna klassifikation efter de betingelser som råder när förändringen initieras och som omgärdar själva processen.

För att ytterligare underlätta sådan klassificering inordnar Van de Ven och Poole sina fyra idealtyper utefter två dimensioner i en så kallad ”fyrfältare”. Den första dimensionen fokuserar på ”förändringsenhet” (*”unit of change”*) och tar hänsyn till att förändring kan ske på många olika nivåer. Det existerar en slags organisatorisk hierarki, menar författarna, från individ och grupp via organisationer till populationer och samhället i stort, och det är en fundamental skillnad mellan att studera organisatorisk förändring i en entitet och att studera förändring mellan flera olika entiteter. Evolutionära och dialektiska teorier, slår Van de Ven och Poole (1995, s. 521, min översättning) fast, *”opererar på multipla entiteter”* medan livscykel- och teleologiska teorier *”operar på enstaka entiteter.”*

Den andra dimensionen i Van de Ven och Pooles fyrfältare är ”typen av förändring” (*”mode of change”*): Antingen följer förändringsprocesser ett förutbestämt mönster (*”prescribed mode”*) eller så konstrueras de efterhand (*”constructive mode”*). De förklarar:

“A prescribed mode evokes a sequence of change events in accord with a preestablished program or action routine. A constructive mode, in contrast, produces new action routines that may (or may not) create an original (re)formulation of the entity.

Life-cycle and evolutionary theories operate in a prescribed modality, while teleological and dialectical theories operate in a constructive modality.” (ibid., s. 522)

Med referens till Watzlawick et al (1974) och deras distinktion mellan förändring av första respektive andra ordningen inskräper Van de Ven och Poole ytterligare skillnaden mellan förutbestämd och konstruktiv förändring. Livscykel- och evolutionära teorier är, menar Van de Ven och Poole (1995, s. 523), exempel på motorer som genererar första ordningens förändring, det vill säga förändring som sker ”på stället” inom existerande ramar, medan dialektiska och teleologiska teorier genererar andra ordningens förändring, det vill säga förändring som på ett djuplodande sätt bryter med tidigare rutiner, för-givet-tagande och ramverk. (För diskussion om hur denna distinktion påverkar tid se teserna 11–12 i kapitel 5.)

Kruxet med idealtyperna – eller förändringsmotorerna som Van de Ven och Poole (ibid., s. 525) hellre kallar dem i den senare delen av sin artikel för att tydligt skilja dem från ”teori” – är dock att de är just idealtyper, det vill säga idealiserade och typiska beskrivningar av förhållanden som inte äger sina empiriska motsvarigheter. För Van de Ven och Poole är detta en svår nöt att knäcka. Å ena sidan skriver de att de flesta teorier är mer komplicerade än vad idealtyperna låter påskina, och å andra sidan anför de att verklighetens organisatoriska förändringsprocesser är så komplexa att det är möjligt för flera motorer att ”*spela in*” (ibid., s. 526, min översättning). Slutsatserna Van de Ven och Poole så drar utifrån sitt resonemang går i två olika riktningar: Dels argumenterar de för att specifika teorier om organisatorisk förändring är ”kompositer” eller ”hybrider” av två eller flera motorer, dels refererar de till empirisk forskning som visat att komplexa organisatoriska beteendemönster är resultat av samspelande motorer (livscykel och teleologiska). Som av en händelse är denna forskning utförd av Poole själv (Poole, 1983 respektive 1985; samt Poole och Roth, 1989).

Konsekvensen av Van de Ven och Pooles argumentation blir att de, genom att specificera närvaron eller frånvaron av en specifik motor i en given situation, kan skapa en matris innehållande sexton logiska och möjliga motorkombinationer. Detta schema gör det i sin tur möjligt för dem att skilja enkla motorer från sammansatta och samtidigt utveckla nya begrepp för att klassificera olika alternativa teorier: ”Dual-motors”, ”Tri-motors” respektive ”Quad-motors”. Begreppsutvecklingen förklarar de på följande sätt:

“... are called dual-motor theories because they represent cases when only two of the four change motors are in operation in a given organizational change process. [...] tri-motor theories... when three of the four change motors operate interdependently. [...] a quad-motor theory... represent the most complex situation when all four generating mechanisms operate interdependently in a given situation.” (Van de Ven och Poole, 1995, s. 526–527)

Med dessa begrepp på plats strukturerar Van de Ven och Poole (ibid., s. 528) tidigare forskning om organisatorisk förändring. Cameron och Whettens (1983) artikel om livscykler i högre utbildning kategoriseras till exempel som en ”single-motor theory” i det att andra motorer lyser med sin frånvaro, medan Weicks (1979) klassiska bok *The Social Psychology of Organizing* ges statusen ”tri-motor theory” då den uppges kombinera livscykels- med teleologiska och evolutionära motorer. Tre av Van de Ven och Pooles logiska motorkombinationer saknar dock teoretiska exemplifieringar – men det uppfattas inte vara ett problem, snarare tvärtom: ”Luckorna” i deras matris utgör möjligheter till teoriutveckling, och Van de Ven och Pooles syfte med sin artikel är härvidlag att visa ”hur komplexa teorier kan konstrueras av samspelet mellan ett par enkla förändringsmotorer” (ibid., s. 529, min översättning). (För diskussion om hur antalet och samspelet mellan olika förändringsmotorer påverkar tid se tes 10 i kapitel 5.)

I förlängningen ser dock Van de Ven och Poole (ibid., s. 532 och s. 534) stora värden i att empiriskt utforska relationerna mellan

de fyra motorerna för att därigenom skapa tydligare och mer kompletta teorier. Idén som förs fram är att forskare bör samla in så mycket data som möjligt om förändringsprocesser för att därefter testa vilken eller vilka motorer som opererar och hur de relaterar till varandra. Denna tvåstegs-metod kallar Van de Ven och Poole för ”*template matching*” och de menar att den främjar utveckling av teorier som är kommensurabel med förändringsprocessens komplexitet. Av särskilt intresse är här att frilägga motorer som verkar inom andra motorer, så kallad ”*nesting*”; att klarlägga hur olika motorer förhåller sig till varandra över tid (opererar de synkront eller sekventiellt?); samt att bestämma graden av komplementaritet (förstärker olika motorer varandra eller motverkar de varandra?).

I slutändan handlar det dock för Van de Ven och Poole (ibid., s. 534 ff) om att balansera de konstruktiva och förutbestämda motorerna så att inte negativa effekter uppstår i termer av ”onda cirklar” (här refereras till Masuch, 1985) eller ”kreativ förstörelse” (här refereras märkligt nog till Schumpeter, 1942, som med detta begrepp problematiserat entreprenörskapets funktion i kapitalistiska samhällen). Om till exempel en konstruktiv motor tillåts dominera över förändringsprocessen kan det bli svårt för organisationen att trycka tillbaka underifrån kommande rivaliserande subsystem – vilket kan skapa en variation som inte låter sig integreras i ett sammanhållet system. ”Feedback loops” mellan de olika motorer ses som en lösning – liksom icke-linjära matematiska modeller som kan hantera (läs: predicera) kaosartade och stokastiska förändringsförlopp (Van de Ven och Poole, 1995, s. 536).

Typologi över organisatorisk förändring

Som tredje artikel väljer jag en text i vilken utgångspunkten är de tidigare distinktioner som gjorts mellan olika typer av förändring såsom episodisk, kontinuerlig, diskontinuerlig och inkrementell förändring (jfr. Porras och Silvers, 1991, men också Mintzberg och Westleys (1992) artikel som ovan redogjorts för) samt,

intressant nog, Van de Ven och Pooles (1995) artikel om idealtypiska förändringsmotorer. Artikeln är Karl Weicks och Robert Quinns artikel *Organizational Change and Development* från 1999, och den har inte minst satt avtryck i det akademiska samtalet vad gäller de idealtyper som här skrivs fram. Weick och Quinn (1999) ställer sig mycket positiva till de tidigare kategoriseringar och typologier som destillerats fram – och det särskilt till Van de Ven och Pooles idealtyper som ju tar hänsyn till typ av förändring och förändringsenhet (se ovan) – men de menar att också *förändringshastighet* (*”tempo of change”*) utgör en betydelsefull ”skiljemur” mellan olika förändringsansatser (ibid., s. 365).

För att utforska hur förändringshastighet, definierat utifrån sin lexikala betydelse *”characteristic rate, rhythm, or pattern of work or activity”* (ibid., s. 365), kommer till uttryck i olika teoretiska arbeten tar Weick och Quinn hjälp av Dunphy (1996) som frågat sig vilka olika komponenter som krävs för att en teori om organisationsförändring skall räknas som ”fullfjädrad”. Dunphys (ibid., s. 542–543) svar tar fasta på fem olika *”elements”* (*”properties”* i Weicks och Quinns artikel): För det första krävs en grundläggande – ofta omedveten – organisationsmetafor; för det andra krävs ett analytiskt ramverk i termer av hur olika förändringsvariabler länkas till varandra på ett idealt sätt för att kunna diagnosticera organisatorisk förändring; för det tredje krävs ett organisatorisk ideal att sträva mot för att nå effektivitet; för det fjärde krävs en interventionsteori som normerar vad som ska göras, hur och när; och för det femte krävs att en förändringsagent inte bara identifieras utan också definieras utifrån dennes roll.

Dunphy (ibid., s. 543) exemplifierar de fem elementen genom att sätta perspektiv på den kanske vanligaste ansatsen inom förändringslitteraturen, den om strategisk förändring (*”strategic change”*). Den grundläggande metaforen är här, menar Dunphy, organisationer som målmedvetna konkurrenter inom ramen för ett ekonomiskt, socialt och politiskt system; det analytiska ram-

verket centreras kring branschanalyser och tar fasta på beroendeförhållande till omvärlden i termer av vissa nyckelfaktorer; idealet är en organisation som uppvisar högsta yttre och inre effektivitet i, och genom, en dedikerad arbetsstyrka som strävar i den utstakade strategiska riktningen; den grundläggande interventionsteorin är att analysera omvärlden och konkurrenterna och vid behov genomföra de förändringar som anses vara nödvändiga; och förändringsaktören förutsätts vara ledningen i det att de innehar den tekniska expertis som krävs för ändamålsenlig strategisk analys och implementering.

De fem elementen kommer till uttryck, menar Dunphy (ibid., s. 543), på olika sätt i olika skolbildningar, man skulle kunna säga att de fem elementen *konfigureras* på olika sätt beroende på vilken teori som avhandlas. Weicks och Quinns (1999) idé är så att, utifrån Dunphys fem element, inskräpa de idealtypiska skillnaderna mellan teorier som behandlar episodisk förändring och teorier som riktar fokus mot kontinuerlig förändring, och samtidigt problematisera den teoretiska såväl som den praktiska betydelsen av förändringshastighet.

Om episodisk förändring

Som begrepp konnoterar ”episodisk förändring”, skriver Weick och Quinn (1999, s. 365), de förändringsprocesser som initieras vid ett distinkt tillfälle och utifrån ett visst syfte. Ett grundläggande antagande för sådana processer är att organisationen rört sig från ett ordnat jämviktsläge – det som ofta efter Lewin (1947) och Tushman och Romanelli (1985) begripliggörs i termer av ”kvasi-stationärt jämvikt” eller ”ekvilibrum” – och därför är i behov av förändring som återställer ordningen eller upprättar en ny ordning. Avvikelsen kan till exempel ha åstadkommit på grund av en växande diskrepans mellan organisationens struktur och de krav som omvärlden ställer på denna struktur, teknologisk förändring eller förändringar i arbetsstyrkan.

Metaforiskt sett framträder organisationer i ljuset av episodisk förändring som (förändrings)tröga. Det antas finnas en uppsättning av mekanismer som så att säga håller organisationen i

schack, och som gör att organisationer inte förändras på organiskt vis. Sådana mekanismer kan till exempel vara täta och starkt kopplade (makt)beroenden mellan olika organisatoriska enheter, mäktiga normer inbäddade i starka subkulturer och institutioner, bristfälliga kommunikations- och feedbacksystem, och fokus på inre effektivitet och kortsiktig anpassning till smärre förändringar snarare än långsiktig anpassningsförmåga för att hantera övergripande förändringar (ibid., s. 367 och s. 368). (För diskussion om hur dessa mekanismer påverkar tid och kostnader se tes 13 i kapitel 5 respektive tes 8 i kapitel 6.)

Den organisatoriska trögheten gör att nödvändiga förändringar uteblir. Det uppstår en organisatorisk eftersläpning ("*a lag*") och med den följer bristande yttre effektivitet, det vill säga organisationen kan mycket väl ha en effektiv produktionsapparat, men brister i att rikta apparaten på ett effektivt sätt för att möta sina intressenters krav – vilket i sin tur leder till att ett förändringstryck uppstår. Med Tushmans och Romanellis (1985) begrepp har jämviktstillståndet "punkterats" och det som krävs är en djupgående förändring som återställer trycket; en revolution eller, som Bartunek och Moch (1994, s. 24) uttrycker det, en förändring av "andra ordningen" inom vilken existerande djup- och meningsstrukturer ställs på ända. När revolutionen väl är genomförd tar dock trögheten återigen makten över organisationen. (För diskussion om hur förändringstrycket påverkar tid och kostnader se tes 14 i kapitel 5 respektive tes 9 i kapitel 6.)

Den analytiska referensram som ställs på fötter för att hantera episodisk förändring omfattar, skriver Quinn och Weick (1999, s. 369), idealt sett tre processvariabler. För det första gäller det att förstå vad som orsakat trögheten, det är inte utan betydelse huruvida trögheten är att hänföra till, säg ingrodda rutiner (jfr. Gioia, 1992) eller om den är en oavsedd konsekvens av tidigare framgångar (jfr. Miller, 1993; 1994); för det andra gäller det att identifiera och förstå de "*triggers*" som skapat förändringsbehovet; och för det tredje gäller det att identifiera och implementera vad som ska till för att föra organisationen (tillbaka) till ett nytt jämviktsläge. Weick och Quinn (1999, s. 370) använder

här begreppet ”*replacement*” vilket leder tanken till ”ersättare” men också till ”återställare”. (För diskussion om hur dessa processvariabler påverkar tid och kostnader se teserna 15–17 i kapitel 5 respektive teserna 10–12 i kapitel 6.)

Det som triggar episodisk förändring kommer, skriver Weick och Quinn (ibid., s. 369) med referens till Huber et al (1993), åtminstone från fem olika källor (eller mer korrekt ”determinanter” för att använda Huber et als begrepp); omvärlden, organisationens prestationer, den högsta ledningens ”karaktäristik”, strukturen samt strategin. Hur själva triggningen går till och hur den ska analyseras, utvecklas inte av Weick och Quinn, men utifrån Huber et als (ibid., s. 219 ff) modell går det att sluta sig till att analys i sammanhanget betyder att operationalisera de fem determinanterna i ett antal variabler för att sedan mäta dessa. Med måtten på plats är det därefter möjligt, hävdar Huber et al, att förutsäga nivån på den förestående organisationsförändringen.

Vad gäller det sista steget i den analytiska referensramen – identifikation och implementering av det som skall bli det nya jämviktsläget – framträder episodisk förändring som en sekvens i vilken organisationen går från ett läge till annat. Med referens till Ford och Ford (1994) förtydligar Weick och Quinn (1999, s. 370) resonemanget:

“The change process becomes a sequence of events in which a person (a) determines or defines what currently exists (what is A), (b) determines or defines its replacements (Not-A), (c) engages in action to remove what is currently there, and (d) implants its replacement.” (Ford och Ford, 1994, s. 775)

Weick och Quinn (1999, s. 370) reser dock ett varningens finger för att idén om ”*replacement*” kan begränsa, och reducera, förståelsen av episodisk förändring till att vara en fråga om antingen-eller. Det är lätt att tro att om A inte fungerar så måste dess motsats, Not-A, fungera – och därmed lätt att bortse från att det kan vara både A och Not-A som utgör själva problemet (jfr. Roach och Bednar, 1997).

Vad gäller det tredje elementet i Dunphys (1996) modell hävdar Weick och Quinn (1999, s. 370), något förvånande, att det inte existerar något organisatoriskt ideal att sträva emot bland de som intresserat sig för episodisk förändring. Anledningen som anförs är att episodisk förändring är en alltför generisk beskrivning för att inte vara tillämpbar på hela spektret av olika organisatoriska former och ideal. Och detta är en omständighet som också gäller teorier om kontinuerlig förändring – ej heller här finns ett organisatoriskt ideal att sätta på piedestal menar Weick och Quinn. Det närmaste ideal man kan tänka sig, skriver de (*ibid.*, s. 371), återfinns hos Burgelman (1991) som en organisatorisk blandning mellan initiativ som eftersträvar kontinuerlig förändring inom ramen för existerande strategi och episodiska initiativ som ligger utanför den existerande strategin.

Huruvida Weick och Quinn har rätt eller inte vad gäller avsaknaden av organisatoriskt ideal att sträva emot låter jag vara osagt, men det framstår som märkligt att i sammanhanget inte problematisera att episodisk förändring, per definition, kräver initiativ och att detta initiativ kommer uppifrån såväl vad gäller dess tolkningsföretråde som dess implementering. Det är svårt att tänka sig episodisk förändring som underifrån kommande initiativ – och det inte minst utifrån den normativa interventionsteori och de idéer om förändringsagenskap som Weick och Quinn (*ibid.*, s. 371 ff) tolkar fram inom ramen för episodisk förändring.

Vad gäller den interventionsteori som omgärdar episodisk förändring konstaterar Weick och Quinn (1999, s. 371) nämligen, återigen med referens till Ford och Ford (1995), att det är fråga om planerade och intentionella interventioner. Episodiska förändringar iscensätts helt enkelt av aktörer som medvetet och avsiktligt etablerar nya organisatoriska villkor och omständigheter som bryter mot det som varit, och som åstadkommer det genom en särskild uppsättning (eller serie av) ändamålsenliga aktiviteter med eller utan medhjälpare (jfr. Ford och Ford, 1995, s. 543). Genomförandet av episodiska förändringar står därmed och faller, menar Weick och Quinn (1999, s. 372), med psykologen Kurt Lewins generiska recept för planerad förändring i

termer av ”*unfreeze, change and refreeze*”, och det i två avseenden.

För det första utgår de episodiska interventionerna, enligt Weick och Quinn (ibid., 372), från Lewins idé om att tröga jämvikter rubbas lättare ur sitt läge om konserverande krafter som personliga försvarsmekanismer och gruppnormer ”tinas upp”; och för det andra sägs hans recept, och då särskilt hans fem antaganden om förändring, vara kompatibelt med det analytiska ramverk som inbegrips i episodisk förändring. Weick och Quinn (ibid., s. 372) skriver:

“These five assumptions (Marshak, 1993) are (a) linear assumption (movement is from one state to another in a forward direction through time); (b) progressive assumption (movement is from a lesser state to a better state); (c) goal assumption (movement is toward a specific end state); (d) disequilibrium assumption (movement requires disequilibrium); and (e) separateness assumption (movement is planned and managed by people apart from the system).”

Lewins förändringsmodell, sammanfattar Weick och Quinn (ibid., s. 372), är Newtonsk: Rörelse åstadkoms genom att någon utövar kraft på det organisatoriska objektet. Och som sådan förutsätter modellen en förändringsagent av typen ”*prime mover*” – ett begrepp och en ledarroll som Weick och Quinn mejslar ut i termer av menings- och kulturskapande i och genom språkliga interventioner ”bottom up” snarare än ”peka med hela handen” (begreppet bör inte förväxlas med den prime mover Normann (2001) skriver om, se kapitel 2).

Om kontinuerlig förändring

I perspektiv av episodisk förändring framträder kontinuerlig förändring som dess raka motsats: Förändring ses här som ständigt pågående och inte något som sker då och då, vid specifika tillfällen; förändring betraktas som något som utvecklas över mycket lång tid istället för att som vid episodisk förändring ha mer eller mindre givna och kortare tidsramar; och förändring är i

grund och botten en kumulativ process och inte, som vid episodisk förändring, icke-kumulativ (ibid., s. 375). Ett vanligt antagande är härvid Orlikowskis (1996, s. 65) idé att förändring är något som framträder inkrementellt utan att det finns några förändringsintentioner *a priori*.

Den organisatoriska dynamiken vid kontinuerlig förändring blir så helt annorlunda än vid episodisk förändring. Det makroperspektiv som impliceras vid episodisk förändring görs till mikroperspektiv och i fokus kommer alla de självorganiserande processer som organisatoriska aktörer dagligdags medverkar i, på alla hierarkiska nivåer och positioner, för att anpassa verksamheten till ögonblicks snabba förändringsförlopp. Förändring ses med andra ord konstituera organisationer och inte som något som appliceras ovanifrån eller från sidan av förändringsagenter med en förformulerad agenda. Stabilitet blir därmed till en slags anomaly – en extraordinär prestation.

De organisatoriska rotmetaforer som Weick och Quinn (1999, s. 375) menar att teorier om kontinuerlig förändring emanerar ur är tre till antalet. Först är där organisation som improvisation, en förändringssituation där tiden mellan tanke och handling är så pass kort att tanke och handling konvergerar till ett och där ”tankehandlingarna” triggas och förändras i stunden (jfr. Orlikowski, 1996, s. 88–89); sedan är där organisation som översättning, som ett ständigt pågående redigeringsarbete där utifrån kommande (förändrings)idéer och praktiker modifieras och anpassas för att kunna sättas samman med redan existerande idésystem och handlingsmönster (jfr. Czarniawska och Joerges, 1996; Latour, 1986); och sist men inte minst är där organisation som lärande, en organisation uppbyggd av manifesterade och latent kunskapsrepertoarer (jfr. Pye, 1994) som aktiveras, utvecklas och omstöps i reflekterat handlande. Weick och Quinn sammanfattar dessa tre rotmetaforer på följande sätt:

“In each of these three images, organizations produce continuous change by means of repeated acts of improvisation involving simultaneous composition and execution, repeated acts

of translation that convert ideas into useful artifacts that fit purposes at hand, or repeated acts of learning that enlarge, strengthen, or shrink the repertoire of responses.” (Weick och Quinn, 1999, s. 377)

Vad gäller det analytiska ramverket som förutsätts kunna ackommodera kontinuerlig förändring poängterar Weick och Quinn (ibid., s. 377) att det är fullt möjligt att analysera och förstå kontinuerlig förändring som en serie av snabba och små episodiska förändringar. Men, det är å ena sidan att missförstå betydelsen av *kontinuerlig* i kontinuerlig förändring, och å andra sidan att underskatta skalans (omfånget och viddens) betydelse för en kontinuerlig förändring. Vid kontinuerlig förändring är processerna mer eller mindre flytande, det finns ingen början eller slut – det enda som existerar är ständigt återkommande och ömsesidiga anpassningar och variationer som leder till ytterligare anpassningar och variationer (jfr. Orlikowski, 1996, s. 66); och att det är förändringar i mikro behöver inte alls betyda att förändringarna inte får konsekvenser i makro. ”*Small changes can be decisive if they occur at the edge of chaos*”, som Weick och Quinn (1999, s. 378) uttrycker det.

Där nyckelbegreppen för analys av episodisk förändring så, i det närmaste på positivistiskt vis, centreras kring tröghet, triggers och revolution, framträder aspekter som mönster av ständigt återkommande interaktioner, vardagliga anpassningar och improvisationer i det lilla – aspekter vilka är att hänföra till kulturella spörsmål om förändring (ibid., s. 378). Hur skapas och återskapas en specifik kultur? Vilka möjligheter och begränsningar för kontinuerlig förändring tillhandahåller den? Och är det möjligt att förändra den så att kontinuerlig förändring främjas? Frågor som dessa explicitgörs visserligen inte av Weick och Quinn, men de finns mer eller mindre tydligt inskrivna mellan raderna i resonemanget de för, och det särskilt när de sammanfattar det analytiska ramverket med att framhäva betydelsen av meningskapande och retrospektiv omtolkning (ibid., s. 379). Här ges det analytiska ramverket i det närmaste hermeneutiska förtecken och innebörder.

Utifrån det innehåll och den riktning som Weick och Quinn (ibid.) ger det analytiska ramverket vid kontinuerlig förändring finns det fog för att säga att det organisatoriska idealet är en organisation som har en kontinuerlig förändringskultur. Så långt vill de dock inte gå, utan de nullifierar på denna punkt Dunphys (1996) modell precis som de gjorde vad gäller det organisatoriska idealet för episodisk förändring. Det finns inget specifikt organisatoriskt ideal att sträva mot vid kontinuerlig förändring förutom ett mycket generiskt sådant i termer av en ”*organisation som är kapabel till kontinuerlig förändring*” (Weick och Quinn, 1999, s. 366, min översättning). Vad gäller den interventionsteori de tolkar fram är de dock desto tydligare: Här har vi att göra med själva motsatsen till Kurt Lewins modell och problemformulering. ”Unfreezing” är inte problemet vid kontinuerlig förändring, problemet är istället att hantera det som redan är i vardande (ibid., s. 379). (För diskussion om hur riktningen på en organisations kontinuerliga förändringsprocesser påverkar tid och kostnader ses tes 18 i kapitel 5 respektive tes 13 i kapitel 6.)

För att helt byta perspektiv på förändring vänder sig så Weick och Quinn till Marshak (1993) som i sin tur vänt Lewin ryggen till förmån för konfucianismens idégod. Och här finner de en i det närmaste konträr uppsättning antaganden förenliga med idén om kontinuerlig förändring: Förändring antas vara cykliska (som ständigt återkommande ebb och flodréelser) och processionella (rörelse antas ske inom ordnande cykler); förändringen är i sig inget mål, det är vägen som är målet; och inget varar för evigt. Balans och harmoni kan dock sägas överskugga alla dessa antaganden, vilket gör att det övergripande förändringsimperativet inom konfucianismen blir att alltid sträva efter att nå ett jämviktstillstånd (ibid., s. 403).

Interventionsteorin som friläggs vid kontinuerlig förändring följer så en annan sekvens än vid episodisk förändring, skriver Weick och Quinn (1999, s. 379). Istället för att följa sekvensen ”*unfreeze, transition, refreeze*” är det mer rimligt att kontinuerliga förändringar följer sekvensen ”*freeze, rebalance, unfreeze*”. De förklarar:

”To freeze continuous change is to make a sequence visible and to show patterns in what is happening (e.g. Argyris 1990). To freeze is to capture sequences by means of cognitive maps (Fiol & Huff 1992, Eden et al 1992, Cosette & Audet 1992), schemas (Bartunek 1993, Tenkasi & Boland 1993), or war stories (Boje 1991, O’Connor 1996). To rebalance is to reinterpret, relabel, and resequence the patterns so that they unfold with fewer blockages. [...] Finally, to unfreeze after rebalancing is to resume improvisation, translation, and learning in ways that are now more mindful of sequences, more resilient to anomalies, and more flexible in their execution.” (Weick och Quinn, 1999, s. 379–380)

Om interventionslogiken vad gäller episodisk förändring sätter idén om ”replacement” i centrum, utgår kontinuerlig förändring på ”attraktionens logik” förklarar Weick och Quinn (ibid., s. 380) vidare. Och med referens till Kotter (1996) betonar de härvid skillnaden mellan att chefa (”manage”) och leda (”lead”) förändring: Att chefa över förändring är att ”peka med hela handen” och beordra människor att göra det man vill att de ska göra, och det är det som görs vid episodisk förändring; att leda är att få med sig människor genom att visa dem hur man ska vara, och det är det som sägs krävas för att få till stånd kontinuerlig förändring. Resonemanget leder Weick och Quinn osökt till Weicks (1995) forskning om meningsskapande och ett perspektiv på organisatorisk förändring som betonar språkets, dialogens och identitetens betydelse. Den förändringsagent som leder kontinuerlig förändring, blir så argumentet från Weick och Quinns (1999, s. 381) sida, är en agent som är närvarande i vardagen, som samtalar med sina medarbetare ansikte-mot-ansikte, och som därigenom bidrar till att skapa förståelse för det som är i vardande i och genom sina talhandlingar (jfr. Ford och Ford, 1995). (För diskussion om hur chefskap och ledarskap påverkar tid och kostnader se tes 19 i kapitel 5 respektive tes 14 i kapitel 6.)

Om förändringshastighet

Med de två idealtyperna frilagda utifrån Dunphys (1996) fem element finner sig så frågan hur förändringshastighet teoretiseras och praktiseras, det vill säga den fråga som Weick och Quinn inledde med att ställa. Dessvärre blir de läsaren svaret skyldiga: I den sammanfattande diskussionen lyser förändringshastighet som begrepp med sin frånvaro, och de två författarna ger istället uttryck för en rad mer eller mindre självklara teser. ”Förändring startar aldrig för den slutar aldrig”. ”Medan vissa saker inte tycks förändras, förändras andra.” ”För att förstå förändring måste vi förstå tröghet.” ”Förändring sker oftare i spiraliska processer än linjära.”

Alla dessa insikter, skriver Weick och Quinn (1999, s. 382) om sina teser, har större chans att komma till uttryck om forskare närmar sig förändring betraktat som verb (”*changing*”) istället för som substantiv (”*change*”). Att byta vokabulär och tänka i ”ande”-form (”ing”-form på engelska) gör att förändring som rörelse mellan statiska tillstånd överges till förmån för ett perspektiv på förändring som något som aldrig stannar och som något vars orsaker och verkan är mer komplexa och obestämda än vi vad vi på förhand kan förvänta oss.

Bortom typologierna

I perspektiv av de tre forskningsöversikter som ställts i fokus framträder den organisatoriska förändringsvokabulären som en ymnig ”språklåda”. Begrepp efter begrepp läggs till vokabulären; de associeras till varandra i intrikata relationer eller disassocieras från varandra som varandes motstridiga eller inkommensurabla; och mellan begreppen – och de olika forskningstraditioner som upptar dem – inskräps allt finare distinktioner. Vokabulären ordnar så inte bara den begreppsmässiga kunskapen utan också forskningens fält.

Utifrån Weicks och Quinns (ibid.) uppmaning att byta vokabulär kan man säga att den organisatoriska förändringslitteraturens vokabulär också blir till en meta-vokabulär, en vokabulär över en

vokabulär. Och som sådan måste nog Weicks och Quinns uppmaning anses vara tidstypisk: Den är del av en övergripande språklig vändning inom samhälls- och humanvetenskaperna under 80- och 90-talen och framåt – en vändning som på förändringslitteraturens område får ordentligt fäste i och med artiklar som *Improvising Organizational Transformation Overtime: A Situated Change Perspective* (Orlikowski, 1996), *A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change* (Chia, 1999) och *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change* (Tsoukas och Chia, 2002). Grundbudskapet i texter som dessa är att det krävs ett nytt sätt att tänka, forska och tala om förändring för att bättre kunna förstå förändringens föränderlighet. Med referens till den kunskap som utvecklats kring förändring som bestående av ett antal diskreta stadier skriver Tsoukas och Chia (ibid.):

“That knowledge ... does not do justice to the open-ended micro-processes that underlay the trajectories described; it does not quite capture the distinguishing features of change – its fluidity, pervasiveness, open-endedness, and indivisibility. Why is this? Why cannot stage models of change, such as Lewin’s (1951) classic “unfreezing-moving-refreezing” model, incorporate the distinguishing features of change? [...] A conceptual framework for making sense of change (namely, the stage model of change) cannot deal with change per se, except by conceiving of it as a series of immobilities; it makes sense of change by denying change!” (Tsoukas och Chia, 2002, s. 570–571)

Lösningen som Tsoukas och Chia (ibid., s. 571) propagerar för är att söka förstå förändring inifrån, att direkt erfara de processer och flöden som konstituerar förändring och att agera tillsammans med andra in i, och genom, förändring. Tsoukas och Chia förespråkar här etnografiska metoder, longitudinella och djupgående studier av organisationskulturer, men deras pragmatistiska referensram leder också till ansatser som aktionsforskning och interaktiva metoder. De språkliga alternativ som förs fram för att generera de etnografiska och täta beskrivningar av den dynamik

som karaktäriserar organisatoriska förändringsprocesser är dock allt som oftast sprungna ur den typologiska vokabulär som kommer till uttryck i artiklar som Weick och Quinns (1999), Mintzberg och Westleys (1992) och Van de Ven och Pooles (1995) – och utifrån denna vokabulär reproduceras ett antal självklarheter och för-givet-taganden.

En av de mer framträdande självklarheterna är den funktion teori antas ha. Till viss del bestäms denna funktion till själva typologins – och idealtypernas – funktion, vilken kan sägas följa Webers (1962) i grunden hermeneutiska idé om ”typen” som heuristiskt tolkningsinstrument för att kunna beskriva och skapa förståelse för verklighetens olika fenomen. Men i mer än ett avseende går teorins funktion stick i stäv med Webers idé och blir till en slags positivistisk avspiegling av empiriska förhållanden. Det vill säga, teorin antas kunna ”matcha”, alternativt ”fånga”, empirins mångfacetterade uttryck, och det på ett entydigt sätt.

Tydligast är denna avspieglingstanke i Van de Ven och Pooles (1995) artikel där författarna företar sig en ständig glidning mellan teoretisk ”typ” och empirisk ”verklighet”. Glidningen är dock på intet sätt uttalad, utan den smyger sig på: I början av artikeln motsätter sig till och med Van de Ven och Poole (ibid., s. 511) de försök som gjorts att skapa integrativa teoribildningar som så att säga ”täcker in” alla empiriska situationer utifrån argument som tar hänsyn till att olika teorier i grunden är inkommensurabla, men snart nog slår de fast att det gäller att identifiera de situationer då varje teori äger sin giltighet och användning (ibid., s. 511). Forskaren förväntas med andra ord ta sin ”typ” och testa dess empiriska existens som vore typen ett lackmuspapper. Och det är, tvärt emot vad de själva skriver, en deduktiv ansats, inte en induktiv sådan.

Van de Ven och Pooles glidning mellan teori och empiri kulminerar i och med att de sätter teori synonymt med ”motor” och vidhäftar detta begrepp metaforiska betydelser som går ut på att det är ”motorer” som driver organisatorisk förändring, antingen

en och en eller i mer eller mindre komplexa samspel med varandra. Imperativet Van de Ven och Poole ålägger sina läsare blir så att identifiera vilken eller vilka motorer som opererar i en given empirisk situation och att göra detta så tidigt som möjligt i en organisatorisk förändringsprocess. Antingen för att kunna styra och kontrollera den i önskad riktning eller för att förutsäga dess utfall. I de situationer det inte är möjligt att diagnosticera vilka motorer som opererar, ja, då påkallar Van de Ven och Poole teoriutveckling, vilket antas ske genom att sätta samman olika förändringsmotorer som svarar mot praktikens förutsättningar (ibid., s. 529). Likhetstecken sätts därmed, underförstått, mellan teoriutveckling och organisationsutveckling.

Att ”motor” på detta sätt tillfogas den organisationsteoretiska vokabulären förlämnar såväl teori och forskning som organisatoriskt förändringsarbete betydelse som i det närmaste för tankarna till ”motoroptimering”. Men begreppet ringar också på ett självklart sätt in såväl det aktörskap som de aktiviteter som förmodas följa i dess spår: Teori är något som ska ageras på, och det är inte vem som helst som i normativ mening bör agera, det är den teoretiskt kunnige praktikern. En motoroptimerare, om man så vill eller, om man tar Van de Ven och Poole (ibid., s. 1995) på orden såsom de avslutar sin text, en statistiker som önskar förutsäga organisatoriska förändringsprocesser utifrån en viss signifikansnivå.

Mintzberg och Westley (1992) är annars kanske de som tydligast adresserar sin läsekrets då de problematiserar nyttan med de olika förändringscykler de skrivit fram. Här är det dock inte i första hand en ”räknenisse” som träder fram utan en historiskt bevärad person med förmågan att utifrån sina kunskaper översätta dessa till de organisatoriska situationer som för närvarande råder i syfte att leda förändring. Det sätt på vilket Mintzberg och Westley önskar vara en sådan person behjälplig emanerar dock ur samma slags pragmatiska omsorg som vägleder Van de Ven och Poole (och även i viss utsträckning Weick och Quinn (1999) även om det i deras arbete inte är lika tydligt). Denna omsorg kommer på ett pregnant sätt till uttryck i den fråga som

Mintzberg och Westley (1992, s. 52) retoriskt ställer till sin läsare: ”Hur kan en chef som är angelägen om att leda förändring på ett hälsosamt och vitalt sätt få balans mellan kontinuitet och förändring, stabilitet och lärande?”

Frågor som inleds med ”Hur kan...” borgar i sig för pragmatiska svar. Men de borgar också för att svaren redan är givna då själva frågeformuleringen förutsätter att det faktiskt finns möjliga svar på de frågor som ställs. Mintzberg och Westley problematiserar därför inte nyttan av sitt vetande genom att ställa frågan ”Är det överhuvudtaget möjligt att...?” – vilket med tanke på de inkommensurabla typer de skriver fram hade varit en högst adekvat frågeställning – utan tar för givet att svaret på denna fråga är jakande. Det vill säga, det underliggande forskningsproblemet för dem är inte att problematisera existensen av en möjlighet utan att formulera de medel som realiserar – och kapitaliserar på – den redan in-tecknade möjligheten.

Med ”Hur kan...”-frågor följer också en för-givet-tagen normativitet såtillvida att själva frågeställningen öppnar upp en i princip oändlig svarsrymd som inte låter sig stängas utan någon slags värderande ”stängningsmekanism”. ”Hur kan...”-frågor besvaras dock allt som oftast endast med ett svar – eller som i Mintzberg och Westleys artikel med ett strikt begränsat utfallsrum – utan att stängningsmekanismen görs explicit. I Mintzberg och Westleys artikel är det dock relativt tydligt att det som begränsar svarsrymden på just deras ”Hur kan...”-fråga är tidigare framgångsrika organisationsförändringar. Vad som anses vara möjligt och eftersträvansvärt är i slutändan en fråga om normativ benchmarking.

För att sammanfatta de för-givet-tagna betydelser som tycks finnas inskrivna i den organisatoriska förändringsvokabulären framträder utöver en tämligen grundmurad pragmatisk hållning visavi förändring även en stark konservativ bias: Tanke- och handlingsrepertoarerna fjättras till en statisk förståelse av förändring som något som måste förutsägas, styras och kontrolleras;

samtidigt som tanke- och handlingsrepertoarerna förväntas normalas och legitimeras genom tillbaka- och sidoblickande benchmarking. Teori ter sig i sammanhanget som en slags dubbelsidig retro- och prospektionsspegel – som något som å ena sidan både orsakar/möjliggör och förklarar/problematiserar organisatorisk förändring, och å andra sidan både förutsäger och rättfärdigar organisatorisk förändring. Det vill säga, teori görs till såväl till retrospektiv aktör som något för ledare/chefer att prospektivt agera på och utifrån.

4 En förändringsmodells uppgång och fall - och återupprättelse

Av den avslutande diskussionen i det föregående kapitlet tycks det som om det lurar en paradox bortom de för-givet-tagna typologierna över organisatorisk förändring: Förändring förstås och ageras på utifrån statiska, eller om man så vill deterministiska, tanke- och handlingsrepertoarer samtidigt som det – utifrån exakt samma tanke- och handlingsrepertoarer – framförs kritik inom vilken det propageras för dynamiska och volutaristiska ansatser. Ett tydligt exempel på denna paradox framträder inte minst i det tidigare anförda citatet från Tsoukas och Chia (2002, s. 570–571) där författarna kritiserar den kunskapsbildning som utgår från att förändring består av ett antal diskreta stadier. Tsoukas och Chias ord tål härvid att upprepas då de skriver: *“That knowledge ... does not do justice to the open-ended micro-processes that underlay the trajectories described; it does not quite capture the distinguishing features of change – its fluidity, pervasiveness, open-endedness, and indivisibility”* (ibid., s. 570). Det vill säga; Tsoukas och Chia söker alltså “fånga” organisatoriska förändringsprocesser trots att de samtidigt uttrycker stor medvetenhet om det meningslösa i att söka fånga det som inte låter sig fångas.

Hörnstenen i denna paradox kan mycket väl vara de tankar om organisatorisk förändring som psykologen Kurt Lewin satte på pränt i slutet av 1940-talet, och då särskilt den modell som begripliggör organisatorisk förändring i tre stadier; ”unfreezing”, ”moving” och ”refreezing”. Det är denna modell som Tsoukas och Chia (2002, s. 570–71) riktar sin kritik emot, och det är också den modell som Weick och Quinn (1999) hävdar utgör ett slags ”generiskt recept” som forskare mer eller mindre omedvetet fortsätter att reproducera drygt 70 år efter att Lewin skrev ut det. Modellen genomsyrar forskningsfältet om organisatorisk förändring så till den grad, skriver Weick och Quinn (ibid., s. 363), att hela forskningsområdet kan reduceras till den. Skrapar man på

ytan på vilken teori som helst, hävdar Hendry (1996, s. 624) å sin sida, så stöter man tämligen omgående på Lewins modell. Den kommer till exempel till uttryck hos forskare som Lippitt et al (1958), Egan (1996) och Beckhard och Harris (1987), men kanske framförallt i normativ ”how to do it”-litteratur inom den genre Burrell (1992, sid 69) skämtsamt benämnt för ”*Heathrow Organization Theory*”. Trots all den forskning som bedrivits på området finns det enligt dessa kommentatorer därför fog för att påstå att forskningen i princip stått och stampat på en och samma fläck sedan Lewins dagar.

Att närmare granska Lewins modell och teoretiserande ter sig med andra ord angeläget om man önskar nå en kritisk förståelse för den forskning som bedrivs om organisatorisk förändring – och om man önskar bredda förändringspraktikernas tolknings- och handlingsrepertoarer vad gäller tid, kostnader och effektiviteter. I perspektiv av Statskontorets undran inför hur effektiva omorganisationer genomförs (se kapitel 1) ter det sig särskilt angeläget att sätta in Lewins teoretiserande i sitt historiska sammanhang samt att problematisera den betydelse hans texter haft för utvecklingen av organisatorisk förändringspraxis (se kapitel 7). Innan detta görs så kan det vara på sin plats att vända blicken mot några av de olika men mer samtida uttryck som Lewins modell och teoretiserande tagit och tar: Vad står ”Lewins modell” för egentligen? Inom forskningen? I utbildningssammanhang? Och i mer praktiknära sammanhang?

Lewinska uttryck och avtryck

... inom forskningen

För att bilda sig en uppfattning om de uttryck – och avtryck – som Lewin har satt på forskningen framstår monumentalverket *International Encyclopaedia of Organization Studies*, utgivet under överseende av professorerna Stewart Clegg och James Bailey, som en initierad referenspunkt. Det som inte står i de fyra bandens närmare 2000 sidor är inte värt att veta – och det som står där är, i alla fall enligt utgivaren Sage som marknadsför verken med orden, ”*cutting-edge thinking that characterizes the*

best scholarship internationally". Och som sådant uppges verket vara underkastat den mest noggranna vetenskapliga granskning.

Kurt Lewin refereras främst till under två olika uppslagsord, "Organizational Change" respektive "Organizational Development", och i båda sammanhangen tillskrivs han en tämligen stor betydelse.

Ocasio (2007) som författat texten om "Organizational Change" delar in forskningen på området i fem stycken skolor/perspektiv som till stora delar överensstämmer med den epokala indelning som här gjordes i kapitel 2. Historieskrivningen börjar hos Ocasio dock inte med ett industrialistiskt eller strukturfunktionalistiskt perspektiv utan tar sin början med Lewins fältteori – som därefter i tur och ordning följs av Carneigeskolan (som i stort sett är synonymt med politik/process så som det framskrivits i kapitel 2 här), ekologiska (synonym till evolutionära) och institutionella perspektiv samt kulturella perspektiv. Den betydelse som tillskrivs Kurt Lewins arbete ska med andra ord inte underskattas – samtidigt som det ter sig något märkligt att ge Lewins arbete denna dignitet. Ocasios historieskrivning, om inte misskänner så åtminstone negligerar de olika betydelser av organisatorisk förändring som florerar inom såväl det industrialistiska paradigmet som Human Relations-skolan. Lewins bidrag sammanfattas hur som helst på detta sätt:

"Lewin conceptualized the process of change as undergoing three stages: (1) unfreezing, or actions that increase the susceptibility of organizations to changes in the dynamic balance of forces affecting organizations; (2) movement, or actions that change the magnitude, number, and direction of driving and restraining forces, consequently changing the organizational equilibrium in a new direction; and (3) refreezing, or actions that reinforce the new distribution of forces, thereby stabilizing and maintaining a new organizational equilibrium." (ibid., s. 1021)

Sättet att beskriva Lewins förändringsmodell känns igen från det sätt på vilket Weick och Quinn (1999, s. 372) redogör för Lewins modell (se kapitel 3). Men även förståelsen av modellen som här

kommer till uttryck tycks överensstämma med hur Weick och Quinn förstår den: Å ena sidan ekar i Ocasios text Marshaks (1993) dekonstruktion av Lewins modell och Weick och Quinns efterföljande argument om att modellen är "Newtonska", och å andra sidan upprepas Weick och Quinns idé om att modellen avser episodisk förändring. Det senare blir inte minst tydligt då Ocasio (2007, s. 1021) kontrasterar Lewins modell mot senare epokers idéer om kontinuerlig förändring och riktar kritik mot modellen för att inte kunna hantera annat än episodisk förändring:

"One limitation of Lewin's perspective is its focus on organizational change as an episodic process. Alternative perspectives on change as a continuous process view organizational structures and processes as emergent and self-organizing and organizational change as constant, evolving, and cumulative. Continuous change is achieved through ongoing improvisation and modifications to organizational practices and processes. Empirical research suggests the validity of both episodic and continuous models of organizational change. One difference is that models of episodic change often focus on the adoption and implementation of formal changes to organizational structures and strategies, whereas continuous change models focus on changes to informal processes and practices." (ibid., s. 1021)

Lewins modell sätts här i motsatsställning till informella processer och det vetande som framförallt politik/process-epoken representerar, men Ocasio skriver också fram Lewins modell i termer av formella strukturer och strategier, som om modellen företrädesvis är att hänföra till den industrialistiska epokens tänkande och göranden. Detta synsätt modereras dock en aning i det andra Encyklopedi-inlägget där Lewins modell avhandlas, artikeln om "Organizational Development" författad av Marshak och Heracleous (2007). Här refereras explicit till Weick och Quinns (1999) artikel (och även indirekt till Marshak (1993)), men sammanhanget och förståelsen är något annorlunda i så måtto att Lewins modell görs till fundament för OD-rörelsen:

“The rapid pace of change at the beginning of the 21st century also prompted inquiry, by Weick and Quinn, for example, into models of change, including continuous change, that differed from the classical Lewinian unfreeze-movement-refreeze formula, which had guided almost all OD work from its inception. In combination, these and other recent developments have raised the question that Marshak has addressed, whether a new OD has emerged, to be practiced side by side with its more traditional relatives.” (Marshak och Heracleous, 2007, s. 1051)

Huruvida Lewins modell är att hänföra till den hårdföra, amerikanska varianten Human Resource Management eller den mer mjuka, europeiska Human Relations-skolan är dock en fråga som inte får sitt svar. Med tanke på Ocasios historieskrivning finns det dock anledning att tro att Kurt Lewins modell här snarare förknippas med tayloristisk top-down förändring än med marxistisk bottom-up förändring, och att detta också är något som färgat förståelsen av OD-rörelsen.

... i utbildningssammanhang

Hur kommer då Lewins modell till uttryck i utbildningssammanhang? Vilka kunskaper är det som studenter – blivande organisationskonsulter och andra som på ett eller annat sätt kommer att arbeta professionellt med organisationsförändring – får med sig från sina studier vad gäller Kurt Lewin och hans modell?

Låt oss kika in i en av Studentlitteraturs storsäljare på området, Mary Jo Hatchs *Organisationsteori* från 2002, som kan sägas utgöra ett typiskt exempel på hur Lewin behandlas i läroböcker som riktar sig till universitets- och högskolestudenter på såväl grundnivå som avancerad nivå. Boken är en översättning från engelska och gavs första gången ut 1997 på anrika Oxford University Press, och kan sägas ge ett specifikt bidrag till genren läroböcker i organisationsteori genom att, utöver de mer etablerade modernistiska och symboliska perspektiven, också anlägga postmoderna perspektiv på organisationer. På baksidan av boken står att läsa att Hatch är professor i organisationsteori vid Cranfield School of Management, och professor Barbara

Czarniawska från Göteborgs Universitet går i god för bokens kvalitet genom en så kallad blurb: ”*Boken är ett centralt verk för alla som är intresserade av organisationsstudier.*”

”*På 1950-talet utvecklade socialpsykologen Kurt Lewin (1951, 1958) en teori om social förändring*”, inleder Hatch (2002, s. 385) avsnittet om Lewins modell, och fortsätter med att beskriva att sociala institutioner utifrån denna teori förstås som en ”*balans mellan olika krafter*” som verkar hindrande eller främjande för förändring. Det är i huvudsak en teori om stabilitet, skriver Hatch (ibid.) och menar att Lewin såg på förändring som ett ”*övergående tillstånd*” mellan två stabila jämviktstillstånd. Hon fortsätter:

”*Lewin påstod en gång att: ”det finns inget så praktiskt som en bra teori*”, och han beskrev konsekvenserna av sin teori i termer av normativa råd om hur man skulle få en förändring till stånd i organisation. Enligt hans modell inbegriper förändring tre separata aktiviteter: upptining, förändring eller rörelse och nedfrysning igen.” (ibid., s. 385)

De tre aktiviteterna illustreras med en bild där ett antal lodräta uppåt- respektive nedåtriktade pilar riktas mot varandra i tre stadier. I det första och i det sista stadiet, upptining respektive nedfrysning, balanseras antalet pilar (åtta i varje stadie) mot varandra, dock befinner sig stadierna på olika nivåer (det senare stadiet är högre upp i en tänkt utvecklingsbana); i det mellanliggande stadiet, förändring, är antalet pilar ojämnt till antalet och i obalans vilket illustreras med att pilarna som möter varandra är ojämnt fetmarkerade. Det är i detta stadie som ”höjningen” av systemet sker, från en lägre nivå till en högre, varför stadiet antar formen av en uppåtgående kurva.

I den ackompanjerande texten förklaras de tre aktiviteterna relativt kortfattat som om bilden i övrigt skulle tala för sig själv. Upptining, får läsaren veta, inbegriper att skapa ”*obalans i den jämvikt som bär upp organisationens stabilitet*” (ibid., s. 386) – vilket till exempel görs genom att man ”*antingen tillför ytterligare förändringskrafter eller minskar motståndet*” (ibid.) mot

förändringen; när obalans sedan väl uppnåtts gäller det att ”påverka rörelseriktningen i systemet” (ibid.) och denna påverkan fortsätter tills systemet återigen kommer i balans; och till sist gäller det att nedfrysa systemet i den uppnådda nya balansen så att det tillförsäkras att de nya beteendemönster som etablerats är stabila och hållbara.

”De allra flesta fallstudier och teoretiska diskussioner om organisationsförändringar”, slår Hatch (ibid., s. 387) fast, ”har genomförts inom den tradition som Lewins modell bidrog till att skapa” – och som exempel på detta anförs Goodstein och Burkes (1991) analys av de förändringar som genomfördes inom British Airways i början av 80-talet då företaget privatiserades. Organisationen tinades upp genom minskad lönsamhet och Thatcher-regimens privatiseringsiver, personalnedskärningar, ny VD och omfattande utbildningsprogram i service management; rörelse åstadkoms bland annat genom nya chefsprogram, förändrade organisatoriska strukturer och belöningssystem; och nedfrysningen av det nya British Airways innebar nya rutiner, policys och identitetsprogram i form av nya uniformer och värdegrunder.

Efter att ha beskrivit innehållet i Lewins modell och på ett konkret sätt illustrerat hur modellen kommer till uttryck i organiserat förändringsarbete följer så en skarp kritik mot Lewins teoretiserande. Hatch tar härvid hjälp av Kanter, Stein och Jick (1992) som avfärdat Lewins modell, ”iskubs-modellen” som de kallar den (ibid., s. 10, min översättning), som varandes ”märklig linjär och statisk” och alltför reduktionistisk såtillvida att modellen förenklar ”en utomordentligt komplex process till en barnamsa” (Hatch, 2002, s. 389). Som motvikt till Lewins teori presenterar Kanter et al (1992) därför en teori som utgår från att organisatoriska förändringsprocesser är kontinuerliga och löper i flera olika riktningar samtidigt, istället för att endast – som i Lewins modell – löpa från ett tillstånd till ett annat. I Hatchs framskrivning av Kanter et als (ibid.) teori är det en ”integrerad förklaring av organisationsförändringar”, ”en Stor Berättelse” som väver samman evolutionistiska omvärldsteorier med sociala, kulturella och fysiska strukturer (Hatch, 2002, s. 390). Som sådan

är den, menar Hatch (ibid., s. 391), ”*betydligt mer komplex än Lewins modell*”, men så vidare dynamisk anser hon den inte vara – vilket föranleder henne att i den följande diskussionen rikta blicken mot maktteorier, symboliska perspektiv och postmodernt influerade teorier som till exempel Weicks (1995) ramverk kring meningsskapande och iscensättande.

Av Hatchs redogörelse för Lewins modell kan studenter i organisationsteori således sluta sig till två saker. För det första att Lewins modell är att hänföra till det modernistiska projektet, och som sådant uttrycker normativa och pragmatiska idéer om planerad förändring och progression mot bättre tillstånd; och för det andra att Lewins modell inte berör aspekter som har att göra med makt, kultur och meningsskapande.

... i praktikernära sammanhang

Att den typ av akademiskt grundade kritik som Hatch (2002) med kollegor riktar mot Lewins modell mildras betydligt ju närmare de konkreta förändringspraktikerna man kommer framgår inte minst om man lägger ett öra mot det som skulle kunna kallas för ”konsultdiskursen”. Googlas ”Lewin” tillsammans med ”model of change” fås närmare 17 miljoner träffar på nätet och en genomgång av de första hundra sajterna som kommer upp visar att Lewins modell företrädesvis florerar på marknaden för organisationskonsulter och där på intet sätt är att betrakta som förlegad eller reduktionistisk på ett problematiskt sätt. Modellen presenteras vanligtvis som en ”klassiker” som fortfarande håller måttet, och den åtföljs allt som oftast av grafik ämnad att representera modellens innehåll. Detta diskursiva mönster är detsamma om googlingen görs på svenska – med skillnaden att Lewin och hans modell på den svenska konsultmarknaden företrädesvis tycks refereras av konsulter på gestaltterapiens område.

Av alla de aktörer som refererar till Lewins förändringsmodell fastnar jag för de som på ett eller annat sätt väljer att grafiskt illustrera modellen som en isbit. Dels är de relativt många till antalet som använder detta sätt att begripliggöra modellen, dels är det (åtminstone indirekt) en tydlig referens till Kanter et als

(1992) metaforiska beskrivning av modellen. På en av dessa många bilder syns – från vänster till höger med pilar mellan varje steg – först en iskub, sedan en vattenpöl med tre droppar, och till sist en till is frusen kon. I vissa fall åtföljs de tre sekvenserna av orden ”unfreeze”, ”change” och ”freeze”, men allt som oftast får bilden tala för sig själv.

I de allra flesta fall presenteras denna isbitsbild utan närmare referens, men när källan väl anges refereras till sajten Mindtools.com som ett brittiskt utbildningsföretag med samma namn inom området ledarskaps- och karriärutveckling står bakom. På Mindtools hemsida presenteras Lewins modell på följande sätt:

“One of the cornerstone models for understanding organizational change was developed by Kurt Lewin back in the 1940s, and still holds true today. His model is known as Unfreeze – Change – Refreeze, refers to the three-stage process of change he describes. Lewin, a physicist as well as social scientist, explained organizational change using the analogy of changing the shape of a block of ice.

If you have a large cube of ice, but realize that what you want is a cone of ice, what do you do? First you must melt the ice to make it amenable to change (unfreeze). Then you must mold the iced water into the shape you want (change). Finally, you must solidify the new shape (refreeze).”

Efter att på detta sätt ha presenterat modellens olika steg slås det fast att själva poängen med att närma sig förändring i distinkta stadier är att det gör det möjligt att förbereda sig och ta fram en plan för att hantera inte bara själva förflyttningen utan också det som sker före och efter förflyttningen, det vill säga det som sker i ”unfreeze”- respektive ”refreeze”-stadierna. Och som en hjälp för att skaffa sig denna beredskap bryts de tre stadierna ned i ett antal praktiska steg baserade på Lewins teori (Mindtools.com):

- I "unfreeze"-stadiet gäller det att: (1) Bestämna vad som behöver förändras; (2) Säkerställa att förändringen har starkt stöd från högsta ledningen; (3) Skapa behovet av förändring; samt (4) Hantera invändningar och oro.
- I "change"-stadiet gäller det att: (1) Kommuniera ofta, (2) Hindra rykten från att få vingar; (3) Göra anställda delaktiga; samt (4) Involvera aktörer i processen.
- Och i refreeze-stadiet gäller det att: (1) Förankra förändringarna i organisationskulturen; (2) Utveckla sätt att bibehålla förändringen; (3) Tillhandahålla stöd och träning; samt till sist (4) Fira succén!

Utropstecknet efter den sista punkten motiveras av hur viktigt det är att uppmärksamma och fira framgång i en förändringsprocess, och att verkligen tacka personalen för att de stått ut under processens gång. Att fira succén hjälper, slås det fast på sajten, människor att göra avslut och det får dem att tro på att de förändringar som följer – och som, enligt hemsidan, måste följa i en föränderlig värld – också kommer att bli framgångsrika.

Tillbaka till "Frontiers in Group Dynamics"

Efter att ha utlagt några av de uttryck och avtryck som Lewin och hans modell gjort inom forskning, utbildning och konsultvärlden är det hög tid att vända blicken mot Lewins egna texter och då särskilt den text i vilken han presenterade sin modell, artikeln *Frontiers in Group Dynamics* (Lewin, 1947). Att närmare granska vad Lewin *de facto* skrev ter sig inte minst angeläget i perspektiv av de direkta villfarelser som florerar om Lewin och hans liv. Hatch (2002) hävdar till exempel att Kurt Lewin utvecklade sin teori om social förändring på 1950-talet och refererar till två publikationer utgivna 1951 respektive 1958 trots att Lewin gick bort 1947; och på Mindtools hemsida anføres (vad jag kunnat utröna) helt grundlöst att Lewin skulle ha varit fysiker (!) vid sidan av sin samhällsvetenskapliga karriär. Vilka andra felaktigheter har smugit sig in i de förståelser som vidhäftas Lewins bidrag?

En uppenbar felaktighet har att göra med den narrativa och epokala inplaceringen av Lewin och hans modell som Ocasio gör. Den organisatoriska förändringslitteraturens historia börjar inte med Lewin. Att påstå motsatsen skymmer inte enbart sikten för att hans tänkande i mångt och mycket är en kritik mot tidigare epokers sätt att betrakta planerad förändring och att hans artikel från 1947 mer än någonting annat bör ses som en programskrift för Human Relations-rörelsen. Det skymmer också sikten för att hans artikel är en ”typisk” amerikansk efterkrigsprodukt med allt vad det innebär av framtidstro å ena sidan, och misstro mot maktfullkomliga auktoriteter å den andra.

För att börja med den senare aspekten så inleds Lewins artikel med direkta referenser till det nyligen avslutade kriget:

“One of the byproducts of World War II of which society is hardly aware is the new stage of development which the social sciences have reached. This development indeed may prove to be as revolutionary as the atom bomb. Applying cultural anthropology to modern rather than “primitive” cultures, experimentation with groups inside and outside the laboratory, the measurement of sociopsychological aspects of large social bodies, the combination of economic, cultural, and psychological fact-finding, all of these developments started before the war. But, by providing unprecedented facilities and by demanding realistic and workable solutions to scientific problems, the war has accelerated greatly the change of social sciences to a new development level.” (Lewin, 1947, s. 5)

Efter denna inledning slår Lewin fast att den vetenskapliga utveckling han ser framför sig centreras kring tre målsättningar: 1) att integrera samhällsvetenskaperna med varandra, 2) att fokusera på dynamiska sociala förändringar, samt 3) att utveckla nya instrument och tekniker för samhällsvetenskaplig forskning. Inspiration hämtar Lewin härvid från naturvetenskapen – hans artiklar är späckade med analogier med fysikaliska, kemiska och biologiska processer – men framförallt orienterar han sig mot den vetenskapsgren han benämner ”*mathematical economics*”, vilket

idag torde motsvara ämnesområdet ”ekonometri”. De analytiska redskapen som används inom detta ämnesområde, argumenterar Lewin (ibid., s. 39–40), gör det möjligt att kvantifiera sociala krafter, mäta dem, ställa upp ekvationer över hur de förhåller sig till varandra och, i slutändan, förutsäga sociala skeenden. Slutklämmen på hans artikel sammanfattar hållningen på ett synnerligen distinkt vis:

“The fusion of the social science will make accessible to economics the vast advantages which the experimental procedure offers for testing theories and for developing new insight. The combination of experimental and mathematical procedures has been the main vehicle for the integration of the study of light, of electricity, and of other branches of physical science. The same combination seems to be destined to make the integration of the social science a reality.” (ibid., s. 40)

Det som här kommer till uttryck är ett i grunden positivistiskt förhållningssätt – vilket i mångt och mycket är samma slags förhållningssätt som vägleder Todnem By (2005) när han närmare sextio år efter publiceringen av *Frontiers in Group Dynamics* i princip ord för ord upprepar Lewins normativa, integrativa och universella kunskapsanspråk. Men det är också, vilket Hull (2010) visar, ett uttryck för den ”sociala teknologi” som utvecklats i USA under andra världskriget och vars övergripande syfte var att utveckla metoder för att kunna forma och styra människors drivkrafter, attityder, värderingar och beteenden på ett sätt som ansågs vara förenliga med demokratiska värderingar (se också Rose, 1996).

Som förespråkare för denna ”sociala teknologi” kan Lewins idéer sägas förebåda operationsanalysen så som den skulle komma att gestaltas under 1950- och 1960-talen. Samtidigt utgör dock Lewins text det närmaste man kan komma en programskrift för Human Relations-rörelsen: Lewins (1947) text är nämligen den första text som presenteras i det första numret av den nystartade tidskriften *Human Relations*. Och som sådan upprepas de

bärande tankegångarna från Hawthornestudien i den: Kollektivets och ”atmosfärens” betydelse för att forma individers prestationer och handlingsmönster; motivation som otillräcklig ”kraft” att förlita sig på vid planerad förändring; och det autokratiska ledarskapets brister visavi ett demokratiskt. Det tycks omöjligt, sammanfattar Lewin (ibid., s. 12) sina HR-influerade tankegångar, att förutsäga en grups beteende utan att ta hänsyn till gruppens mål, värderingar och det sätt på vilket gruppen ”ser” sin egen situation och andra grupper.

Det sammanhang Lewins text publiceras i signalerar, om något, dess ideologiska betydelse. Det är uppenbarligen en text skriven i envig mot taylorism och en alltför långt gången reduktion av människan till ansikts- och själlös produktionsfaktor inom (företädesvis) psykologiskt grundad organisationsteori. Samtidigt är det svårt att sticka under stol med att Lewin axlar sitt programledarskap på i princip samma sätt som Frederic Winslow Taylor axlade sitt (jfr. Clegg, Kornberger och Pitsis, 2005, s. 376): Med vetenskapliggörande modellerat efter naturvetenskapens normer. Lewins artikel är späckad med matematiska formler och grafer, och det i en sådan utsträckning att Taylors *The Principles of Scientific Management* står sig tämligen slätt i (natur)vetenskaplig jämförelse. Det är som om Lewins skrivande syftar till att göra Human Relations-rörelsen ärbar – och att den enda ärbarhet som står till buds är (natur)vetenskapens.

Det sätt på vilket Lewin skriver fram sina idéer – och den tilltro han sätter till ekonometri – kan med andra ord sägas stå i bjärt kontrast mot det han har att säga om det som artikeln avhandlar – gruppdynamik – och det som i någon mening kan sägas borde utgöra det ideologiska fundamentet för hans teoretiserande. Man skulle kunna uttrycka det som att Lewins artikel därmed blir tvetydig; den (re)producerar på en och samma gång två ideologier med motstridiga antaganden om kunskap och om världen, och med motstridiga etiska förhållningssätt. Möjligen är detta skälet till att Lewins artikel fått en sådan särställning på kunskapsområdet. Olika forskare kan helt enkelt läsa in just det de vill se i hans artikel: Strukturfunktionalister kan läsa hans text

som normativa råd riktade till praktiker med förändringsintentioner medan Human Relations-inspirerade läsare kan uppfatta en teori som gör det möjligt att förstå betydelsen av mellanmänsklig interaktion i, och genom, förändringsprocesser.

Men vad var det då för idéer som Lewin satte på pränt? Jo, förutom att i programmatisk anda lägga fram en metodologi för att teoretisera över – och studera – den empiriska verkligheten, en metodologi som tar i beaktande att aktörers föreställningar står i ett slags rekursivt förhållande till deras handlingar (och vice versa), skriver Lewin fram en kraft- och fältteori som kan användas för att förklara och leda organisatorisk förändring på ett, som han bedömer det, framgångsrikt sätt.

Utgångspunkt för sitt teoretiserande tar Lewin i det han menar är något mycket grundläggande för mellanmänsklig interaktion, nämligen att det inte existerar några sociala situationer som står helt utan förändring. Det enda som existerar, slår han fast (Lewin, 1947, sid 13), är olika typer och mängder av förändring. Stabilitet respektive förändring måste därför förstås relativt varandra, som två sidor av samma mynt, samtidigt som stabilitet bör betraktas som ett ”kvasi-stationärt jämviktstillstånd”. För att illustrera sitt begrepp liknar han tillståndet vid en flod som flyter fram med en given hastighet och riktning och argumenterar för att organisatorisk förändring i analogi kan förstås som ändring av antingen vattnets hastighet eller flodens riktning. En slags travesti på den marxistiska devisen om att ”allting flyter”.

Den kvasi-stationära jämvikten i en given social situation (grupp eller organisation) karaktäriseras, menar Lewin vidare, av en balans mellan de krafter som verkar för förändring och de krafter som motsätter sig förändring. Att rucka den kvasi-stationära jämvikten innebär följaktligen att skapa obalans mellan krafterna: Antingen genom att tillföra krafter som verkar för förändring i en önskad riktning eller genom att minska eller eliminera de krafter som motsätter sig förändringen. Av dessa två alternativ är Lewin dock mycket skeptisk till det förra. Att öka spänningen i gruppen/organisationen genom att ”öka trycket” kan i värsta fall

leda till aggressioner mot den kraft som tillförs, och därför är den motsatta strategin att föredra. Att undanröja de krafter som gör motstånd bidrar till att skapa engagemang och resulterar sannolikt i mer bestående förändringar.

Ett basalt verktyg för att analysera de krafter som driver och verkar mot förändring i en grupp eller i en organisation är, enligt Lewin (ibid., s. 14), att förstå och representera gruppen eller organisationen i termer av "socialt fält". På ett socialt fält antas olika aktörer agera utifrån olika förutsättningar och utifrån olika positioner, och de handlingar som kommer till stånd beror på hur krafterna på fältet är distribuerade. Att förutsäga vad som kommer att ske i en given grupp eller organisation, skriver Lewin (ibid., s. 14), innebär att för varje fältposition avgöra den kraft som kopplas till positionen vad gäller dess styrka och riktning, samt beräkna de resulterande motkrafter varje kraft i sig ger upphov till.

Med denna sociala fält-teori för ögonen menar Lewin att planerad organisatorisk förändring måste ses som en transition från ett kvasi-stationärt jämviktsläge till ett annat, och att själva medlet för att åstadkomma denna förflyttning blir att förändra kraftdistributionen på fältet. För att förändra vattnets hastighet i en flod måste flodbädden vidgas eller inskränkas, dess dragning rätas ut eller läggas om, stenar undanröjas eller fördämningar byggas, ja, hela flodsystemet måste ses över, skriver Lewin (ibid., s. 32), och argumenterar utifrån denna analogi för en systemisk analys av allt det som gör att individer i en grupp eller i en organisation håller fast vid ett visst beteende och vana – eller, som han uttrycker det, "fryser fast" gruppen eller organisationen (ibid., s. 34). När väl förståelsen för systemet är på plats handlar förändringsarbete för Lewin (ibid., s. 35) om tre aspekter; att tina upp det existerande jämviktsläget ("unfreeze"), flytta gruppen eller organisation till det nya och önskade jämviktsläget ("moving"), samt att frysa organisationen vid det nya och önskade jämviktsläget ("freezing").

Med Lewins modell satt i sitt idéhistoriska sammanhang och de mest rudimentära idéerna i hans teoribygge beskrivna framstår mycket av det som attribuerats Lewins modell som mer eller mindre ovederhäftigt. För det första: Lewin talar om "unfreezing", "moving" och "freezing" och ingenting annat. "Refreezing" – det begrepp som knyts till Lewin såväl på Mindtools.com som i *International Encyclopedia of Organization Studies* och i artiklar som Weicks och Quinns (1999) och Tsoukas och Chias (2002) – är inte bara gripet ur luften utan bidrar med att förläna Lewins teoretiserande en konservativ och konserverande konnotation som går stick i stäv mot hans antagande att förändring är en slags existentiell förutsättning för mänsklig interaktion.

För det andra talar Lewin om "unfreezing", "moving" och "freezing" i termer av aspekter, och inte i termer av "steg" eller "process". Det vill säga, Lewin tycks inte alls betrakta organisatorisk förändring på strukturfunktionalistiskt vis, som en rätlinjig och instrumentell process där det ena steget avlöser det andra, utan som något flytande och löst i kanterna. Begreppen han myntar tycks vidare som aspekter vara ämnade att åskådliggöra empiriska fenomen med, samt möjligen att ta hänsyn till i praktiska förändringsarbeten – och bör därför inte läsas som någon slags manual över hur man som förändringsagent ska och bör bete sig i organiserade sammanhang. Det är med andra ord tveksamt om det äger sin riktighet att, som till exempel Weick och Quinn (1999), Hatch (2002) och som så många andra gör, förstå Lewins aspekter som en "modell" och tillskriva Lewin normativa ambitioner vad gäller förändringsarbete. Lewin är normativ vad gäller sina ontologiska och epistemologiska antaganden och den tilltro han sätter till ekonometri – men inte så mycket mer än så.

Det som talar för denna icke-instrumentella läsning av Lewins artikel är de betydelser han, helt i linje med Human Relations-skolans tankegods, tillskriver grupper och det kollektiva beslutsfattande som sker i grupper. Att försöka förändra individer är i princip dömt att misslyckas, menar Lewin; det kraftfält som korresponderar med de beroendeförhållanden som knyter en individ

till ett visst beteende kommer att resultera i förändringsmotstånd. Men förmår man förändra en grups beteenden genom att låta gruppen själv bestämma om sin egen utveckling kommer samma kraftfält att både förändra individerna i gruppen och stabilisera individernas beteende i det nya jämviktsläget. Det vill säga, de tre aspekterna ”unfreezing”, ”moving” och ”freezing” går inte att särskilja från varandra; de är sammanflätade.

Utifrån denna sammanflätningstanke följer, för det tredje, att Lewins ”modell” inte nödvändigtvis står i opposition mot senare epokers vetande och perspektiv på makt, politik, process och kultur på det sätt som till exempel Hatch (2002) vill göra gällande. Tvärtom framträder Lewin i mångt och mycket som en föregångare vad gäller just sådana perspektiv. Den sociala fält-teorin äger till exempel stora likheter med Pierre Bourdieus (se t ex 1984; 1988) idéer om sociala fält, kapital och makt, och Lewins problematisering av atmosfärens betydelse för social interaktion och hur starka organisatoriska subkulturer kan motsätta sig förändring (Lewin, 1947, s. 37) kan sägas förebåda den ”management of meaning”-litteratur som uppträder från senare delen av 1980-talet och framåt.

Frågan som då infinner sig är intrikat: Hur blev Lewins tänkande om social förändring till en managementmodell som omhuldas – och kritiserats – för att vara något som står i skarp kontrast mot vad Lewin faktiskt skrev?

Myten om Lewin

Ett synnerligen välformulerat svar på denna fråga ger Cummings, Bridgman och Brown (2016) i en nyligen publicerad artikel i tidskriften *Human Relations*; *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management*. Att artikeln publiceras i samma tidskrift som Lewin publicerade sin artikel i 1947 är förmodligen ingen slump. Själva syftet med Cummings et als artikel kan ses som att de försöker att (åter)upprätta arvet efter Kurt Lewin och återföra hans tänkande till den kontext där det hör hemma, och därigenom, så att säga,

göra det rättvisa. Deras argument är nämligen att Lewins tänkande snärjts in i ett komplext nätverk av olika aktörer som alla på ett eller annat sätt haft något att vinna på att omtolka Lewins teoretiserande till sina egna fördelar. Å ena sidan har såväl konsulter som akademiker haft intresse av att göra komplexa teorier praktiskt relevanta för företagsledare, och därför sökt förenklingar i form av lättköpta modeller och ramverk; å andra sidan har såväl konsulter som akademiker i sina strävanden efter legitimitet haft intresse av att associera sina modeller och ramverk till omhuldade och rationaliserade symboliska värden. ”*Changing as three steps*”, eller CATS som Cummings et al (2016) väljer att förkorta den modell som attribueras Lewin, är enkelt att paketera och marknadsföra; och Lewin, skriver Cummings et al (ibid., s. 46, min översättning), är en ”*perfekt intellektuell fader*” att hänvisa till – och kapitalisera på i form av akademisk proveniens.

Det som gör att Cummings et al får upp ögonen för att något inte riktigt står rätt till med hur arvet efter Lewin traderas är det sätt på vilket Edgar Schein (1996) refererar till Lewin i en av sina artiklar. ”*Jag har medvetet undvikit att ge specifika referenser till Lewins arbete*”, förklarar Schein i en fotnot (ibid., s. 27, min översättning), ”*eftersom det är hans grundläggande filosofi och begrepp som har influerat mig, och de genomsyrar alla hans arbeten*”. Att inte referera den som sägs vara den största influensen på området, men samtidigt referera författare som är mer eller mindre obskyra, finner Cummings et al (2016) vara en minst sagt förbryllande skrivstrategi då det så uppenbart bryter mot praxis vad gäller den akademiska samtalsformen och dess strävanden efter oväld och anseende.

Vid närmare granskning av det sätt på vilket forskare refererar till Lewin när de skriver om CATS upptäcker Cummings et al (ibid., s. 68–69) två ytterligare förbryllande omständigheter. För det första är det inte Lewins artikel från 1947, originalkällan till CATS, som refereras utan ”Lewin, 1951”, en samlingsvolym bestående av ”*scattered papers*” (som Shea (1951, s. 65) uttrycker det) publicerad postumt efter Lewins död. Och för det andra är det ytterst få som anger en exakt sidreferens till ”Lewin, 1951”:

Av de nära på 10.000 citeringar som Cummings et al (2016, s. 36) får upp i en sökning på Google Scholar, en av de mer dominerande sökmotorerna på nätet för akademiska texter, är det ingen av de 100 mest citerade texterna som ger en sidhänvisning.

En förklaring till denna referensteknik kan mycket väl vara att explicita idéer och tankar om CATS är, som Cummings et al (ibid., s. 36, min översättning) skriver, ”*djävulskt svåra att hitta*” i ”*Lewin, 1951*”. CATS nämns endast i två stycken om sammanlagt 131 ord i en bok på 338 sidor, och för den som inte nöjer sig med svepande ordalag anger Cummings et al tacknämligt nog den exakta referensen: ”Lewin, 1951, s. 228”.

Det som ”Lewin, 1951” så ymnigt refereras till utgör med andra ord inte mer än en passus i det anförda verket. Men än mer intressant är att CATS också i förhållande till Lewins sammanlagda gärning inte är att betrakta som mer än just en passus. Den enda text som CATS (eller något som till sitt innehåll liknar CATS eller är i närheten av CATS kunskaps- och begreppsmässigt) förekommer i är Lewins artikel från 1947, publicerad i *Human Relations*. Och där är den *de facto* gömd, eller som Cummings et al (sid 36, min översättning) uttrycker det ”*begravd*”, i en av artikelns 25 paragrafer:

“Unlike the other points made in Field Theory or the 1947 article, no empirical evidence is provided or graphical illustration given of CATS, and unlike Lewin’s other writings, the idea is not well-integrated with other elements. It is merely described as a way that ‘planned social change may be thought of’ (Lewin, 1947a: 36; 1951: 231); an example explaining (in an abstract way) the group dynamics of social change and the advantages of group versus individual decision making.” (Cummings et al, 2016, s. 36)

Att CATS och de därtill hörande begreppen ”unfreezing”, ”moving” och ”freezing” inte utgjorde mer än en passus i Lewins teoretiserande framgång av den sekundärlitteratur som tar form åren efter Lewins död. Cummings et al (ibid., s. 37) letar febrilt efter spår av CATS, men inte i något av de många eftermälen

som skrivs över Lewins gärning nämns CATS överhuvudtaget. CATS förekommer inte i den dödsruna som Lewins doktorand Lippitt (1947) skriver i tidskriften *Sociometry*; CATS nämns inte i de många artiklar där "Lewin, 1951" recenserar; och CATS lyser med sin frånvaro i Miriam Lewin Papaneks (1973), Lewins dotter, bidrag till konferensen *Academy of Management* i vilket hon redogör för sin fars bidrag. I Marrows (1969) biografi över Lewin återfinns förvisso CATS, men då omnämnt endast i en bisats (se Cummings et al, 2016, s. 37).

Men så händer något med historieskrivningen. Sakta men säkert börjar CATS att leva sitt eget liv. Leon Festinger – en av Lewins studenter – är, vad Cummings et al (ibid., s. 37) läser sig till, den förste som omdefinierar "freezing" till att handla om "refreezing". Det sker i ett konferenspaper redan 1950 (Festinger och Coyle, 1950), och i samma text görs "moving" till "stabilizing" vilket sätter Lewins tänkande i ett tämligen orättfärdigt statiskt ljus. Sju år senare refererar Lippitt med kollegor (Lippitt et al, 1958) till Lewins "three phase model" och använder den som struktureringsprincip för att utveckla en egen femstegs-modell för hur förändringsaktörer bör planera och genomförda förändringar; skapa behov av förändring, etablera förändringsrelationer, arbeta för förändring, stabilisera förändringen samt uppnå slutgiltiga relationer.

Cummings et al (2016, s. 41) noterar att Lippitt et al (1958) också introducerar begreppet förändringsagent ("change agent") och med det begreppet vrider Lewins tankar i en instrumentell riktning. Idén om att CATS är ett verktyg för chefer att använda vid planerad förändring är därmed född, och det är en idé som framförallt Schein i ett flertal arbeten spinner vidare på. Först refererar Schein (1961) till Lewins artikel från 1947 och beskriver då de lewinska aspekterna "unfreezing", "moving" och "freezing" i termer "phases"; för att därefter döpa om faserna till "phases of influence" och byta ut begreppet "moving" mot "changing". I och genom dessa språkliga omtolkningar flätas så Lewin allt hårdare samman med normativa idéer om CATS som varandes ett interventionsinstrument och CATS som ett "how to

do it"-recept att användas av företagsledare för att kontrollera, styra och förutsäga förändring. Cummings et al (2016) förklarar:

“Together, these re-interpretations move CATS from a way change may be observed to a lever for a change agent. Schein also back-fills the three phase (unfreezing–changing–refreezing) model with Kelman’s (1958) ‘mechanisms of attitude change’ to create some supporting subheads under the three phase headings. In later publications, including one titled ‘The mechanisms of change’, Schein creates tables that list his development of Lewin’s idea with more clarity. In so doing, CATS becomes a basis for a seven-stage ‘Model of attitude change’ (Schein and Bennis, 1965: 275 [...]); and a seven-stage approach to process consulting (Schein, 1969).” (Cummings et al, 2016, s. 42-43)

Med tiden förändras också den roll som Lewin spelar i Scheins refererande. Från att i början av 60-talet ha tjänat som inspiration för Scheins egna idéer om förändring blir referenserna till Lewin alltmer auktoritativa, och Lewin får alltmer låna sitt namn till en modell som han har mycket litet – om ens något – med att göra. Detta kulminerar på sätt och vis 1985 då Schein (1985, s. 309) en gång för alla hänför CATS till ”*Lewinian change theory*”. Och det är just denna konstruktion, inte vad Lewin faktiskt skrev, som möjliggör den kritik som idag på bred front riktas mot Lewin och hans tänkande om förändring. Det är Scheins konstruktion, hävdar Cummings et al (2016, s. 43) med emfas, som anses vara för instrumentell, för enkel och för mekanisk.

Cummings et al (ibid., s. 46 ff) fortsätter att nysta i hur CATS-idéerna sprids, utvecklas och omtolkas och genomför bland annat, inspirerade av Michel Foucault (1976; 1980), en mycket elegant dekonstruktion av hur Lewin och hans modell framställts i olika upplagor av Robbins *Organizational Behavior - Concepts and Controversies*, vilken enligt uppgift är världens bäst säljande lärobok i organisationsteori. Exposén spänner från första upplagan som publiceras 1979 fram till den 13:e upplagan som ges ut 2009 (då tillsammans med Judge). Här visas tydligt hur Lewin

går från att vara oomnämd 1979 till att sakta men säkert inte bara skrivs in i förändringslitteraturen utan också räknas till klassikerna, och hur han från 1991 och framåt både är den uppburne grundaren av CATS och en skolastiker vars tänkande inte längre är att räkna med (se Cummings et al, 2016, s. 48). Lewins förhållningssätt har blivit föråldrat, låter Cummings et al (ibid., s. 48) citera Robins (2001, s. 574) som fortsätter att utveckla sin kritik: *”It applies to a world of certainty and predictability [...] and it reflects the environment of those times. It treats change as occasional disturbance in an otherwise peaceful world. However, this paradigm has little resemblance to today’s environment of constant and chaotic change”*.

Summa summarum, konstaterar så Cummings et al (ibid., s. 48–50), har Kurt Lewin och hans tänkande antagit rent mytiska proportioner.

Lewin – ”Lost (and found) in translation”?

Cummings et als (ibid.) dekonstruktion av CATS och det mytomspunna Lewinska arvet sätter perspektiv på mycket av det som tas för givet på det kunskapsfält som avhandlar organisatoriska förändringar, och det framhäver betydelsen av att såväl ”gå till källorna” som förhålla sig källkritiskt till de utsagor som görs. Dekonstruktionen sätter också perspektiv på den kunskapsproduktion som sker på fältet såtillvida att den synliggör hur olika krafter verkar för att kapitalisera på tidigare epokers idéer genom att mer eller mindre medvetet förvanska idéerna och deras historier. I fallet med CATS görs Lewin till en strådocka att tjusa forskningsfinansierare med – eller att använda som antagonist i narrativ utan egentliga intriger. Och denna dubbeltydighet sätter i sin tur perspektiv på de tolkningar och slutsatser jag skrivit fram i de två föregående kapitlen.

För det första finner jag det angeläget att något moderera den utsaga som jag gjorde i kapitel 2 om det meningsfulla i att se det disparata på kunskapsfältet i vitögat istället för att söka släta över de olika epokenas inkommensurabiliteter i syfte att nå en integrativ teoribildning. Fallet med CATS visar tydligt hur

krafter på fältet verkar disintegrerande och söker skapa konflikter där konflikter inte existerar vid sidan av – eller utöver – de krafter som verkar integrerande. Här gäller det uppenbarligen att läsa fältet kritiskt och ifrågasätta de syften och villkor som vägleder kunskapsproduktionen; men det gäller också att utveckla en institutionell förståelse för hur det går mode i kunskapandet och hur teorier kan ryckas upp från sin kontext för att färdas i tid och rum, och till sist landa i ett sammanhang där de översatts och tolkats till oigenkännlighet. Det disparata kan därför vid närmare betraktelse mycket väl visa sig vara parat.

För det andra sätter fallet CATS ljus på de för-givet-tagna betydelser som jag i kapitel 3 fann inskrivna i den organisatoriska förändringsvokabulären. Den pragmatiska och konservativa hållningen har sin förklaring i de produktionsförhållanden som råder på kunskapens fält, och som uppmuntrar till att paketera och marknadsföra idéer på ett sätt som gör det möjligt att på en och samma gång uppnå praktisk relevans och akademisk excellens. Att teori företrädesvis reduceras till typologi och fungerar som empirisk spegel eller som ”motor” för organisatorisk förändring framstår i sammanhanget som tämligen rationellt, trots att läpparna bekänner sig till alternativa epistemologier och vokabulärer. ”*Vi kan också säga att vi alla är postmodernister*”, skriver Mats Alvesson (2003, s. 38) om den dubbelmoral som kännetecknar akademins fält och företrädesvis drabbar postmodernistiska teoretiker som honom själv, ”*men att vi anpassar oss till modernistiska regler för att komma någonstans i livet – och särskilt för att bli publicerade och vinna akademiska meriter.*”

Frågan som till sist infinner sig är vad som följer i spåren av sådan dekonstruktion som Cummings et al (2016) företar sig? En cynisk hållning visavi uppburna och populära forskare? En utbredd misstänksamhet mot de som utger sig för att anlägga kritiska och nydanande perspektiv? Cummings et al adresserar själva frågan och menar att deras bidrag är av emancipatorisk art. Genom att skriva fram historien bakom historien, eller mot-historien som de själva uttrycker det (ibid., s. 50), medvetandegörs att historien skulle kunna se annorlunda ut och därför inte måste låsa

fast tänkandet vid fixa och färdiga idéer: ”*We are freer to find alternativa origins that can promote new alternative frontiers, and thus greater plurality and creativity in thinking about change*” (ibid., s. 51), sammanfattar de sin hållning.

Cummings et al (ibid., s. 51) illustrerar sin emancipatoriska hållning genom att problematisera hur kunskapsområdet skulle ha sett ut om inte arvet från Lewin hade traderats och fördärvats på det sätt som det gjorts. Som utgångspunkt tar de det som är den bärande tanken i Lewins artikel från 1947, nämligen idén om att förändring måste studeras på gruppnivå – och inte på individ-, organisations- eller samhällsnivå, samt idén om att förändring måste initieras, ledas och genomföras av dem som förändringen berör. Hade historiens alla uttolkare hörsammat dessa Human Relations-budskap hade, menar Cummings et al (ibid., s. 52), kunskapsfältet förmodligen inte varit ”Change Management” utan något i stil med ”Group Dynamics”; fokus hade förmodligen inte legat på företagsledares umbäranden med att försöka överkomma förändringsmotstånd från motvilliga medarbetare och andra intressenter top-down, utan på de intressen, rutiner, normer och värderingar som knyter samman eller splittrar medlemmar i en grupp; och det hade inte funnits något utrymme för alla dessa förenklade modeller, grafer och diagram i vilka pilarna alla pekar i en och samma riktning – eller mot varandra i obegripliga mönster som tas för självklara att förklara. Skulle studenter i organisationsteori och ledarskap möta den ”riktige” Lewin, konstaterar Cummings et al (ibid., s. 42), skulle deras förståelse för förändring i grunden bli annorlunda än vad den nu är, och därmed skulle också deras framtida handlingsrepertoarer bli annorlunda.

Någonstans där, på näst sista sidan i deras artikel hade Cummings et al kunnat göra halt. Poängen är klar, så att säga. Men de drar sitt resonemang ett steg vidare och hörsammar också Lewins faiblesse för ekonometri, och hans i grunden positivistiska idéer om att med hjälp av matematiska metoder forma och styra människors värderingar och beteenden. De skriver:

”Although optimization is often conducted with economic (i.e. profit) and operational (i.e. production) outcomes, the approach could be applied to maximizing (or minimizing) outcomes of interest to Lewin, such as individual prejudice and creativity or a group decision.

[...]

While optimization does not replace qualitative or quantitative research (as studies are needed to identify the variables included and the distributions of those variables in the equation to be optimized), with the equation and possible values set, optimization can simulate millions of possible combinations and generate hypotheses that can be tested in subsequent observational or experimental study.” (ibid., s. 53)

I perspektiv av Michel Foucaults genealogiska medvetenhet ter sig denna slutkläm inte bara kontraproduktiv utan också inkommensurabel med den kritiska läsning författarna i övrigt företar. Men kanske är det helt enkelt så att det akademiska utfallsrummet inte är mer nyanserat än så på förändringslitteraturens område, att det efter disintegrativa kunskapsbidrag måste följa integrativa ansatser, och att det efter integrativa kunskapsbidrag måste följa disintegrativa ansatser – och så vidare i all oändlighet? (jfr. här också Van de Ven och Poole (1995, s. 536) vurm för icke-linjära matematiska modeller).

Det gäller med andra ord att inte bara se upp med vad som förloras i översättningarna, utan också vad som återvinns i omläsningarna.

5 Hur lång tid tar en omorganisation?

I perspektiv av organisationsteorins historia förefaller tid vara ett epokalt fenomen. Föreställningar om tid finns mer eller mindre tydligt inskrivna i de olika organisationsteoretiska skolorna och tar sig olika uttryck vid olika tidpunkter i historien (se kapitel 2). Samtidigt är det, inte minst utifrån de lärdomar som kan dras av Cummings et als (2016) dekonstruktion av det som så många refererar till som ”Kurt Lewins förändringsmodell”, rimligt att anta att olika epokala föreställningar om tid, över tid, omtolkas och översätts för att tjäna olika intressenters syften vid olika tidpunkter.

Aspekter som dessa – att det finns olika föreställningar om tid och att dessa tenderar att förändras över tid och rum – gör tid och temporalitet, det vill säga tid i termer av historia, nutid och framtid, till något fundamentalt om man önskar förstå organisatorisk förändring. Tid och temporalitet är dock, tvärtemot vad man kan förvänta sig, tämligen underutvecklade organisatoriska begrepp och fenomen inom förändringslitteraturen både vad gäller empiriska studier och teoretisk reflektion (jfr. Burrell, 1992; Roe et al, 2000; Dawson, 2014). Och det har sina förklaringar. Antingen tenderar tid tas för givet på ett sådant sätt att den överhuvudtaget inte behöver reflekteras över i organisatoriska sammanhang, den bara ”är” (jfr. Dawson, 2014) – eller så vävs begreppet och fenomenet samman med djupa filosofiska tankegångar om den mänskliga erfarenhetens och tillvarons efemära konstitution, vilka dock sällan leder till konkreta empiriska studier (jfr. du Gay och Vikkelsø, 2012).

Utifrån den förra ansatsen ses tid som objektiv och kvantitativt mätbar klocktid, den tidsuppfattning som ibland benämns ”chronos”. Tid är här en ofrånkomlig existentiell fakticitet som utvecklar sig på ett linjärt och irreversibelt sätt in i framtiden likt en tidspil som avfyras från en punkt till en annan (jfr. Dawson,

2014, s. 286 ff), vilket gör att det finns mycket få anledningar att försöka förstå hur tid subjektivt levs och erfars i olika situationer. Detta ligger istället i den senare ansatsen utifrån vilken tid problematiseras i termer av till exempel dynamik och varaktighet (jfr. Purser and Petranker, 2005), performativitet (jfr. Orlikowski, 2010), multipla temporaliteter (jfr. Langley, 1999) och, till och med, kvantmekanik (jfr. Boje, 2012). Till skillnad från chronos har vi här att göra med ”kairos”, en situationsanpassad och – beroende men svårgreppbar tidsuppfattning.

Med chronos för ögonen blir organisatorisk förändring i grunden episodisk, med siktet inställt på kairos blir förändring i grunden kontinuerlig, och alltför sällan mötas de två tidsontologierna och –epistemologierna. Som Dawson (2014, s. 293) visar sätts chronos och kairos vanligtvis i motsatsställning – ofta som ändpunkter på ett kontinuum, förvisso med flytande gränser mellan sig, men i grunden oförenliga – med konsekvensen att förståelsen för tid i, och under, organisatorisk förändring blir antingen empiriskt underförstådd eller teoretiskt övertolkad. Det Dawson så uppmanar till är att betrakta organisatorisk förändring som på en och samma gång både episodisk och kontinuerlig, och att låta tiden utforskas i termer av multipla temporaliteter. Detta görs, menar Dawson, genom att å ena sidan utveckla en medvetenhet om de antaganden om tid som ligger till grund för teoretiserande om tid, och å andra sidan utveckla en förståelse för hur tid används, kommer till uttryck och erfars i konkreta organisatoriska förändringsprocesser. Han skriver:

“Recognition that clock time and calendars are embedded in practices and activities in organizations and an integral part of change interventions (forms of objective time), whilst the conscious temporal experience by recipients and change agents (in the way that they make and give sense to change) will differ (forms of subjective time) is integral to furthering the development of change management theories. This greater attentiveness to concepts of time may usefully counter the tendency to recast change in an image projected through an

imposed temporal lens (or unreflective temporal orientation).”
(ibid., s. 303)

För att besvara den övergripande fråga som ställs i detta kapitel är det min avsikt att i det följande hörsamma Dawsons uppmaning att tänka i, och genom, multipla temporaliteter. Hur lång tid tar en omorganisation? ser jag helt enkelt som en fråga som inte låter sig besvaras i termer av antingen *chronos* eller *kairos*, utan som en fråga som inbegriper svarsalternativ utifrån såväl *chronos* som *kairos* – och jag ser det som en högst pragmatisk undran om hur tid konstrueras i konkreta förändringsprocesser. Tid kommer därför att problematiseras i tre olika riktningar och utifrån tre olika ansatser.

Först följer en deduktiv ansats utifrån vilken jag vänder tillbaka till kapitel 3 och de tre typologier som där presenteras för att utforska de antaganden om tid som genomsyrar teorier om organisatorisk förändring och dessa antagandens konsekvenser. Frågan som ställs är kort och gott: Vilka slutsatser om tid kan deduceras fram från dessa teorier? En omläsning av Mintzberg och Westley (1992) och de andra ”typologerna” med tid för ögonen ger förstås inte några konkreta svar på hur lång tid en omorganisation tar i anspråk, men möjligen kan en sådan omläsning bidra till att utveckla en heuristisk förståelse för tid i, och under, organisatorisk förändring – och därmed fungera som diskussionsunderlag för den som önskar föra ett samtal om vilka organisatoriska förändringsaspekter som kan tänkas ha tidsmässiga konsekvenser. Min omläsning av ”typologerna” utmynnar i sammanlagt nitton teser om tid varav flera säkert kan te sig vara mer eller mindre självklara. Inte desto mindre tror jag att det finns ett värde i att sätta dem på pränt helt enkelt därför att det självklara är det som alltför ofta tenderar att passera okommenterat.

Teserna som jag skriver fram kan mycket väl avfärdas som alltför teoretiska, abstrakta och svepande – utan kontakt med konkreta förändringspraktiker. Detta ligger förvisso i den deduktiva härledningens natur, men det är också från min sida ett medvetet val att klä påståendena i förändringslitteraturens vokabulär för att

därigenom kunna utmana eller bredda existerande tolknings- och handlingsrepertoarer som har med tid att göra. Teoretisering skapar en distans till det förhandenvarande och gör det självklara och bekanta främmande – vilket påkallar kritisk tolkning och reflektion för att göra det främmande meningsfullt (jfr. Schutz, 1945; se också Ericsson, 2007, s. 32 ff för diskussion).

I kontrast till den teoretiskt deducerade tumregelsförståelsen följer därefter en induktiv ansats utifrån vilken ett mindre antal konkreta fall av organisatorisk förändring beskrivs med fokus inställt på tid. Syftet kan sägas vara tvåfaldigt. Först och främst ges här ett antal mer eller mindre specifika svar på hur lång tid omorganisationerna *de facto* tagit (chronos) i de olika fallen vilka kan tjäna som ”benchmarking” för aktörer som står i begrepp att initiera, leda eller värdera organisatorisk förändring; och för det andra är syftet att bibringa läsaren en övergripande förståelse för de tidsmässiga variationer som uppstår i organisatoriska förändringsprocesser (kairos).

Empirin utgörs i detta avsnitt av sex olika organisatoriska förändringsprocesser så som de dokumenterats i sex stycken avhandlingar. Ingen av dessa texter syftar till att problematisera tid som begrepp eller som konsekvens, utan är författade utifrån helt andra teoretiska och praktiska syften. Dessa syften sätts här emellertid, liksom också de bidrag som de olika studierna ger, helt inom parentes: Texterna är strategiskt valda enbart utifrån sina djuplodande beskrivningar av komplexa organisatoriska skeenden och deras sinsemellan inbördes olikheter. (Inom parentes kan sägas att detta val inte varit det lättaste. Djuplodande fallstudier av organisatoriska förändringsprocesser över tid hör nämligen inte till vanligheterna inom forskningen – och det tycks som om de blir färre och färre. du Gay och Vikkelsø (2012) tolkar denna utveckling i ljuset av att det inom forskningen blivit mer prestigefullt att ägna sig åt metafysiska och teoretiska spekulationer om världen än att beskriva den – till men för såväl empiriskt grundat beslutsfattande som breddade organisatoriska handlingsrepertoarer.)

Med en differentierad förståelse för hur empiriska tidsvariationer kan te sig vid organisatorisk förändring på plats är det måhända frestande att i positivistisk anda pröva giltigheten hos de tidigare frameducerade teserna och försöka sig på att kvantitativt precisera de kvalitativa ”ju... desto”-påståendena i termer av klocktid. Detta överlåter jag dock till den läsare som så önskar, och väljer istället att låta min tidsutredning i kapitlets sista del ta en epistemologisk vändning: Hur utvecklas egentligen kunskap om hur lång tid en omorganisation tar? Hur veta när den tar sin början? Och hur veta när den är över?

Teser om tid

För att utveckla den heuristiska förståelsen för tid vid organisatorisk förändring kan det vara på sin plats att som första orienteringspunkt ta fasta på Mintzberg och Westleys (1992) idéer om att organisationsförändringar kan beskrivas som ett system av rörliga cykler. Vilka tidsmässiga konsekvenser får deras olika cykler om tid skrivs in i deras typologiska distinktioner?

Mintzberg och Westley inleder sitt resonemang om koncentriska cykler med att konstatera att organisatoriska förändringar skiljer sig åt i två grundläggande dimensioner; typ av förändring och förändringarnas strategiska inriktningar. Antingen är organisationsförändringar konceptuella eller konkreta, och antingen är förändringstrategier idé- eller handlingsorienterade. Här är det inte alltför orimligt att tänka sig att olika typer av förändringar tar olika lång tid att genomföra, liksom att olika strategiska inriktningar bör få tidsmässiga konsekvenser, och följer man Mintzberg och Westley (ibid., s. 40) i deras resonemang kring hur de två dimensionerna relaterar till varandra så ges stöd för åtminstone två teser:

Tes 1: Ju mer konceptuellt orienterad en organisatorisk förändring är desto längre tid kommer den att ta.

Tes 2: Ju lägre grad av integration mellan konceptuella och konkreta aspekter av en organisatorisk förändring desto längre tid kommer den att ta.

Att hänföra till dimensionen typ av organisatorisk förändring är också, menar Mintzberg och Westley (ibid., s. 40), huruvida förändringar löper ”från idé till handling” eller ”från handling till idé”. Det förra benämner Mintzberg och Westley deduktiv förändring vilket de associerar till den industriella epokens planerade förändringar top-down, och den senare begripliggörs i termer av induktiv förändring, en förändringstyp som i mångt och mycket har sin resonans i HR-skolans idéer om ”lärande organisation” och att förändringar bör ledas av dem som berörs av förändringar, det vill säga ”underifrån”. Dualismen mellan dessa två förändringstyper och deras förmodade för- och nackdelar torde vara ett av de mer diskuterade ämnena inom förändringslitteraturen, särskilt i perspektiv av makt och maktutövning, men Mintzberg och Westley beger sig inte riktigt in i sådana diskussioner. På basis av de svårigheter de förknippar med att genomföra konceptuella förändringar samt på basis av den slagsida mot decentraliserade förändringsinitiativ som den benchmarking de företar visavi världsreligionernas förnyelsestrategier går det dock att sluta sig till att Mintzberg och Westley ser det som mindre fruktbart och effektivt att låta förändringar löpa från idé till handling än tvärtom. Det är därför – utan närmare diskussion av makt och maktutövning – rimligt att anta att induktiv förändring har tidsfördelar visavi deduktiv förändring.

Tes 3: Deduktiv förändring tar längre tid att genomföra än induktiv förändring.

Distinktionen mellan deduktiv kontra induktiv förändring föranleder Mintzberg och Westley att rikta intresset mot de medel och processer som typiskt sett karakteriserar organisatoriska förändringar. De skiljer härvidlag mellan processplanering, visionärt ledarskap och induktivt lärande – men istället för att se dessa processer som ömsesidigt uteslutande väljer de (ibid., s. 44) att se dem som ömsesidigt relaterade till varandra i (gräns)cykliska sekvenser som rör sig från den konceptuella nivån till den handlingsorienterade nivån; induktivt lärande leder till visionärt ledarskap som leder till processplanering. Dessa cykliska sekvenser följer på intet sätt förutbestämda trajektorier och Mintzberg och

Westley tycks snarare se processernas inbördes relationer som en fråga om att balansera dem i termer av mer eller mindre än en fråga om att optimera dem. I två avseenden uttrycker de dock starkt normativa uppfattningar: Organisatoriska förändringsprocesser måste innehålla induktivt lärande och de får inte enbart baseras på processplanering. Dessa normativiteter gör det rimligt att anta att den tid en specifik organisationsförändring tar är negativt korrelerat med graden av induktivt lärande, och positivt korrelerat med graden av processplanering.

Tes 4: Ju lägre grad av induktivt lärande i en organisatorisk förändringsprocess desto längre tid kommer den att ta.

Tes 5: Ju högre grad av processplanering i en organisatorisk förändringsprocess desto längre tid kommer den att ta.

Vad gäller de former och stadier organisatoriska förändringar genomlever är, menar Mintzberg och Westley (ibid., s. 46) episodiska förändringar i termer av turnaround respektive revitalisering att betrakta som de mest typiska i såväl teori som praktik. Turnaround å sin sida associeras vanligtvis till snabba omorienteringsprocesser initierade och ledda av högsta ledningen som typiskt sett leds av en ny VD eller motsvarande, medan revitalisering å sin sida konnoterar underifrån kommande och definierad inkrementalism inom ramen för en starkt participativ kultur. I tidshänseende kan, baserat på det resonemang Mintzberg och Westley för, åtminstone två teser skrivas fram:

Tes 6: Ju mer en organisatorisk förändringsprocess tar formen av turnaround desto kortare tid kommer den att ta.

Tes 7: Ju mer en organisatorisk förändringsprocess tar formen av revitalisering desto längre tid kommer den att ta.

De mönster som olika sekvenser av olika typer av episoder bildar över tid kan, enligt Mintzberg och Westley (ibid., s. 49), förstås som ständigt återkommande cykliska skiften; periodiska stötar, oscillerande skiften, 40-årskriser samt regelbundna processer. Om dessa cykliska skiften har Mintzberg och Westley mycket litet att säga vad gäller tid, men det är inte alltför långsökt att tänka sig att den tid en organisatorisk förändringsprocess tar varierar med cykelns amplitud och frekvens. Om lång tid förflyter mellan de cykliska skiftena minskar förutsättningarna för att organisationen ska kunna dra fördel av tidigare erfarenheter och ackumulerat induktivt lärande vilket torde förlänga förändringsförloppet; och om skiftenas amplitud är hög torde det ta längre tid att åstadkomma en organisatorisk förändring än om amplituden är låg.

Tes 8: Ju högre frekvens på en organisations förändringscykel desto kortare tid kommer den episodiska förändringen att ta.

Tes 9: Ju högre amplitud på en organisations förändringscykel desto längre tid kommer den episodiska förändringen att ta.

I Van de Ven och Pooles typologi över organisatoriska förändringsmotorer är tiden en ständigt närvarande aspekt, men en tämligen underutvecklad och underteoretiserad sådan (jfr. Dawson, 2014, s. 292). Tre tämligen handfasta teser om tid kan dock destilleras fram ur deras text.

Den första tesen följer av Van de Ven och Pooles (1995, s. 526-527) idé om att varje organisatorisk förändringsprocess går att förstå utifrån de förändringsmotorer som orsakar och driver processen framåt. Ett särskilt intresse riktar Van de Ven och Poole härvid mot den komplexitet som kan uppstå i de situationer då flera motorer opererar samtidigt, antingen ömsesidigt förstärkande på varandra eller i verkan mot varandra. En rimlig tanke är här

att sådan komplexitet fördröjer de organisatoriska förändringsprocessernas genomförande, inte minst vad gäller den tid det tar att frilägga förändringsmotorerna och deras inbördes relationer; och en annan rimlighet är att samverkande respektive motverkande motorer ger upphov till positiva respektive negativa konsekvenser i termer av tid. En huvudtes följd av två underteser går så att sätta på pränt:

Tes 10: Ju fler förändringsmotorer som driver en organisatorisk förändringsprocess desto längre tid kommer den att ta.

Tes 10 a: Om förändringsmotorerna samverkar kommer tiden att minska.

Tes 10 b: Om förändringsmotorerna motverkar varandra kommer tiden att öka.

Två teser kan också härledas ur Van de Ven och Pooles (ibid., s. 523) distinktion mellan förutbestämd och konstruktiv förändring, och det sätt på vilket dessa begrepp relateras till Watzlawick et als (1974) förändring av första respektive andra ordningen. Livcykelsmotorer och evolutionära motorer, lyder Van de Ven och Pooles (1995, s. 523) argument, följer förutbestämda mönster och ger upphov till förändring av första ordningen, medan dialektiska och teleologiska motorer är konstruerande och leder till förändring av andra ordningen. De förra motorerna opererar därför inom givna ramar till skillnad från de senare som utmanar existerande ramar. Under antagandet att andra ordningens förändringar är mer komplexa än första ordningens förändringar ter det sig rimligt att anta att andra ordningens förändringar också tar länge tid att genomföra än vad första ordningens förändringar gör.

Tes 11: Ju större inslag av livscykelmotorer och evolutionära motorer i en organisatorisk förändringsprocess desto kortare tid kommer den att ta.

Tes 12: Ju större inslag av dialektiska och teleologiska motorer i en organisatorisk förändringsprocess desto längre tid kommer den att ta.

Weick och Quinns (1999) distinktion mellan episodisk förändring och kontinuerlig förändring erbjuder en uppsjö av mer eller mindre normativa idéer om organisatoriska förändringsprocesser som inom sig härbärgerar utsagor om tid. De allra flesta är att hänföra till den diskussion som förs om episodisk förändring, men också i relation till kontinuerlig förändring är det möjligt att skriva fram vissa tidsmässiga teser.

Vad gäller episodisk förändring utgör själva det metaforiska grundantagandet som Weick och Quinn (ibid., s. 367-368) frilägger om att organisationer är förändringströga en utsaga som bär direkta tidsmässiga konsekvenser. Episodisk förändring tar tid därför att det i organisationer finns en rad mekanismer som bidrar till att låsa fast organisationen i sitt nuvarande tillstånd och motverka eventuella förändringsinitiativ. Dessa mekanismer har företrädesvis att göra med hur makten är distribuerad i organisationen och hur olika koalitioner med olika normer och värderingar orienterar sig visavi varandra, men har också med typen av effektivitetsfokus och brister i kommunikations- och koordineringssystem att göra. En rad teser kan så formuleras och rangeras in under en övergripande tes om de episodiska förändringarnas inneboende manövertrögheter.

Tes 13: Ju mer förändringströg en organisation är desto längre tid tar det att episodiskt förändra den.

Tes 13 a: Ju tätare och starkare (makt)beroendena är mellan olika koalitioner i en organisation desto längre tid tar det att episodiskt förändra den.

Tes 13 b: Ju starkare (sub)kulturerna är i en organisation desto längre tid tar det att episodiskt förändra den.

Tes 13 c: Ju sämre kommunikations- och feedbackssystemen är i en organisation desto längre tid tar det att episodiskt förändra den.

Tes 13 d: Ju mer fokus sätts på inre effektivitet i en organisation desto längre tid tar det att episodiskt förändra den.

Resonemanget om organisatoriska (manöver)trögheter leder Weick och Quinn (s. 368) till att problematisera att organisationer släpar efter ("laggar") med att genomföra nödvändiga förändringar. Ett förändringstryck uppstår, lyder argumentet som förs fram, och det jämviktsläge som organisationen hålls fast i måste punkteras för att så att säga "lätta på trycket". Detta förändringstryck får förstås tidsmässiga konsekvenser, liksom också det sättet på vilket trycket minskas; å ena sidan är det lätt att föreställa sig att den tid det tar att episodiskt förändra en organisation blir kortare ju högre förändringstrycket är, och å andra sidan tar sig episodiska förändringar enligt resonemanget snabba och revolutionära uttryck. "Pyspunka" existerar med andra ord inte i Weick och Quinns teoretiska referensram.

Tes 14: Ju högre förändringstryck i en organisation desto kortare tid tar det att episodiskt förändra den.

Förändringstryck i sig räcker dock inte, enligt Weick och Quinn (ibid., s. 369), för att få organisatorisk förändring till stånd. Insikten om att ett förändringstryck föreligger måste också till, liksom insikter om förändringstryckets karaktäristik i termer av vad som måste förändras, hur och varför. I och genom det perspektiv Weick och Quinn anlägger framträder en rad olika mekanismer som tenderar att skapa insiktströgheter, alltifrån rutiner och framgångssyndrom till determinerande triggers och de svårigheter som är förknippade med att avgöra och bestämma vad som bör vara det nya jämviktsläget att sträva mot. På basis av dessa många mekanismer, och det resonemang Weick och Quinn för om dem, kan åtminstone tre teser deduceras fram:

- Tes 15:** Ju högre grad av rutinisering i en organisation desto längre tid tar det att episodiskt förändra den.
- Tes 16:** Ju fler och större framgångar som historiskt sett skördats i en organisation desto längre tid tar det att episodiskt förändra den.
- Tes 17:** Ju större insikter ledningen har om förändringstryckets karaktäristik i en organisation desto kortare tid tar det att episodiskt förändra den.

Vad gäller kontinuerlig förändring sätter Weick och Quinn denna typ av förändring i skarp kontrast mot episodisk förändring. De är att betrakta som väsensskilda, lyder deras argument. En konsekvens av denna i grunden dualistiska typologiska konstruktion är att "tid" blir till ett tämligen meningslöst begrepp inom ramen för kontinuerlig förändring, och det inte minst om man har för avsikt att kvantifiera "tid". Kontinuerlig förändring har ju varken start- eller ändpunkt – det är en ständigt pågående process som ringlar sig fram på inkrementellt vis. Å andra sidan förlitar sig Weick och Quinn på ett ontologiskt antagande om att organisationer konstitueras av kontinuerliga småstegsförändringar – och det gör att episodisk förändring och kontinuerlig förändring snarare än att ses som oförenliga med varandra borde kunna ses som intrikat sammanflätade med varandra. Organisationer är alltid i ständig förändring, men då och då överlagras dessa ständiga förändringar av episodiska förändringar.

Utifrån detta resonemang kommer Weick och Quinns idéer om kontinuerlig förändring i något annorlunda ljus, och en rad tidsmässiga konsekvenser kan förväntas uppstå när kontinuerliga förändringar "krockar" med episodiska. En sådan konsekvens är att hänföra till Weick och Quinns idé om att kontinuerlig förändring förr eller senare utvecklas i ett specifikt mönster eller en specifik riktning (Mintzberg och Westley (1992) skulle här tala om tangentiell riktning). Vad händer om denna riktning står i bjärt kontrast mot den riktning som stakas ut i den överlagrande episodiska förändringen? En annan sådan konsekvens är hänföra

till Weick och Quinns resonemang om nödvändigheten av att göra skillnad mellan ledarskap och chefskap i de två olika förändringstyperna. Vad händer egentligen i en organisation i vilken antingen ledarskap eller chefskap premieras – om båda behövs? Konsekvenser och frågor som dessa gör det möjligt att formulera ytterligare två teser om hur tid kan tänkas relatera till organisatoriska förändringsprocesser:

Tes 18: Ju mer riktningen på en organisations kontinuerliga förändringsprocesser sammanfaller med riktningen på den episodiska förändringen desto kortare tid tar det att episodiskt förändra organisationen.

Tes 19: Ju mer ledarskap och chefskap hålls distinkt åtskilda eller ensidigt premieras i en organisation desto längre tid tar det att episodiskt förändra den.

Tid i praktiken

Utifrån de ovan formulerade teserna om tid är det möjligt att skapa sig en tumregelmässig förståelse för organisatorisk förändring. Teserna riktar blicken mot vissa aspekter som kan vara tidsavgörande och de indikerar riktning på de samband som skulle kunna förklara de tidsvarianser som uppstår vid organisatorisk förändring. En *annan* typ av förståelse för tid nås genom att ta del av de komplexa processer och skeenden som utspelar sig i konkreta organisationsförändringar, och låta *chronos* och *kairos* bli till en del av den levda erfarenheten. Idealt sätt utvecklas denna förståelse på djupet i, och genom, någon form av närvaro och agerande in i olika organisationsförändringar, men allt som oftast utvecklas den – inte minst av praktiska hänsyn – genom att erfara andras erfarenheter av organisatorisk förändring (eller genom att erfara andras erfarenheter av andras erfarenheter av organisatorisk förändring, och så vidare. Språket är ju så konstruerat att det gör det möjligt att erfara andras erfarenheter som i tid och rum befinner sig långt bort från ”här och nu”).

För att utveckla en annan typ av förståelse än den tesartade följer här några nedslag i konkreta förändringspraktiker, så som de erfarits av forskare som intresserat sig för hur aktörer erfarit dessa praktiker. Nedslagen görs i såväl företag som offentliga organisationer och de typer av förändringar som sätts i fokus kan sägas utgöra ett mindre smörgåsbord av de senaste årens olika förändringsmoden såsom fusioner, centralisering vs. decentralisering, leanifiering och nedskärningar.

Konsulter i fusion – Nytt företag

Ett exempel på ett samgående mellan två företag ges i Annika Schillings (2008) avhandling *Kan konsulter fusionera? En studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag*. Här får läsaren möta revisionsbolaget Revisorn, ett partnerägt företag, del av ett amerikanskt bolag, som under en tid framgångsrikt etablerat en enhet för management consulting, Mac. Ny lagstiftning vad gäller revisionsbolags möjligheter att bedriva management consulting föranleder dock en diskussion inom Revisorn om att sälja Mac. Våren 2000 offentliggörs att Mac säljs till Tech, ett företag inom IT-consulting. Mac har vid tillfället 300 anställda medan Tech har närmare 3000 anställda, och som motiv till samgåendet anförs möjligheter att utveckla nya tjänster där IT och management är integrerade områden samt synergier att hämta hem i samordnad försäljning och marknadsstrategiskt hänseende.

Efter att samgåendet blivit en realitet inleds arbetet med att sy ihop de två företagen som nu går under namnet TeMac. En central planeringsgrupp tillsätts och en rad olika integrationsprojekt initieras för att se över ”*organisationsstruktur, stödsystem, personalpolicys samt tjänsteutformning och leverans*” (ibid., s. 102). Dock stöter man snart på patrull vad gäller olika uppfattningar om hur långt integrationen kan och bör gå. Den organisationsstruktur som sätts den 1:a januari 2001 för att kapitalisera på synergierna överges knappt ett år senare i och med att de två affärsområden som skapats, Strategy Consulting och Management Consulting and Business Solutions, ”renodlas” på sådant sätt det höjs röster om att man ””*organisera tillbaka till*

den struktur som Mac hade” före fusionen och som, enligt en enhetschef inom managementkonsultation, ”var det de [Tech] köpte”” (ibid., s. 113).

Ett år senare är det dock återigen dags igen för omstrukturering. TeMac delas upp i tre nya affärsområden, varav det nybildade området Consulting Services beskrivs ligga i linje med intentionerna bakom fusionen. Nu ska synergierna på allvar hämtas hem – men det visar sig att de allra flesta inom Consulting Services kommer från Mac samtidigt som en rad kulturella konflikter tornar upp sig vad gäller skillnader i kultur, makt och status mellan forna ”Macare” och ”Techare” (ibid., s. 114–115). Synen på sammanslagningen förändras, och idén om att kombinera de två kunskapsområdena överges allt mer. *”Justeringar i den initialt införda strukturen”, sammanfattar Schilling (ibid., s. 5) läget i TeMach ett par år efter fusionen, ”ledde stegvis till att de fusionerade konsultområdena arbetade mer eller mindre oberoende av varandra inom företaget som om ingen fusion hade ägt rum.”*

Patienten i centrum – Ny sjukhusorganisation

Thomas Ericson (1998) beskriver i sin avhandling *Förändringsidéer och meningsskapande – En studie av strategiskt förändringsarbete* hur ett universitetssjukhus inför ett slags divisionaliserad struktur. Från att ha varit organiserat i specialiserade kliniker som direkt rapporterar till sjukhusledningen, är tanken att klinikerna skall samlas i större enheter, så kallade centrumenheter, som i sin tur underställs ledningen. Denna typ av divisionalisering och införande av en hierarkisk mellannivå är, enligt Ericsson (ibid., s. 9), typisk för de förändringar som genomförs i svensk landstingsvärld i början av 90-talet, och bakom dem anar han mer långtgående syften än att enbart förändra sjukhusens strukturer: Det handlar om att på djupet förändra den medicinska verksamheten och sättet att arbeta kliniskt genom att sätta *”patienten i centrum”* (ibid., s. 73) men också om att hämta hem rationaliseringsvinster i form av samordningsfördelar och integration mellan näraliggande kliniker.

Beslutet om den nya organisationsformen fattas formellt den 1 juli 1992 och har då föregåtts av en längre tids diskussioner och ett omfattande planerings- och förberedelsearbete. Tolv centrumenheter med centrumchefer införs, och till varje centrumenhet knyts rådgivande organ, administrativa staber och ledningsgrupper bestående av centrumchef, klinikchefer och stabschef. ”*Mer ansvar och befogenheter*”, konstater Ericsson (ibid., s. 10), ”*fördes längre ut i organisation*” – men det visar sig snart att det råder mycket olika uppfattningar om vad centrumorganisationen innebär bland dem som fått ansvaret och befogenheterna att leda verksamheten. Förändringsprocessen stannar av, ”*en tydlig närvaro av icke-handling*” (ibid., s. 12) gör sig gällande, och det särskilt i relation till idén om att sätta ”patienten i centrum”. Våren 1994 lyser de konkreta vårdrelaterade effekterna med sin frånvaro och några förändringar av den medicinska verksamheten går inte att skönja. Centrumreformen är att betrakta som ett misslyckande (ibid., s. 97) – även om nya budget- och rapportuppföljningssystem kommit på plats.

Trycket från sjukhusledningen på de olika centrumenheterna att visa resultat ökar så, och i den av Ericson studerade enheten blir tonläget som en konsekvens allt högre. Ledningen kallar in externa konsulter för att få igång förändringsarbetet och när de levererar ett förslag på ny organisationsstruktur i form av en matris blir reaktionerna häftiga (ibid., s. 226). I detta läge intervenerar sjukhusdirektören; ledningsgruppen desavoueras och det fortsatta förändringsarbetet bedrivs utanför ledningsgruppen av centrumchefen som tillsammans med konsulterna utarbetar ett nytt förslag på organisationsstruktur.

När Ericson avslutar sina studier i juni 1995 har beslut precis fattats om att implementera centrumchefens förslag, och när Ericsson arton månader senare vänder tillbaka till sin empiri kan han notera att vissa förändringar implementeras i linje med förslaget: De olika kliniska verksamheterna hade delvis sammanförts geografiskt och en centrumgemensam vårdenhet hade etablerats. Och så hade en ny centrumchef och ledningsgrupp tillsatts.

”Centrumhetens ekonomi hade dock inte förbättrats nämnvärt”, konstaterar Ericson (ibid., s. 227).

Lean på golvet – Ny tillverkningsorganisation

”Office Machine” är det företag som står i centrum i Pär Åhlströms (1997) avhandling *Sequences in the Process of Adopting Lean Production*. Företaget beskrivs som ett medelstort företag, ett av de större i den industri de verkar i, vars produkter till 93 procent går på export till företrädesvis USA och Europa. Totalt sett tillverkar och säljer Office Machine ca 70 produkter i 700 olika varianter, och tillverkningen är förlagd till två orter i Sverige. Den största av anläggningarna sysselsätter 300 anställda, och den något mindre har 100-talet anställda.

Office Machines övergripande organisationsstruktur i början av 90-talet är en typisk linjeorganisation med tre hierarkiska nivåer mellan produktionschefer och ”golvet”, och med en tillverkningsprocess som är organiserad på funktionellt vis i en traditionell ”lina”. Företaget är känt för sin höga kvalitet, men det är en kvalitet som kostar: Å ena sidan gör det geografiska avståndet mellan anläggningarna att olika delar av produkterna måste transporteras flera gånger fram och tillbaka innan de slutligen monteras på plats i en produkt, och å andra sidan krävs det mycket om- och korrigeringsarbete för att de många olika produkterna ska hålla den höga kvalitetsnivå som krävs. Åhlström (ibid., s. 62) exemplifierar den praxis som utvecklats bland de anställda för att säkerställa kvaliteten: *”Employees in final assembly were equipped with a rubber hammer to ”fit” parts together.”*

I början av 90-talet kommer dock kvalitetsfrågorna i nytt ljus på Office Machine. Förändringar på marknaden och nya sätt att ”slimma” distributionen gör att kunderna börjar förvänta sig kortare ledtider och leveranser ”just in time” – vilket är förväntningar som Office Machine inte förmår möta. Detta föranleder den nye produktionsdirektören att initiera informella diskussioner med produktionscheferna om att införa ett nytt produktions-system. Dessa diskussioner går dock trögt då denna idé tidigare

varit uppe på agendan men då mött stort motstånd och avfärdats. Sakta men säkert säljs dock idén in och i mitten av 1991 tas en första tentativ projektplan fram (ibid., s. 64). Och därefter går arbetet som på räls: I februari 1992 bildas en projektgrupp bestående av representanter från hela företaget och fackföreningen; under våren ansöker projektgruppen om omställningsbidrag från svenska staten; i mars respektive i augusti informeras alla anställda om vad som är görningen; och i och med att ansökan om medel bifalls i oktober intensifieras planeringsarbetet.

I april året därpå startas två så kallade ”piloter” för att ta ut riktningen för resten av organisationen. Två tillverkningsceller etableras i vilka arbetsrotation införs och där material- och produkt hanteringen i grunden förändras för att eliminera onödiga transporter, dubbelarbete och lagerhållning på golvet. Piloterna utvärderas under hösten och under våren 1994 genomförs en rad förbättringar – vilka sammantaget gör att styrelsen i Office Machine fattar beslut om att införa det nya produktionssystemet i hela organisationen. I juni 1995 är hela företaget ”leanifierat” i 14 tillverkningsceller.

Revisorer i fusion – Ny myndighet

Hur en ny myndighet, Riksrevisionen, skapades i, och genom, en fusion mellan Riksrevisionsverket (RRV) och Riksdagens revisorer (RR) avhandlas av Louise Bringselius (2008) i *Personnel Resistance in Public Professional Service Mergers: The Merging of Two National Audit Organizations*. Formellt sett bildas Riksrevisionen den 1:a juli 2003 men den nya myndighetens tillblivelse har då varit på tapeten under nästan två decennier. Redan på 80-talet drev högeroppositionen frågan (ibid., s. 68), och under 90-talet initieras två utredningar utan att någon politisk enighet kan nås. Tredje gången gillt går det dock vägen: Utredningen Riksdagskommittén tillsätts i december 1998 och nu nås en majoritet i riksdagen. Beslut fattas om ett samgående och i maj 2001 utser regeringen en särskild utredare med uppdrag att utreda de organisatoriska aspekterna.

De 275 anställda på Riksrevisionsverket och de 25 riksdagsrevisorerna är till en början positivt inställda till samgåendet och utredandet. Men då utredaren föreslår betydande nedskärningar vänder förändringsvinden och ett intensivt lobbyarbete inleds av de berörda parterna. Detta kulminerar i att den särskilde utredaren entledigas och en ny utredning tillsätts under riksdagsstyrelsen, Riksrevisionskommittén. Med denna utredning på plats kan så samgåendet konkretiseras och sjösätts i form av en gemensam kick-off för de två myndigheterna i maj 2002.

För att förbereda samgåendet organiserar Riksrevisionskommittén sitt arbete i ett antal projekt i vilka personal från både Riksrevisionsverket och Riksdagens revisorer ingår. Detta för att förankra beslut och skapa engagemang för den nya myndigheten. Arbetet är dock konfliktfyllt och frågan om det nya gemensamma kontoret blir till en het potatis då det framkommer att många medarbetare kommer att få arbeta i kontorslandskap istället för att få egna rum. Utnämningen av de tre riksrevisorer som ska leda den nya verksamheten blir också en källa till oro, diskussion och kritik.

I backspeglarna beskriver de anställda det första året som kaotiskt: Strukturer, rutiner och policier saknas, och organisationen präglas av kulturella konflikter mellan RRV:are och RR:are samtidigt som förtroendet för ledningen är lågt. Men trots detta förändras Riksrevisionens organisation inte i någon större utsträckning. En rad utvecklingsprojekt iscensätts, en överdirektör tillsätts 2005 (ibid., s. 130) och en ny ledningsorganisation införs 2006 (ibid., s. 137). Byråkratin ökar och ledningen försöker successivt ta kontroll över situationen, men utan att lyckas. Bringselius sammanfattar läget i organisationen i slutet av 2006: *“the audit process was considered inefficient and lengthy, productivity numbers were low, operations in general costly and inefficient, according to personnel. Employee survey no. 2 revealed that the situation had not improved much. Auditors explained that focusing locally, at department level and on their work at hand, was the only way for them to cope”* (ibid., s. 137).

Medielandskap i förändring – Nedskärningar och centralisering

I Sara von Platens (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring* står organisatoriska förändringar på Sveriges Television i fokus, och utifrån två fallstudier problematiseras svårigheterna att styra public service i relation till de förändringar som sker på mediemarknaden.

I fallet SVT Malmö beskrivs hur en ny enhetschef tillträder 1:a januari 2001 med det specifika uppdraget att ”vitalisera” organisationen (ibid., s. 83). Enhetens linjeorganisation anses inte främja kreativiteten och under våren inleds därför ett omfattande förändringsarbete för att skapa en tydlig och flexibel struktur som stödjer programarbetet, gör det möjligt att producera mer till lägre kostnader och skapar större delaktighet. ”*Visioner utformades, konsulter anlätades, personalgrupper tillsattes och arbetsprocesser granskades*”, skriver von Platen (ibid., s. 84). Resultatet av arbetet blir en projektorganisation som formellt sett införs 1:a januari 2002 – och med den följer en het intern debatt om hur arbetet skall ledas och utformas. I fallet SVT Örebro å andra sidan går ”*livet sin gilla gång*” (ibid., s. 93) utan att några större organisatoriska förändringar skett på flera år.

På central nivå initierar dock SVT:s verkställande ledning under hösten 2002 ett förändringsarbete, SVT 2005, och en projektgrupp tillsätts den 1:a oktober med uppdraget att utreda SVTs övergripande organisation. Vid årsskiftet 2002/2003 presenteras så ett åtgärdsförslag som bland annat berör ”*programuppdragsstyrning, programenheternas utformning, utveckling av programstödjande enheter, företagsledningens arbetsformer, verksamhetsstruktur och teknisk infrastruktur, uppdragsfördelningen, samverkan, administration och företagskultur*” (ibid., s. 87). För regionernas del får förslaget stora konsekvenser då förslaget bland annat innebär att olika programgenrer koncentreras till olika orter samtidigt som lokala stödfunktioner centraliseras till vissa orter. Förslaget hinner emellertid knappt offentliggöras

förrän SVTs VD Christina Jutterström i oktober aviserar drastiska nedskärningar av verksamheterna och uppsägningar av personal.

För SVT Malmös räkning betyder SVT 2005 och nedskärningarna käppar i hjulet för det lokalt initierade förändringsarbetet och arbetet präglas av en ryckighet från den ena månaden till den andra (ibid., s. 92). Sommaren 2003 görs erforderliga justeringar av den nya projektorganisationen i linje med SVT 2005, men strax därefter nödgas ledningen kalla till MBL-förhandlingar om uppsägningar vilket i sin tur föranleder att projektorganisationen återigen måste justeras under sommaren 2004. På SVT Örebro blir ryckigheten inte lika stor, men förvåningen och bestörtningen över de aviserade uppsägningarna är minst lika stor som på SVT Malmö, liksom osäkerheten kring de centrala besluten. En ny organisationsstruktur baserad på SVT 2005 och personalnedskärningarna antas formellt i mars 2004, men i övrigt beskrivs perioden fram tills dess ”*som en enda stor parentes*” (ibid., s. 97).

Regionaliserade kronofogdar – Mer och mindre byråkrati

I *Mer eller mindre byråkratisk – en studie av organisationsförändringar inom Kronofogdemyndigheten* beskriver Malin Espersson (2010) de organisatoriska förändringar som följde i spåret av den regionalisering av kronofogdverksamheten som skedde 1997. 25 länskronofogdemyndigheter blev då tio regionala myndigheter i syfte att öka effektiviteten och säkerställa enhetligheten, och till skillnad från tidigare reformer av verksamheten skedde denna regionalisering inte på direktiv från riksdag och regering, utan på initiativ från huvudmannen Riksskatteverket.

I fokus för Esperssons studie står KFM Malmö, den regionmyndighet som uppstått genom en sammanslagning av länsmyndigheterna KFM Kristianstad och KFM Malmö, och den räkna av planerade förändringar som genomförs vid myndigheten under åren fram till den så kallade enmyndighetsreformen 2006 för att komma till rätta med dåliga produktionsresultat. I Riksskatteverkets mätningar tillhör KFM Malmö de sämre i landet, och

myndighetsledningen önskar därför ytterligare rationalisera verksamheten utöver vad regionaliseringen i sig kan tänkas medföra i form av mer effektiv produktion. Espersson (ibid., s. 87) menar härvid att myndighetsledningens ambitioner bör ses i ljuset av den rådande samhällsdebatten om nödvändigheten att ”avbyråkratisera” offentliga verksamheter, men också i ljuset av att likna andra offentliga myndigheter som introducerat nya managementidéer.

När KFM Malmö bildas är arbetet organiserat i grupper och den första förändring som görs är att göra dessa grupper självstyrande, det vill säga arbetet ska inte ledas och koordineras av chefer utan av grupperna själva. Denna förändring införs 1998 men blir kortlivad; ledarskapet upplevs vara alltför otydligt, sjuktalen stiger snabbt och produktiviteten är låg. I och med att delar av den högsta myndighetsledningen byts ut utses därför en konsult att utreda konsekvenserna av de självstyrande grupperna samtidigt som den nye biträdande kronodirektören utreder myndighetens framtid. Dessa två utredningar bildar grund för att KFM Malmö istället för självstyrande grupper inför uppdragsstyrda team i december 2000, och med denna reform följer en rad utvecklingsinsatser för att stärka uppdrags- och ledningskompetenserna och förbättra arbetsmiljön.

I samma veva som KFM Malmö går över till uppdragsstyrda team införs målstyrning som överordnad princip, ett nytt datasystem introduceras och under 2002 ges kronofogdemyndigheterna i landet en ny s.k. prioritetsordning (nya gäldenärer ska prioriteras) och nytt produktionsmål (90 procent av nya gäldenärer ska utredas inom två månader). Dessa förändringar leder sammantaget till en betydligt ökad komplexitet i myndighetens styrning där vissa av förändringarna leder till en ökad byråkratisering, och andra leder i motsatt riktning. Resultatet för KFM Malmö förbättras successivt mellan åren 2002 och 2005, men följer den genomsnittliga utvecklingen i landets kronofogdemyndigheter (ibid., s. 149).

Bortom den tesartade förståelsen

Med nedslag gjort i sex olika organisationsförändringar infinder sig frågan vad för slags förståelse som utvecklas bortom den tesartade förståelsen som tidigare presenterats. Vilka lärdomar kan egentligen dras utifrån de olika fallen?

En lärdom är att det som begripliggörs som ”organisationsförändringar” sällan tycks komma ensamma, en och en. De överlagrar istället varandra; de går in i varandra, övergår i varandra och föranleder varandra. Det tycks som om ett enskilt förändringsinitiativ är produkt av tidigare initiativ – och resulterar i nya initiativ. Av denna lärdom följer en andra: Det tycks vara svårt att skilja den ena organisationsförändringen från den andra, och det inte minst i termer av start- och slutpunkter. I vissa fall sammanfaller startpunkten med att ett formellt beslut tagits men detta beslut döljer allt som oftast en förhistoria med oklara tidsangivelser; och det tycks som om det snarare sätts semikolon istället för punkt för de olika organisationsförändringar som initierats. Det vi har att tillgå är därför, varken mer eller mindre, en komplex väv av aktörer och aktiviteter vars motivbilder tecknas och sammanflätas både bakåt och framåt i tiden.

Tid kan utifrån dessa två lärdomar sägas vara ett tämligen flytande och godtyckligt begrepp i praktiken – vilket talar för att frågan om hur lång tid en omorganisation tar inte skulle kunna ges något annat erfarenhetsbaserat svar än: Det varierar och beror på, och det tar förmodligen längre tid än man tänkt sig. Å andra sidan tycks det inte bereda författarna några större problem att skriva fram och ordna sina fallbeskrivningar kronologiskt, och tillskriva de olika fallen meningsfulla start- och slutpunkter. Tid tycks med andra ord ha en konstruerande roll i utvecklandet av förståelser för organisatorisk förändring, samtidigt som tid är något som konstrueras i, och kring, organisatoriska förändringsprocesser. Frågan blir så: Hur går detta till?

Tidskonstruktioner

Ett sätt att nysta i hur tid konstrueras i organisatoriska förändringsprocesser är att slå följe med Mats Tyrstrup som i *Tidens furstar – Om tid, företagsledning och ledarskap* (Tyrstrup, 2002) intresserar sig för institutionaliserade föreställningar om organisering och ledning, och hur dessa föreställningar flätas samman med föreställningar om tid – över tid. Tyrstrup uttalar sig förvisso uteslutande om företag och företagsledning, men det han har att säga kan knappast sägas vara bundet till enbart dessa fenomen. Det han talar om är på sätt och vis allmänmänskliga rekvisit för alla de försök som görs för att åstadkomma samordnad handling – och alla de misslyckanden som följer på sådana försök. Utgångspunkt tar Tyrstrup här i Barnards (1938) idé om att misslyckanden snarare är regel än undantag i organiserade sammanhang och att detta utgör själva argumentet för (behovet av) ledning. ”*Organisation som metod tenderar att fallera*”, skriver Tyrstrup (ibid., s. 15), ”*i stort som i smått, ständigt och jämt och förr eller senare*” – vilket skapar förväntningar på chefer och ledare att gripa in när så sker, och ställa saker och ting till rätta.

I, och genom, denna förväntan konstrueras chef- och ledarskap som substitut för organisation, ett substitut som ställer lösningar i form av program och planer i utsikt och som anses vara framgångsrikt när det som utlovas också åstadkoms. Och det är här tiden kommer in: Förväntningarna som ställs på chefer och ledare gör att de mer eller mindre medvetet utvecklar föreställningar om vad som tidigare har hänt, hur den nuvarande situationen ser ut, och vad som komma skall – hur dåtid, nutid och framtid hänger ihop, helt enkelt. Tyrstrup (ibid., s. 19) talar om dessa föreställningar i termer av ”historieuppfattning” och konnoterar med detta begrepp de kronologiska samband som ledare och chefer utvecklar och som på en och samma gång begränsar och möjliggör deras aktörskap. Historieuppfattningar gör det å ena sidan möjligt att formulera projekt och deadlines, och kan å andra sidan sägas stipulera vad som överhuvudtaget är möjligt att föra upp på agendan som aktuellt att, så att säga, ta itu med (ibid., s. 24).

Det sätt på vilket chefer och ledare utvecklar kronologiska samband och bildar sig en uppfattning om situationen ”här och nu” varierar förstås i tid och rum. Men historieuppfattningar är också något som är underkastat institutionaliserade idéer om vad modernt chef- och ledarskap är och bör vara, och Tyrstrup (ibid., s. 22–23) ringar in vad som skulle kunna betecknas som en (företags)ledandets tidsmässiga konstitution: Blicken är riktad framåt i tiden och handlingslogiken baseras på idén om det överlagda, att handlingars framtida konsekvenser går att förutse. Modern företagsledning, tycks Tyrstrup (ibid., s. 49) mena, handlar om att visa handlingskraft och snabbhet; det handlar om att visualisera en möjlig framtid och realisera denna snabbare än alla andra alternativa framtider.

Att utveckla en specifik historieuppfattning är dock inte något som sker i en handvändning, (jfr. ibid., s. 32 ff). Det tar tid. Dels därför att det är mycket i en organisations (om)värld som man måste bilda sig en uppfattning om för att vara någorlunda viss om vad som sker och varför, och vad ska som hända härnäst; dels därför att det i grunden är en kollektiv angelägenhet att utveckla en gemensam historieuppfattning; det är en fråga om att förankra och förhandla fram organisationens då, nu och sedan. Dessutom är det en ständigt pågående process utan egentlig ändpunkt: Historieuppfattningar är inget statiskt, de revideras och konstrueras i samspel med andra, i takt med att tiden har sin gång och saker och ting förändras med den. ”*Det finns mycket att veta, många saker som man måste bilda sig en uppfattning om, när en historieskrivning kollapsar*”, konstaterar Tyrstrup (ibid., s. 37).

Den bild av organisationsförändring Tyrstrup förmedlar är en räckta av olika historieuppfattningar – och skrivningar; ömsom kollapsande (i meningen ej längre giltiga), ömsom (om)konstruerande. Och, utifrån det empiriska material Tyrstrup har att tillgå sluter han sig till att det är företagsledares huvuduppgift att verka för förändring – och att detta sker ”*notoriskt i form av berättelser där fokus ständigt flyttas över tiden*” (ibid., s. 19). Företagsledning utövas inte nödvändigtvis på förhand, så som Frederick Winslow Taylor och hans anhängare gärna förespråkar, utan

snarare *efter hand* och *i efterhand*; det är en fråga om att skapa sammanhang genom att väva samman dåtid, nutid och samtid till goda historier (i meningen trovärdiga och/eller legitima historier), och det är en fråga om att foga in specifika åtgärder vid specifika tidpunkter i dessa goda historier. Den senare aspekten benämner Tyrstrup för ”*timing*” (ibid., s. 63), en sorts ”kronologisk kalibrering” av vad som ter sig ändamålsenligt ”här och nu” och i relation till såväl historiens som framtidens ”där och då”.

Mats Tyrstrup har mycket, mycket mer viktigt att säga om bland annat tid och ledarskap, tidsflöden och tidshorisonter och tidsparallella och successiva ledningsaspekter. Här kan det dock vara på sin plats att göra halt och, utifrån det perspektiv Tyrstrup bidrar med, reflektera över den fråga som detta kapitel är svar på: Hur lång tid tar en omorganisation? Med Tyrstrups bok för ögonen bör frågan uppenbarligen förstås i relation till olika aktörers utvecklande av specifika historieuppfattningar, hur eventuella motstridiga uppfattningar jämkas samman och revideras, hur tidsagendor formuleras, hur olika åtgärder timas och hur omorganisationen kommer till uttryck i olika berättelser. Det vill säga, för att kunna svara på frågan gäller det att förstå hur tid konstrueras i, och genom, omorganisation.

Att förstå hur tid konstrueras i, och genom, omorganisation låter sig dock svårligen göras utan att tid, tidsuppfattningar och tidsordningar problematiseras utifrån ett maktperspektiv. Vem eller vilka är det egentligen som gynnas av att en viss historieuppfattning ges företräde vid en omorganisation? Vem eller vilka kontrollerar tidsagendan? Vilka är protagonisterna och antagonisterna i omorganisationens berättelser? är exempel på frågor som alla sätter fingret på att tid är intrikat sammanflätat med makt och maktutövning, och som sådant på intet sätt något oförargligt eller harmlöst. Tiden styr och ställer med människor i organisationer, och den som kontrollerar tiden har ett mäktigt kontrollinstrument i sin hand. Detta visste inte minst Taylor som med sina tidsstudiemän påförde de anställda på Betlehem Steel strikta tidsregimer; och det vet inte minst alla projektanställda som i

dagens organisationer arbetar mot deadlines (jfr. Ericsson och Nilsson, 2003) – ett begrepp som en gång i tiden, under det amerikanska inbördeskriget, symboliserade den linje som i brist på övervakningsresurser ritades i sanden runt tillfångatagna soldater och som, om den överskreds, kunde leda till soldaternas död (jfr. Jackson och Carter, 2000, s 169 f). Idag används begreppet för att hålla projektanställda och andra, så att säga, ”på tårna”.

Att vara ”på tårna” kan sägas utgöra själva sinnebilden för företagsledning – ett korrektiv som effektivt motar ”*planlösa dagdrivare*” (jfr. Tyrstrup, 2002, s. 17) i dörren till ledningsrummen. Men med detta korrektiv följer också ett intresse av att leva upp till modernismens dygder om handlingskraft och snabbhet – och det är nog inte alltför långsökt eller cyniskt att tro att detta intresse också färgar den historieuppfattning som utvecklas och ges företräde i ledningsrummen. Genom att uppfatta en situation på ett visst sätt och genom att tidsmarkera situationen i relation till det som tidigare skett och det som komma skall konstrueras inte bara tid utan också konstruktörernas legitimitet och förtroenden, samt deras möjligheter att utöva inflytande. Man skulle kunna uttrycka det som att konstruktörernas organisatoriska öde ligger i att konstruera tiden på ett för dem fördelaktigt sätt och efter hand, och i efterhand, revidera tiden så att berättelsen får ett för dem lyckligt slut. ”*Många företagsledare drömmer om att skriva ett stycke historia genom sina insatser*”, skriver Tyrstrup (2002, s. 76) och fortsätter: ”*Jag påstår att det är en central metod i deras arbete, en huvuduppgift, att skriva historia.*”

Ett sätt att förstå detta historieskrivande är i termer av tidsontologisk *gerrymandering* (jfr. Woolgar och Pawluch, 1985; Potter, 1996; Börjesson, 2003). Begreppet gerrymandering syftar på den amerikanske politikern Elbridge Gerry som på 1810-talet påverkade utgången av ett val genom att manipulera valkretsindelningen; genom att ringa in städerna på ett visst sätt – i form av en salamanderödlas – kunde skillnader i politiska uppfattningar mellan medborgare i urbana och rurala områden utnyttjas på ett för Gerry fördelaktigt sätt (jfr. Börjesson, 2003, sid 92). Och på

samma vis kan det mycket väl gå till när ledare konstruerar tid. I, och genom, deras berättelser förmedlas historieuppfattningar som avgränsar (och begränsar) verklighetens komplexitet: Vissa tidsaspekter betonas, andra tonas ned; ett tidsscenario framställs som oundvikligt, medan andra avfärdas eller utelämnas helt. Framtiden ligger förvisso helt vidöppen, men i och med berättelsen och dess framåtblickande och handlingskraftiga protagonist stängs den på ett i det närmaste hermetiskt sätt, och blir ontologiskt kategorisk. Det vill säga, berättelsen om omorganisationen och den tid den kommer att ta i anspråk betraktas till sist inte som en berättelse om verkligheten – *den utgör själva verkligheten*, och blir som sådan alltmer cementerad i takt med att framtiden utvecklar sig. Det som faller utanför denna berättelse, å sin sida, är att betrakta som icke-existerande (ibid., sid 92).

Sammanfattning: Tidens legitimitet

De teser om tid som presenterats i kapitlet ger en viss förståelse för hur tid konstrueras vid organisatorisk förändring; historiska tillbakablickar och/eller sidoblickar på hur tid konstruerats i konkreta fall ger en annan typ av förståelse. Hur tidskonstruerandet kommer till uttryck i en specifik omorganisation är dock omöjligt att på förhand sia om. Däremot är det möjligt att utskilja två högst troliga ledningsmekanismer som har långtgående konsekvenser för hur tid konstrueras vid omorganisationer. För det första ligger det i ledares intresse att, för att framstå som handlingskraftiga och snabba, minimera den tid en omorganisation beräknas ta, från start till mål. Det handlar här till exempel om att skapa förväntningar om så kallade ”quick wins”, att till (tids)agendan företrädesvis föra sådana förändringsinitiativ som ligger inom det möjligas tidshorisont och att ringa in start- och slutpunkter på ett sådant sätt att tiden för omorganisation minimeras. Här kan man tänka sig att den tid en omorganisation förväntas ta på ett systematiskt sätt underskattas i förändringsberättelserna såväl *ex post* som *ex ante* – samtidigt som det vetande, den situationsuppfattning som omorganisationen grundas på, på ett minst lika systematiskt sätt överskattas såväl *ex post* som *ex ante*.

För det andra ligger det i ledares intresse, återigen för att framstå som handlingskraftiga och snabba, att placera sig i omorganisationens epicentrum och skriva inte bara (organisationens) historia, utan också *sina* egna framgångshistorier. Det kan till exempel handla om att tidsmarkera sig själv i förhållande till det som varit före det egna inträdet i historien (jfr. Røvik, 2000, s. 108), och att tillskriva sig själv tidsordnande betydelser. I båda avseendena kan man tänka sig att ledare tjänar på att överskatta sin betydelse – och det är inte otänkbart att detta överskattande sammanfaller med att nya huvudmän, styrelser och ledningsgrupper utses.

Hur lång tid tar en omorganisation? kan så ges ett ytterligare specificerat svar: Det beror på vem som har makten att definiera (ti)den. Och utifrån detta svar följer även svaren på de specifika frågor som ställts av Statskontoret (2015). *Krävs det något förarbete?* Ja, om tiden för detta medges av tidskonstruktörerna (och om ”förarbete” ingår i den effektivitetsmodell som följs för att genomföra omorganisationen (se kapitel 7)). *Går det att säga att en omorganisation är klar, det vill säga när de avsedda målen med omorganisationen har uppnåtts?* Ja, sådana tidsontologiska markeringar är sannolikt ett måste för att en omorganisation och dess konstruktörer skall framstå i legitimt ljus.

6 Vad kostar en omorganisation?

Att som ledare bilda sig en uppfattning om en situation innebär inte enbart att utveckla en specifik historieuppfattning om hur saker och ting hänger ihop i kronologiska samband. Det innebär också att aktivt förhålla sig till den dygd som kanske allra mest karaktäriserar modernismen, *sparsamheten* (jfr. Gustafsson, 1992; Forslund, 2011), och utveckla en medvetenhet om vad saker och ting kostar. Att vara kostnadsmedveten – att inte betala för mycket för de resurser som anskaffas, att inte slösa med de resurser som förfogas över och att alltid sträva efter att få så stor avkastning som möjligt på sina resurser – kan sägas utgöra själva sinnebildningen av den ekonomiska människan som förväntas ta plats i ledningsrummen.

Vad som är kostnader – och hur kostnader ska beräknas, värderas och minimeras – är dock på intet sätt något givet. Det räcker med att bläddra i första bästa lärobok i ekonomi(styrning) (till exempel Ax, Johansson och Kullvén, 2015) för att inse att kostnadsbokföringar och -beräkningar i grund och botten är tämligen godtyckliga aktiviteter. De beror på valda modeller, budgeterings- och redovisningssystem – och inte minst på alla de aktörer som på ett eller annat sätt berörs av ekonomistyrningsmodellerna och deras olika effekter. Precis som utvecklandet av en historieuppfattning inbegriper ett konstruerande av tid är det därför rimligt att anta att utvecklandet av kostnadsmedvetenhet inbegriper ett konstruerande av kostnader: I och genom utvecklandet av kostnadsmedvetenhet inskräps vilka kostnader, kostnadslag och kostnadsställen som är att räkna med – och inte. På samma sätt som det ter sig meningsfullt att tala om tidsontologisk gerrymandering (se kapitel 5) ter det sig med andra ord meningsfullt att tala om *kostnadsontologisk* gerrymandering och problematisera det sätt på vilket kostnader konstrueras – till fördel för vissa, till nackdel för andra.

Konstruerandet av kostnader kan mycket väl följa samma slags ledningsmekanismer som vägleder konstruerandet av tid. För att leva upp till sparsamhetens dygd och framstå i legitima dagar har ledningar mycket att vinna på att underskatta kostnader och att överskatta sin egen betydelse som kostnadsminimerare alternativt att undertrycka det egna kostnadsansvaret vid organisatorisk förändring. Samtidigt finns det mycket som talar för att konstruerandet av tid och kostnader är intimt sammanflätade processer. Å ena sidan är det rimligt att anta att längre tidshorisonter vid organisatorisk förändring leder till högre resursförbrukning och därmed högre kostnader; och å andra sidan, om man håller sig till en strikt ekonomisk definition, utgörs kostnader av (över tid) periodiserade utgifter (ibid., s. 34) vilket får konsekvenser för vilka hjältehistorier som kan skrivas fram på kort sikt – och på längre sikt (jfr. Tyrstrup, 2002, s. 75 ff). Historieskrivning och kostnadsmedvetenhet skulle därför kunna ses som två sidor av samma ledningsmynt.

Med detta sagt ter det sig angeläget att utveckla en förståelse för vad för slags kostnadsmedvetenheter som kommer till uttryck i organisatoriska förändringsdiskurser. Vilka kostnader räknas (det) med? Och vilka kostnader räknas (det) inte med? Innan jag lägger ut texten om sedda, avsedda och o(av)sedda kostnader kan det dock vara så sin plats med ett par ord om olika kostnadsbegrepp och hur de typiskt sett konstrueras i de teoretiska samtalen. Vilka olika typer av kostnader finns det där att räkna med? Vad betyder de? Och vilka slags betydelser är rimligt att olika kostnader ges vid omorganisation?

Teoretiska kostnadskonstruktioner

”Kostnad” är på intet sätt ett entydigt begrepp. Det kommer med många betydelser och det är ett begrepp som används utifrån många olika syften. Inom mer ”hårda” vetenskapliga discipliner som till exempel redovisning (ett delområde inom företagsekonomi) och nationalekonomi intar begreppet en tämligen central position som bärare av information om en resurs förbrukning, medan begreppet inom mer ”mjuka” discipliner som sociologi

och psykologi har mer marginella och diffusa betydelser, företrädesvis i termer av önskade effekter. Där till exempel redovisningsekonomen talar om direkta kostnader i kronor och ören i syfte att kontrollera och styra en organisations resursanvändning, kan psykologen utifrån emancipatoriska syften höras begreppsliggöra arbetsrelaterad stress som en individuell psykologisk kostnad. Här finns emellertid inte plats att utveckla alla de olika betydelser och syften som ”kostnad” kan ges varför fokus riktas mot de mest centrala kostnadstyperna i begreppsfloran.

För att börja med det kanske vanligaste sammanhang som begreppet kostnad förekommer i, det företagsekonomiska, är det viktigt att skilja mellan om begreppet syftar till något som ska bokföras i den externa redovisningen eller om det syftar till något som ska användas som underlag för kalkylering i den interna verksamheten.

I *bokföringssammanhang* utgör kostnad differensen mellan resultat och intäkt för en viss period, och dess storlek motsvarar värdet av de resurser som förbrukats under tidsperioden. Det är i detta sammanhang av betydelse att veta skillnad mellan utgifter knutna till affärstransaktioner och det sätt på vilket dessa utgifter slås ut över tid – periodiseras – i form av kostnader (ibid., s. 34). Ett inköp av en ny maskin vid en viss tidpunkt innebär till exempel en utgift vid tidpunkten men ger under förutsättning att maskinen har en viss (ekonomisk) livslängd upphov till kostnader i takt med att maskinen (resursen) förbrukas under sin livslängd. Den årliga kostnaden blir då synonym med den så kallade avskrivningen.

Avskrivningar och periodisering av utgifter ter sig legio när det rör sig om materiella tillgångar. Vid immaterialiteter ter det sig dock mindre meningsfullt att såväl skilja mellan utgifter och kostnader som periodisera de utgifter som uppstår. Bokföringsnämnden (K3, 2012) tillskriver omorganisationer sådana immaterialiteter och har därför utfärdat ett allmänt råd om att de utgifter som uppkommer vid en ”omorganisation av delar av ett företag eller hela företaget” (ibid., s. 117) direkt ska redovisas

som kostnader. Utgifterna får ej heller tas upp som tillgång (se också Ax et al, s. 94).

Bokföringsnämndens råd gäller dock endast den externa bokföringen och inte den interna där avskrivningar och periodiseringar av immateriella tillgångar kan vara motiverade till exempel vid de kostnads- och intäktsanalyser som bildar underlag för olika typer av investeringsbeslut. I sådana *kalkyleringssammanhang* relateras kostnader till ett så kallat kalkylobjekt (Ax et al, s. 90). Det vanligaste kalkylobjektet är en produkt för vilken det önskas åsättas ett pris eller tas fram en lönsamhetsberäkning, men kalkylobjekten kan också utgöras av projekt, aktiviteter eller organisatoriska enheter som på ett eller annat sätt ska utvärderas. Självkostnadskalkylering torde härvid vara den vanligaste metoden för att relatera kostnader till kalkylobjektet (ibid., s. 104 ff), och dess bärande idé är att det till varje kalkylobjekt ska föras alla de resurser som objektet direkt använder och förbrukar, så kallade särkostnader, samt alla de gemensamma resurser som objektet indirekt använder och förbrukar, så kallade samkostnader. De senare påförs kalkylobjektet via någon slags fördelningsnyckel eller schablon och benämns då vanligen omkostnader (eller ”overhead”) (ibid., s. 115).

Att fastställa särkostnader och samkostnader är allt annat än trivialt. Det handlar om vilka resurser som ska tas med i kalkyleringen och på vilket sätt (urval), hur dessa resurser ska prissättas (värderas) och hur deras ekonomiska livslängd ska beräknas och relateras till kalkylobjektet (periodisering) (ibid., s. 93 ff) – frågor som i sin tur aktualiserar frågor som berör alltifrån att skilja fasta kostnader (som inte påverkas av verksamhetsvolymen) från rörliga kostnader (som förändras av verksamhetsvolymen) via bedömning och hantering av sär- och samkostnaders synergieffekter till diskontering och fastställande av kalkylräntor i de fall som resurser förbrukas över flera perioder samt nuvärdesberäkningar av framtida utgifter. Särskilt problematiskt är här beräkning av kapitalkostnader och alternativkostnader. Kapitalkostnader är de kostnader som kan relateras till dels förbrukningen av resurser, dels den ersättning som finansierar

ställer som krav för att täcka sina lånekostnader (i form av räntor) och som krav på avkastning på eget insatt kapital (ibid., s. 94); och alternativkostnad är den särkostnad som utgörs av värdet av den uppoffring som görs när ett visst handlingsalternativ väljs eller, annorlunda uttryckt, ”*det överskott man förlorar vid den bästa alternativa användningen av en knapp resurs*” (ibid., s. 172).

Alternativkostnad är även ett viktigt begrepp inom nationalekonomi och då särskilt den del av ämnet som fokuserar på ”cost-benefit”-analys, det vill säga den beslutsmetod som företrädesvis används för att utvärdera offentliga projekt, program och policys i termer av (samhälls)nytta (jfr. Mishan och Quah, 2007). Metoden går ut på att till det underliggande kalkylobjektet föra alla de samhällseliga kostnader och fördelar som objektet kan tänkas medföra och värdera det i relation till andra alternativa resursutnyttjanden *ceteris paribus*. Andra kostnadsslag att ta hänsyn till är härvid privata, externa respektive sociala kostnader: Privata kostnader är sådana kostnader som enbart betalas av de aktörer som åtnjuter fördelarna av att förbruka en viss resurs; externa kostnader (eller (negativa) externaliteter som de också benämns) är de kostnader som bärs av aktörer som inte valt att ådra sig dem (ibid., s. 87 ff); och sociala kostnader definieras vanligtvis som summan av externa och privata kostnader (ibid., s. 5). Knäckfrågan att lösa är här i vilken utsträckning det är möjligt och önskvärt att internalisera externa kostnader, det vill säga tillse att resurser förbrukas på ett sådant sätt att inga andra påverkas än de som står för förbrukningen och drar fördel av den. Passiv rökning är ett typiskt exempel på en extern kostnad som många önskar internalisera; miljöförstöring i övrigt en annan.

Andra betydelsefulla kostnadsslag med rötter i nationalekonomin – men med organisationsteoretiska förgreningar in i institutionell teori – är alla de kostnader som uppstår vid ekonomiska transaktioner. Det kan till exempel handla om kostnader för att söka information om produkter och tjänster, kostnader för att förhandla och upprätta avtal och kontrakt, samt kostnader för att se till att avtal och kontrakt efterlevs (jfr. Dahlman, 1979). Sådana

transaktionskostnader, menar Williamson (1985), är direkt avgörande för huruvida ekonomiska utbyten kommer att koordineras av marknadens mekanismer eller i, och genom, organisation (hierarki). Ju högre transaktionskostnaderna är på marknaden desto större är de ekonomiska skälen att ordna transaktionerna inom ramen för en hierarki, och vice versa. Det som avgör storleken på transaktionskostnaderna är resursernas specificitet, den osäkerhet som omgärdar transaktionerna samt de frekvenser med vilka de sker (ibid.).

Noter om kostnader vid omorganisation

Med några av de mer betydelsefulla teoretiska kostnadsbegreppen satta på pränt kan det vara på sin plats att i deduktiv anda notera vilka olika betydelser som de olika begreppen rimligen kan ges vid omorganisation. Åtminstone tre noteringar kan göras i syfte att problematisera de kostnader och kostnadsmedvetenheter som kan vidhäftas omorganisationer.

För det första framstår det som rimligt att betrakta en omorganisation som ett kalkylobjekt, det vill säga något som ger upphov till såväl utgifter/kostnader som inkomster/intäkter. Är det något forskning visar, slår Fernandez och Rainey (2006, s. 172) fast, så är det att organisatorisk förändring kostar. Att tänka sig motsatsen – att en omorganisation *inte* skulle leda till förändrade kassa- och kapitalflöden – är svårare, det skulle förutsätta att organisationer är *perpetua mobilia* och som sådana helt och hållet friktionslösa och resursindifferentia oavsett vilka förändringar som görs. Det skulle också förutsätta ett fundamentalt brott med den kalkylrationalitet som omorganisationer i de flesta fall står och faller med, nämligen den rationalitet utifrån vilken omorganisationer *til syvende og sidst* handlar om att tillföra resurser för att effektivisera existerande resursförbrukning och resursomvandling. Annorlunda uttryckt handlar omorganisation utifrån denna rationalitet om att väga kostnader ”här och nu” mot (diskonterade) framtida intäkter.

Kalkylobjektet omorganisation torde vidare, om episodisk förändring tas som referenspunkt, vara hyfsat enkelt att avgränsa i

tid och rum – åtminstone i teorin vad gäller kostnadssidan och de särkostnader som uppstår till följd av omorganisationen. Dessa kostnader torde kunna vara möjliga att identifiera och särskilja från den i övrigt värdeskapande kärnverksamheten utifrån ”allt annat lika”-resonemang. Att hänföra intäkter till en omorganisation istället för till kärnverksamhetens olika kostnadsställen ter sig dock analytiskt något långsökt, liksom det gör att belasta en omorganisation med samkostnader. Å andra sidan är det svårt att tänka sig att beslut om omorganisationer fattas enbart på särkostnadsberäkningar och utan resonemang om de eventuella positiva kassa- och kapitalflöden som särkostnaderna syftar till. Någon slags hum om hur intäktssidan förändras till följd av en omorganisation måste till för att en omorganisation ska anses vara legitim – även om intäkterna förväntas genereras långt in i framtiden och som sådana är behäftade med stor osäkerhet (vilket i kalkylerna då förslagsvis kompenseras för med högre kalkylränta).

För det andra torde det dock vara lättare sagt än gjort att i praktiken identifiera och fastställa en omorganisations särkostnader. Dels därför att redan, till andra kalkylobjekt ianspråkta resurser kan riktas om att verka i omorganisationens syfte utan att för den skull synliggöras som särkostnader till just omorganisationen, dels därför att kostnader, liksom tid, är epokala fenomen. Som sådana fenomen framträder de i och genom de organisationsteoretiska perspektiv som står till buds, och kan sägas ligga i betraktarens öga. Där industrialisten ser särkostnader i ändrade roller och koordineringsmekanismer vid en omorganisation ser den Human Relationsskolade särkostnader i minskad arbetsmotivation, ökad stress och ökad personalomsättning, och så vidare (jämför resonemanget om skillnaderna mellan olika organisationsteoretiska epoker i kapitel 2).

Svårigheterna som är förknippade med att objektbestämma särkostnader sätter, tillsammans med ”kostnadsepokalismen”, fingret på den urvalsproblematik som föreligger vid kostnadsberäkningar, men också på hur olika resurser ska värderas och relateras

till varandra. Olika epoker håller sig med olika objektbestämningar och olika måttstockar som inte med lätthet låter sig förenas i en och samma kostnadskalkyl (till exempel ”kronor och ören” visavi ”stress”), och olika epoker härbärgerar olika tidshorisonter (se kapitel 2) vilket får konsekvenser för hur periodiseringar och nuvärdesberäkningar görs. Sådana omständigheter komplicerar särkostnadsdiskussioner vid omorganisationer och det är inte alltför otroligt att dessa diskussioner i sig förbrukar resurser som skulle ha kunnat användas i andra syften. Sådan resursförbrukning är i det närmaste att betrakta som omorganisatoriska metakostnader – transaktionskostnader av andra graden, så att säga: Kostnader för att fastställa transaktionskostnader.

Utifrån ”kostnadsepokalismen” ter det sig, för det tredje, som en chimär att på ett entydigt och absolut sätt identifiera och fastställa en omorganisations särkostnader. Vad som är att betrakta som (sär)kostnader är inte något givet, det är en fråga om framförhandlade överenskommelser. Och på samma vis är det med alternativkostnader och externaliteter. Vad som är en uppoffring för en epokalist är det inte för en annan; och vad som är att kategorisera som externa kostnader beror på vilken epokal tanke- och handlingsrepertoar som för tillfället ges tolkningsföreträde i lokala och/eller mer vittomspännande diskurser.

Av detta resonemang följer att olika kostnader kan vara mer eller mindre legitima att räkna med. Vissa kostnader tas för givna vid omorganisationer – och andra tenderar att räknas bort.

(Av)sedda kostnader

Vad är det då för särkostnader och andra typer av kostnader som vanligtvis inkluderas i diskussioner om vad en omorganisation kostar? Ja, svaret får nog dessvärre anses vara höljt i dunkel. När företag och andra organisationer redovisar vad deras omorganisationer kostar görs det allt som oftast i mycket svepande ordalag, en total kostnad anges i kronor och ören utan att de ingående delkostnaderna görs explicita; och inom forskningen tycks intresset mer eller mindre uteslutande vara riktat mot omorganisationernas gömda eller glömda kostnader (jfr. Reynolds Fisher

och White, 2000; Fedor, Caldwell och Herold, 2006). Talande exempel utgör härvid de tidigare presenterade sex fallen av organisationsförändringar (se kapitel 5); ”att minska kostnaderna” är den dominerande förändringsrationaliteten i alla de sex fallen – men vad det kostar att sänka kostnaderna tigs det i princip still om. Endast i en av avhandlingarna (Bringselius, 2008) omnämns kostnaderna för den studerade omorganisationen, och då företrädesvis i fotnotter eller *en passant*. Dels refererar Bringselius till olika uppgifter i media som gör gällande att det kostat Riksrevisionen 80 miljoner att flytta till nya lokaler (ibid., s. 90), 20 miljoner i olika typer av avgångsvederlag (ibid., s. 111) och 80 000:- för att låta en övertalig chef ta en kurs i portugisiska (ibid., s. 113); dels snuddar Bringselius vid de kostnader som kan förknippas med motstånd mot omorganisationen när hon i en passus konstaterar att; ”*curbing resistance may be more costly to the organization, than respecting it*” (ibid., s. 293). Mer precist än så blir det inte – vilket också ett par ytterligare exempel från praktiken får illustrera.

Kommunalt förändringsarbete

Under rubriken ”Omorganisation kostar miljoner” rapporterar Vimmerby Tidning om det omstruktureringsarbete som sker inom Vimmerby kommun. I ingressen står att läsa att teknik- och servicenämnden redovisar ett minus på 13 miljoner kronor under den första halvan av 2012, och att detta har att göra med ”*kostnader för konsulter, avtal med chefer som slutat sina tjänster, utebliven kompensation för sparbetning för nya städorganisationen och andra oförutsedda kostnader på grund av planerade besparingar som inte blivit av*” (Karlsson, 2012). Nämndens moderata ordförande menar dock att dessa kostnader är sådana som ligger utanför nämndens kontroll och påverkan, och att det egentliga underskottet är två miljoner – trots att det står 13 i delårsbokslutet. Fyra av de 13 miljonerna förklaras av att nämnden tagit över den kommunala lokalvården utan att anslagen varit i paritet med lokalvårdens kostnader; tre och en halv miljoner uppges det ha kostat att ”*lösa ut tidigare förvaltningschefen och tidigare kostchefen från sina tjänster*” (ibid.) och därtill kommer

kostnader för att hyra in ersättare för de utlösta cheferna och köp av konsulttjänster.

Ny marknadsorganisation i globalt företag

Nyhetsbyrån SIX rapporterar i en kort nyhetsflash den 24:e oktober 2012 att Volvo omorganiserar sitt återförsäljarnät jämte försäljnings- och marknadsorganisation samt att kostnaderna för detta uppskattas till runt 900 miljoner kronor. Dessa kostnader kommer att belasta företaget från det fjärde kvartalet 2012 och framåt (Axelsson, 2012). För mer information hänvisas till Volvos delårsrapport för det tredje kvartalet som publicerats samma dag, men informationen om kostnaderna är lika knapphändig där. I ”Koncernchefens kommentar” står att läsa att omorganisationen görs för *”att åstadkomma en mer kostnadseffektiv organisation som bättre kan ta tillvara potentialen i koncernens varumärken. Vi ser stora möjligheter med att integrera servicenätverken i marknader där vi inte lyckats bygga upp en uthållig marknadsnärvaro. Genom att samla krafterna kan vi öka servicenätets täckning. Detta kommer att göra det möjligt att öka försäljningen och förbättra kundservicen”* (Volvo, 2012a). I delårsrapporten för det fjärde kvartalet preciserar dock koncernchefen omorganisationen något såtillvida att det framkommer att *”antalet servicepunkter i Europa ökar med omkring 50 % för Renault Trucks och med 15 % för Volvo samtidigt som servicekvaliteten förbättras för våra kunder”* (Volvo, 2012b). Nu skrivs också kostnaden ned till 800 MKr samtidigt som denna kostnad uppges balanseras av förväntade årliga besparingar om 600 MKr från år 2014 (ibid.).

Konsolidering inom byggbranschen

Den 21:a september 2015 aviserar NCC i ett pressmeddelande att företaget under hösten kommer att presentera en ny strategi för sin verksamhet. I fokus för strategin står lönsam tillväxt inom bygg och anläggning, enhetliga arbetssätt och hållbarhet rapporterar Nyhetsbyrån Direkt (2015). NCCs nya strategi inbegriper vidare en ny organisation, och företagets styrelse har därför fattat beslut om att reducera antalet affärsområden till fem: *”De fyra landsbaserade Construction-enheterna delas i två nordiska*

affärsområden, NCC Infrastructure och NCC Building. NCC Roads bildar det nya affärsområdet NCC Industry, exklusive vägserviceverksamheten som flyttas till NCC Infrastructure. NCC Housing och NCC Property Development kvarstår som affärsområden. HR, kommunikation och hållbarhet samordnas i en gemensam enhet Corporate Relations som ingår i koncernledningen. Inköp är en annan central del av NCC:s verksamhet som lyfts upp i koncernledningen” (ibid.). Omorganisationen uppskattas av styrelsen uppgå till 250 miljoner kronor, och dessa kostnader kommer helt och hållet att vara bokförda i och med första kvartalsrapporten 2016.

”Svarta lådor” och sifferledning

De två senare exemplen kan i mångt och mycket sägas vara typiska för hur omorganisationskostnader redovisas externt: I klump och utan närmare precisering. I relation till kostnadsredovisningen i Volvo och NCC framstår rapporteringen i Vimmerby Tidning i all sin enkelhet som detaljerad, vilket kanske säger mer om transparensen i, och granskningen av, offentliga organisationer än något annat. Inte desto mindre finns det fog för att påstå att omorganisationer i allmänhet nog kan ses som ”svarta lådor” i kostnadshänseende: Få utanför organisationens initierade kretsar vet vad som ligger bakom beräkningarna och man kan förmoda att det är först vid eventuella haverier som lådorna öppnas upp för inspektion. Två saker kan dock konstateras om vad för slags kostnader som dväljs inom dessa svarta lådor.

För det första är det uppenbarligen så att kostnader som går att uttrycka i siffror, och då allra helst i monetära termer, ges företräde i kalkylsammanhang. Detta har sina förklaringar och är måhända ingenting att förundras över. Å ena sidan är ”sifferledning” – till exempel i form av nyckeltalsstyrning – en betydelsefull aspekt av modern företagsledning (Södergren och Söderholm, 1999), en slags nödvändig rekvisita för att uppnå legitimitet; och å andra sidan fyller siffror en rad politiska syften; siffror används för kontroll, övervakning och ansvarsutkrävande, inte minst i offentliga organisationer (Rose, 1999, s. 197 ff).

I perspektiv av sifferledningens stora utbredning, från att företrädesvis ha berört finansiella kvantitativa mått till att också på bred front inkludera kvalitativa sociala aspekter som medarbetar- och kundnöjdhet, lärande och kunskap (se här klassiker på området som Gröjer och Stark, 1978; Kaplan och Norton, 1996; Edvinsson och Malone, 1997), framstår dock det sätt vilket kostnader redovisas på i praktiken som märkligt ensartat. Och inte mindre märkligt ter det sig i perspektiv av populära management-sentenser som ”*what gets measured gets done*” respektive ”*if you can’t measure it, you can’t manage it*” (jfr. Södergren och Söderholm, 1999, s. 246–247). Man skulle kunna säga att omorganisationernas ”svarta lådor” inte bara döljer en oförmåga att mäta andra kostnader än monetära: De döljer också en oförmåga att leda resurser som inte går att mäta i kronor och ören.

Av detta resonemang följer, för det andra, en misstanke om att endast de kostnader som det finns upparbetade rutiner och metoder för att mäta och bokföra kommer – och kan komma – i blickfånget. Det vill säga, kostnadsmedvetenhet kan mycket väl vara något som normeras utifrån existerande redovisningssystem och system för kostnadsuppföljning. Om så är fallet framstår kontoplanen, och då särskilt BAS-kontoplanen som är svensk standard på området för såväl företag som myndigheter och andra organisationer sedan närmare fyra decennier (jfr. Hedenström och Malmquist, 2015), som en synnerligen trång sektor: Genom medvetandet tränger då endast de kostnader som har sina givna poster i planen såsom ”varor, material och vissa köpta tjänster”, ”lokal”, ”transporter”, ”reklam”, ”försäkringar” etc. etc. Och, kanske framförallt, kostnader för ”personal” med allt vad det innebär av ”lön”, ”sociala avgifter”, ”kostnadsersättningar” och ”förmåner”.

Utifrån ett slags ”misstankens hermeneutik” kan så ett tentativt svar ges på frågan om vad det är för slags särkostnader och andra typer av kostnader som inkluderas i diskussioner om, och redovisningar av, omorganisationer: Det är kostnader som går att återföra i kronor och ören på något av de underliggande fysiska objekt som har sin motsvarighet i BAS-kontoplanen. Och utifrån

samma hermeneutik är det inte alltför orimligt att tänka sig att merparten av de särkostnader som fyller de ”svarta lådorna” är relaterade till kostnadsposten ”personal” – till exempel i form av nyanställningar, avgångsvederlag, merarbete (övertider), utbildning, kompetensväxling etc., etc.

O(av)sedda kostnader

Gränsen mellan de sedda särkostnader som går att knyta till BAS-kontoplanens kategori ”personal”, och som därmed förmodas räknas med, och de kostnader som räknas bort vid omorganisationer är förstås flytande, och i sig en konstruktion. Hur gränsen kommer till uttryck i specifika fall är ingenting annat än en empirisk fråga – vilket i sin tur är en fråga om de epokala tanke- och handlingsrepertoarer som står till buds i en given situation. För att synliggöra de kostnader som *typiskt sett* inte räknas med – de o(av)sedda kostnader som på en och samma gång varken ses eller avses vid omorganisationer – kan det dock vara en god idé att fixera denna gräns och åtminstone tentativt försöka definiera den. Ett sätt att göra detta är att begripliggöra en omorganisations o(av)sedda kostnader i termer av externa kostnader (eller externaliteter), alternativkostnader samt meta- och transaktionskostnader.

För att börja med den senare kategorin, meta- och transaktionskostnader, innebär omorganisation på ett eller annat sätt att ekonomiska utbyten mellan organisationens olika aktörer förändras – och det under mer eller mindre genuin osäkerhet. Tidigare framförhandlade avtal måste omförhandlas, information måste sökas om omorganisationens innebörd och konsekvenser, nya koordineringsmekanismer måste till, och så vidare. Listan över transaktionskostnader kan göras lång, men vad som ofta förbises vid analyser av sådana kostnader är att det inte enbart är organisationen, i dess juridiska mening, som bär kostnader. Även organisationens avtalsparter (företrädesvis anställda och avnämare) ådras kostnader i, och genom, de förändringar som görs vid en omorganisation – och det är kostnader som i sin tur kan generera kostnader för organisationen.

Vad gäller de transaktionskostnader som anställda får bära vid omorganisationer finns en tämligen rik forskningsflora – även om forskarna inte alltid bokför eller omtalar de negativa effekter som drabbar de anställda som just kostnader. Det kan till exempel handla om kostnader i termer av osäkerhetskänslor (Ashford, Lee och Bobko, 1979); psykologisk osäkerhet (Rafferty och Griffin, 2006; Schweiger och Denisi, 1991; Shaw, Fields, Thacker och Fisher, 1993); ökade krav i arbetet och rollkonflikter (Spector, 2002); brist på kontroll i och över arbetet (Coch och French, 1948; Nadler, 1982); stress (Vakola och Nikolaou, 2005), utmattning (Bernerth, Walker och Harris, 2011) och minskad arbetstillfredsställelse (Novelli, Kirkman och Shapiro, 1995; Wanous, Reichers och Austin, 2000). Merparten av denna forskning är (social)psykologisk till sin disciplinära hemvist och genomförs med kopplingar till Human Relations-skolan. Å ena sidan finns tydliga ambitioner att problematisera industrialistiska förhållningssätt till förändring och se människan i och under organisatorisk förändring (se t ex Ellrod och Tippett, 2002), och å andra sidan refereras ymnigt till Kurt Lewin.

Referenserna till Lewin är av två slag. Explicit tas avstånd från hans modell i linje med den missriktade kritik som Cummings et al (2016) så elegant tar udden av (se kapitel 4), och (mer) implicit vävs ett välkänt organisationsteoretiskt narrativ fram med utgångspunkt i Lewins (1947) fältteori. Organisatorisk förändring rubbar enligt detta narrativ det jämviktsläge som råder i en organisation mellan de som verkar för förändring och de som motsätter sig förändring, och tillförs förändringskrafter på ett otillbörligt sätt – det vill säga, på ett sätt som medför ökade kostnader för aktörer i organisationen – kommer ett förändringsmotstånd att etableras. Detta förändringsmotstånd måste – och här faller tankegångarna allt som oftast tillbaka på en mer rationalistisk förståelse av Lewin – övervinnas, antingen genom att skapa engagemang (eller ”commitment”) eller motivation för förändringen (se till exempel Hayes, 2014, s. 236 ff). Om inte kommer organisationen med alla dess aktörer bli lidande.

Idén om förändringsmotstånd, och det narrativ som omgärdar begreppet, har genom åren gett upphov till en rad olika forskningsansatser. Dels finns här till exempel de forskare som fokuserar på hur förändringsmotstånd hänger samman med ”commitment”, och hur ”commitment” i sin tur hänger samman med arbetsprestationer och beteenden, arbetstillfredsställelse, cynism, frånvaro från arbetsplatsen och personalomsättning (se här t ex Mowday, Steers och Porter, 1979; Randall, Fedor och Longnecker, 1990; Becker, Billings, Eveleth och Gilbert, 1996; Wanous, Reichers och Austin, 2000; Maertz, Mosley och Alford, 2002). Dels finns här de forskare som intresserat sig för hur förändringsmotstånd kan motiveras bort genom till exempel utbildning (jfr. Zaltman och Duncan, 1977), deltagande arbetsformer (jfr. Nadler, 1993; Coch och French, 1948) och faciliterande och stöttande ledarskap (jfr. Kotter och Schlesinger, 1979). Och dels finns här de forskare som problematiserar de strategier som förändringsmotstånd ger upphov till: Meyer, Milgrom och Roberts (1992) använder till exempel begreppet ”*influence cost*” för att synliggöra de resurser som går förbrukade när olika aktörer – istället för att skapa värde – strävar efter att påverka värdeskapandet och fördelningen av de vinster som är förknippade med värdeskapandet, medan Connell och Waring (2002) uppmärksammar de strutsliknande så kallade ”Bohica”-strategier som förändringsovilliga aktörer tar till för att undgå att överhuvudtaget dras in i förändringsarbetet (jfr. också Forssell och Ivarsson Westerberg (2016, s. 31) om motsvarande kostnader för granskningsundvikande).

Bakom dessa forskningsintressen – och bakom idén om förändringsmotstånd – döljer sig en uppsättning mer eller mindre dolda transaktionskostnader, och särskilt intressant är att dessa kostnader tycks vara sammanflätade i negativa spiraler. Ett exempel på en sådan spiral kan vara att nya organisatoriska roller (kostnad) ger upphov till rollosäkerhet (kostnad) som ger upphov till lägre ”commitment” (kostnad) som ger upphov till sämre arbetsprestationer (kostnad) som ger upphov till utbildningsinsatser (kostnad) som ger upphov till cynism (kostnad) som ger upphov till

personalomsättning (kostnad) som ger upphov till nyrekryteringar (kostnad) – och så vidare i en teoretiskt sett oändlig räckvidd kedjetransaktioner, ända tills det att kostnaden för att inte fortsätta mota kostnader med kostnader ter sig som ett mer förmånligt alternativ. Mitt exempel är dock, *nota bene*, blott ett exempel bland många möjliga eskalerande kostnadsspiraler i vilka individuella transaktionskostnader blir till grupp-kostnader blir till organisatoriska, och vice versa.

En konsekvens av dessa negativa kostnadsspiraler är att organisationens avnämare (i form av ”kunder”, ”klienter” eller dylikt) förr eller senare kan komma att beröras av omorganisationen, och då inte nödvändigtvis på ett positivt sätt i form av lägre priser och/eller högre kvalitet vilket torde vara de flesta omorganisationers *raison d'être*. Produktionsbortfall, högre produktionskostnader och kvalitetsbrister framstår som förändringsmotståndets förlängda arm ut på marknaden – för det är ju där som kostnaderna i slutändan landar (allt annat lika vad gäller kapitalavkastningskrav) inte bara i form av ökade transaktionskostnader utan också i form av externaliteter. Dessa externaliteter genererar i sin tur kostnader för organisationen, till exempel i form av badwill och förlorade kunder/klienter/etc.

Ett exempel på hur välmenande förändringsambitioner ger upphov till oönskade externaliteter ges av Forssell och Ivarsson Westerberg (2016) som visar hur administrativa reformer i offentlig sektor som syftar till att införa kvalitetssäkringssystem genererar oförutsedda administrativa följd-kostnader inte bara i utformandet och implementeringen av systemet, utan också i den dagliga driften. Dessa följd-kostnader identifierar Forssell och Ivarsson Westerberg (*ibid.*, s. 28) i termer av ”*amatörisering*”, ett begrepp som konnoterar två sammanflätade kostnadsaspekter: Å ena sidan, eftersom omfattande neddragningar gjorts inom de administrativa stödfunktionerna under senare år, förväntas professionella yrkesgrupper från kärnverksamheten – såsom ”*lärare, läkare, sjuksköterskor, poliser, domare och ingenjörer*” (*ibid.*, s. 28) – utan administrativa kunskaper implementera och

administrera kvalitetssäkringssystemet; och å andra sidan, eftersom dessa professionella är upptagna med att utföra administrativa sysslor, produceras mindre kärnverksamhet. Forssell och Ivarsson Westerberg (ibid., s. 28) refererar härvid till tidsstudier som visar att läkare kan ägna så litet som 1/3 av sin arbetstid till patientarbete och resten av sin arbetstid till administration (se Tipping et al, 2010) – och de konstaterar att samma relation mellan administration och kärnarbete även tycks gälla lärare (se Aili och Brandte, 2006).

Kostnadsineffektivitet paras så med uteblivet värdeskapande – till men för medborgarna. Forssell och Ivarsson Westerberg (2016, s. 28) konkluderar så: ”Argumenten för de nya systemen och reformerna är att de ska effektivisera arbetet på olika sätt. Men vid införandet av de nya organisationsmodellerna och system glöms systematiskt de administrativa merkostnaderna bort”.

Sammanfattning: Kostnadernas tidsrumsliga dynamik

Svaret som ställs i kapitelrubriken kan så specificeras, och det i två dimensioner. Å ena sidan ter det sig rimligt att dela upp omorganisationskostnader i två slag – (av)sedda respektive o(av)sedda kostnader – och ställa upp en bruttolista över de olika kostnader som sorteras in under dessa kostnadsslag. Bruttokostnadsräkningen består då av (av)sedda särkostnader plus o(av)sedda transaktionskostnader och externaliteter. De (av)sedda särkostnaderna hänförs i första hand till personalkostnader och de materiella kostnader som synliggörs i, och genom, användande av BAS-kontoplanen eller motsvarande, medan de o(av)sedda transaktionskostnaderna och externaliteterna utgörs av alla de kostnadsspiraler som triggas i och genom omorganisationens krafter och motkrafter. Nettokostnaden, i sin tur, blir till en fråga om vad för slags historieuppfattning och kostnadsmedvetenhet som utvecklas utifrån den epokala tanke- och handlingsrepertoar som för tillfället råder i en given organisation.

Å andra sidan ter det sig rimligt att också ställa sig frågan *när* och *var* de (av)sedda och de o(av)sedda kostnaderna uppstår och

problematisera kostnadsmedvetenhetens tidsrumsliga dimension. Ett sätt att göra detta är att slå följe med Fernandez och Rainey (2006, s. 172) som poängterar att planerade organisatoriska förändringar innebär ett omdirigerande av knappa resurser till aktiviteter som att utveckla planer och strategier, kommunicera behovet av förändring, utbilda och träna anställda, samt utveckla nya processer och praktiker. Ett annat sätt att göra detta är att relatera de olika kostnadsslagen till olika steg i någon av de många normativa förändringsmodeller som finns att tillgå (se kapitel 7), till exempel till de fem steg som Hayes (2014) anser vara mer eller mindre omistliga i en förändringsprocess, för att på så sätt skapa en kostnadsmatris. De fem stegen hos Hayes (ibid.) är; 1) identifiera förändringsbehovet, 2) diagnosticera vad som behöver göras och formulera en vision, 3) planera, 4) implementera samt 5) bibehålla förändringen. En inte alltför oäven tanke är att olika typer av kostnader uppstår i de olika aktiviteter och steg som pekas ut – och att de (av)sedda särkostnaderna torde dominera i processens tidigare aktiviteter och steg medan de o(av)sedda transaktionskostnaderna och externaliteterna är att bokföra till de senare aktiviteterna och stegen.

Denna tanke, och den tidsrumsliga bokföring som följer utifrån den, är dock tämligen statisk – och som sådan skymmer den särskilt sikten för de dynamiker som omgärdar de o(av)sedda kostnadsspiralerna. Dessa dynamiker gör det inte enbart vanskligt att försöka fastställa orsak- och verkansamband utan gör det också mindre fruktbart – om det ens kan anses vara möjligt – att försöka sig på att bestämma de o(av)sedda kostnaderna i tid och rum. Ett bättre sätt, om man önskar bilda sig en uppfattning om när och var dessa kostnader uppstår, kan därför vara att slå följe med Mintzberg och Westley (1992) och de övriga typologerna och låta deras typologier över organisatoriska förändringscykler, motorer och förändringstyper (se kapitel 3) tjäna som heuristisk inspiration. Om så, framträder de o(av)sedda kostnaderna i ljuset av bland annat koncentriska cykler, gränscyklar, tangentiella samt spiraliska cykler, och ges mening i relation till begrepp som induktiv vs. deduktiv förändring, visionärt ledarskap, process-

planering, turnaround och revitalisering. Dessa begrepp användes i det föregående kapitlet för att skriva fram ett antal teser om tid, och givet sammanflätningen mellan historieskrivning och kostnadsmedvetenhet finns det skäl att tro att resonemangen bakom dessa teser också kan omfatta de o(av)sedda kostnaderna. Tentativt kan, utifrån det förda resonemanget i det föregående kapitlet, följande teser formuleras:

- Tes 1:** Ju mer konceptuellt orienterad en organisatorisk förändring är desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna (jfr. Tes 1 i kapitel 5).
- Tes 2:** Ju lägre grad av integration mellan konceptuella och konkreta aspekter av en organisatorisk förändring desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna (jfr. Tes 2 i kapitel 5).
- Tes 3:** Deduktiv förändring innebär att de o(av)sedda kostnaderna blir högre än vid induktiv förändring (jfr. Tes 3 i kapitel 5).
- Tes 4:** Ju lägre grad av induktivt lärande i en organisatorisk förändringsprocess desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna (jfr. Tes 4 i kapitel 5).
- Tes 5:** Ju högre grad av processplanering i en organisatorisk förändringsprocess desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna (jfr. Tes 5 i kapitel 5).
- Tes 6:** Ju högre frekvens på en organisations förändringscykel desto lägre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 8 i kapitel 5).
- Tes 7:** Ju högre amplitud på en organisations förändringscykel desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 9 i kapitel 5).

- Tes 8:** Ju mer förändringströg en organisation är desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 13 i kapitel 5).
- Tes 8 a:** Ju tätare och starkare (makt)beroendena är mellan olika koalitioner i en organisation desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 13a i kapitel 5).
- Tes 8 b:** Ju starkare (sub)kulturerna är i en organisation desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 13b i kapitel 5).
- Tes 8 c:** Ju sämre kommunikations- och feedbacksystem är i en organisation desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 13c i kapitel 5).
- Tes 8 d:** Ju mer fokus sätts på inre effektivitet i en organisation desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 13d i kapitel 5).
- Tes 9:** Ju högre förändringstryck i en organisation desto lägre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 14 i kapitel 5).
- Tes 10:** Ju högre grad av rutinisering i en organisation desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 15 i kapitel 5).
- Tes 11:** Ju fler och större framgångar som historiskt sett skördats i en organisation desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 16 i kapitel 5).
- Tes 12:** Ju större insikter ledningen har om förändringstryckets karaktäristik i en organisation desto lägre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 17 i kapitel 5).

- Tes 13:** Ju mer riktningen på en organisations kontinuerliga förändringsprocesser sammanfaller med riktningen på den episodiska förändringen desto lägre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 18 i kapitel 5).
- Tes 14:** Ju mer ledarskap och chefskap hålls distinkt åtskilda eller ensidigt premieras i en organisation desto högre blir de o(av)sedda kostnaderna vid episodisk förändring (jfr. Tes 19 i kapitel 5).

I dessa teser, och i resonemanget som förts om framförallt de o(av)sedda kostnaderna, återfinns svaren på de specifika frågor som Statskontoret (2015) ställt om omorganisationer och deras kostnader (se kapitel 1). För det första måste svaret bli jakande på frågan om förändringsprocesser leder till produktionsbortfall. Om detta produktionsbortfall räknas med är dock en annan fråga, liksom hur stort det får bli inom ramen för den tidsrumsliga bokföringen. Det är frågor som får sina specifika svar i perspektiv av de epokala tolknings- och handlingsrepertoarer, och den historieskrivning och kostnadsmedvetenhet som råder i en given kontext.

För det andra tycks det finnas en rad åtgärder som ter sig meningsfulla för att minska kostnaderna vid organisatorisk förändring (se till exempel teserna 1, 3, 4, 5, 8c och 8d). Frågan om det finns åtgärder utöver dessa för att ”påskynda återhämtningen” vid omorganisation – och vad dessa i så fall skulle kunna tänkas kosta – är dock en fråga som ställer konstruerandet av ”omorganisation” på sin tidsrumsliga spets: Kostnadsförs ”återhämtning” till det underliggande kalkylobjektet ”omorganisation” – eller kostnadsförs ”återhämtning” inunder ett *nytt* kalkylobjekt? Utifrån ”misstankens hermeneutik” lutar svaret åt det senare; ”återhämtning” osynliggörs och bäddas in i nya omorganisationer, och underkastas där nya tids- och kostnadsregimer.

7 Hur genomförs en effektiv omorganisation?

I perspektiv av epokalism och sammanflätade processer av ontologisk gerrymandering är frågan ”Hur genomförs en effektiv omorganisation?” en fråga som svårligen går att besvara på annat sätt än: Det beror på. Å ena sidan beror svaret på de tolknings- och handlingsrepertoarer som står till buds då det är dessa som såväl möjliggör som begränsar de mål och metoder som överhuvudtaget kan komma ifråga att diskutera i termer av effektivitet; och å andra sidan beror svaret på hur begreppet effektivitet konstrueras i ljuset av dessa mål och metoder. Viktigt att hålla i minnet närhelst effektivitet diskuteras är därför, menar Jackson och Carter (2000, s. 209), att effektivitet är ett jämförande redskap; det finns ingenting som är effektivt i sig utan det effektiva blir alltid till i relation till en uppsättning subjektiva värderingar – vilka i sin tur är rotade i ideologi.

Effektivitet kan utifrån detta perspektiv sägas vara ett ideologiskt redskap, och som sådant används det för att gynna vissa intressen framför andra (ibid., s. 209). Frågan ”Hur genomförs en effektiv omorganisation?” kan därmed också sägas bero på vem som ställer frågan, vem som har makt att definiera vad som är effektivt och vem som bär frukterna av att en viss form av effektivitet premieras framför andra. Man skulle kunna säga att frågan får sitt svar genom de ”effektivitetsformuleringsprivilegier” som gör att frågan överhuvudtaget låter sig ställas.

Ideologier kan per definition sägas vara osynliga och osynliggörande (jfr. Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup, 2001). De opererar i, och genom, antaganden om världen och dess beskaffenhet som tas för givna och som därför sällan problematiseras eller ifrågasätts. På så vis kan ideologier sägas ha makten över våra tankar och i diskussioner om organisationer och omorganisationer tar sig denna makt uttryck i att effektivitet, dess mål, medel

och intressenter centreras kring ett antal självklarheter: Effektivitet är ett mål i sig, effektivitet går att mäta på ett objektivt sätt, och det finns ett bästa (läs: mest effektivt) sätt att göra saker och ting på (jfr. Jackson och Carter, s. 202 ff). Det vill säga, det ideologiska redskapet gör sig blind för sin egen användning, liksom det gör brukaren blind för alternativa förståelser av effektivitet.

För att diskussioner om organisatorisk effektivitet inte skall göra halt vid dominerande ideologiskt färgade förståelser och reduceras till att handla om olika metoders mät- och validitetsproblematiker inom ramen för den dominerande ideologin förespråkar Jackson och Carter (ibid., s. 212) att det dominerande ideologiska redskapet synliggörs *samtidigt* som det jämförelses med andra redskap. Istället för att ställa olika metoders effektiviteter mot varandra utifrån det dominerande ideologiska redskapets måttstock handlar det här om att värdera vad olika redskap syftar och bidrar till. Vad som behövs, skriver de (ibid., s. 212), är jämförelser mellan den dominerande effektivitetsmodellen och alternativa modeller för att utröna vad för slags målsättningar som är önskvärda och uppnåeliga, vilka olika typer av motsättningar som finns mellan de olika modellernas målsättningar samt vilka ställningstaganden och eventuella kompromisser som skulle kunna vara lämpliga att göra. Först därefter blir det aktuellt att diskutera konkreta tillvägagångssätt i termer av effektivitet.

Mot bakgrund av Jackson och Carters (ibid.) argument presenteras närmast den effektivitetsmodell som är dominerande inom den organisatoriska förändringsdiskursen. Dels diskuteras de grundläggande antaganden som den vilar på, dels ges två exempel på hur modellen kommer till uttryck i formulerandet av konkreta metoder. Dessa två exempel är tämligen utförliga i syfte att göra jämförelser möjliga med alternativa effektivitetsmodeller – men också för att identifiera *ihålligheter* i den dominerande effektivitetsmodellen och dess diskursiva uttryck: Vad är det, frågar jag mig, som inte förmår artikuleras inom dess ramar?

Om den dominerande effektivitetsmodellen

Några av de för-givet-taganden som omgärdar den organisatoriska förändringslitteraturen har redan satts på pränt: I kapitel 3 konstaterade jag att den organisatoriska förändringsdiskursen låser tolknings- och handlingsrepertoaren till en pragmatisk förståelse av förändring som något som måste kontrolleras och förutsägas; och i kapitlet därefter återförde jag denna förståelse på den förändringsmodell som så många, om än på felaktiga grunder, tillskriver Kurt Lewin. Den syn på effektivitet som här kommer till uttryck är i grunden industrialistisk (jfr. kapitel 2); målet är ledningens och går ut på att maximera nytta på kalkylrationella grunder, och strategin för att åstadkomma detta är planering på formellt vis, top-down. Den effektivitetsmodell som ger sig till känna vilar med andra ord på en mål-medel-rationalitet som säger att det, allt annat lika, finns ett bästa sätt att nå målet, att metod är ett redskap för ledningen att hantera, samt att metoder väljs, följs och utvärderas av ledningen. De antaganden modellen vilar på kan dock ytterligare preciseras.

Ett första antagande värt att reflektera över sätter fingret på själva idén om en metod. Forskare må vara hur oense som helst om vilken metod som är bäst (jfr. Bamford och Forrester, 2003) – men *att* det behövs en metod är en självklarhet som få tycks opponera sig emot. Så stark tycks till och med övertygelsen om metodens nödvändighet vara att den allt som oftast överskuggar målet. *Vad* som de facto ska uppnås vid en omorganisation tigs det still om; det är frågan om *hur* omorganisationen ska göras för att vara effektiv som sysselsätter såväl forskare som praktiker så till den grad att man skulle kunna uttrycka det som att en omorganisation utan (en) metod inte är en omorganisation. Den dominerande effektivitetsmodellen riskerar utifrån detta antagande med andra ord leda till sammanhangslösa diskussioner om effektivitet – åtminstone utifrån den mål-medel-rationalitet den samtidigt gör anspråk på att följa.

Ett andra antagande har att göra med effektivitetsmodellens konstitution och det sätt på vilket olika tankar och handlingar

tillåts löpa i och genom följandet av dess olika metoder. Antagandet kommer mycket tydligt till uttryck i de två lärdomar som Armenakis och Bedeian (1999, s. 303) förmedlar utifrån sin studie av olika förändringsmodeller och som tar fasta på modellernas stegvisa uppbyggnad: Den första lärdomen säger att förändringsprocesser typiskt sett utvecklar sig i olika steg och att det sällan lönar sig att försöka kringgå något steg; den andra lärdomen säger att misstag i ett steg kan sinka processens effektivitet både tidsmässigt och resultatmässigt.

Armenakis och Bedeians (ibid.) båda lärdomar är normativa till sin karaktär och förskriver sammantagna en slags manualmässig vetenskaplighet (eller ingenjörsmässighet om man så vill) där det gäller att följa stegen i tur och ordning, och samtidigt göra rätt i varje steg. Tankarna går osökt till Van de Ven och Pooles (1995) motormetaforer och den motoroptimerande praktiker som förutsetts agera på och utifrån teoretisk kunskap (se kapitel 3), men tankarna kan också gå till Deleuze och Guattari (1986) vars begrepp ”binära maskiner” sätter ljus på hur metoderna skapar struktur i termer av konnektioner, disjunktioner och dikotomier; ”först det ena, sedan det andra”, ”antingen eller” respektive ”rätt vs. fel”.

Den betydelse antagandet om metodernas binära maskinkonstitution har för forskares sätt att närma sig, förklara och förstå organisatoriska förändringsprocesser och effektivitet kan inte överskattas. När Al-Haddad och Kotnour (2015) sammanfattar de förändringsmetoder som florerar på forskningsmarknaden finns det inte någon metod som inte (re)producerar förändringsprocesser som binära maskinerier. Från Lippitt et als (1958) sju-steps-modell (*”scout”, ”enter”, ”diagnose”, ”plan”, ”act”, ”stabilize and evaluate”* och *”terminate”*) via 60- och 70-talens åtta-stepsmodell inom PAR-rörelsen (*”Participative Action Research”*) (*”identify problems”, ”consult an external expert”, ”gather data and perform initial diagnosis”, ”give feedback to management”, ”jointly diagnose problems”, ”perform a joint action planning”, ”act”* och *”gather data after action”*) (jfr.

French, 1969; Schein, 1969; Tichy, 1974) till mer samtida organisatoriska moden som Six Sigmas fem-steps-modell ("define", "measure", "analyze", "improve" och "control") går maskineriet på högvarv – med allt vad det innebär av att normera förändringsprocesser i diskreta steg och linjär progression utan möjlighet att backa processen till ett tidigare steg. Av de elva konkreta förändringsmetoder ("change methods") och de sex mer övergripande förändringsledningsmetoder ("change management methods") som Al-Haddad och Kotnour (2015, s. 244 ff) behandlar återfinns någon form av återkopplande moment, en så kallad "feedback loop", endast i Lippitt et als (1958) "the planning method".

I nära anslutning till detta binära maskin-antagande, men distinkt skiljt från det, återfinns också ett antagande med i det närmaste linnéanska undertoner, en kunskapssyn som å ena sidan betonar värdet av att veta vad som "är" och att skilja detta från vad som inte "är", och å andra sidan framhåller ordnandet av detta vetande i taxonomier eller typologier (jfr. Foucault, 1966/1994). Van de Ven och Poole (1995) och de övriga typologerna i kapitel 3 kan alla sägas agera utifrån detta antagande när de (om än i varierande utsträckning) behandlar sitt typiska vetande som ett slags lackmuspapper att testa verkligheten med, och i konkreta metodsammanhang kommer det till uttryck i det sätt på vilket stegen specificeras in i minsta detalj i form av manualer, tablåer och checklistor (jfr. konsultbolaget Mindtools "how to do it"-lista i kapitel 4).

Sammantagna bildar dessa antaganden en specifik syn på effektivitet där metoder så att säga lever sina egna liv skilda från själva målen med omorganisationer, och utifrån vilka effektivitet uppnås i, och genom, följandet av metodernas binära maskinerier, manualer och checklistor. Vägen till effektivitet ligger dock inte alldeles självklart öppen. Trots att vägen kantas av normativa, integrativa och universella idéer och anspråk tycks det finnas åtminstone tre upptrampade kungsvägar att följa: 1) Dels finns här de som söker finna den universellt giltiga steg-metoden (jfr. olika organisatoriska moden och recept som Lean, Six

Sigma, BPR); 2) dels finns här de som söker skapa det universella integrativa ramverk som gör det möjligt att givet en specifik situation välja rätt steg-metod (se till exempel Van de Ven och Poole, 1995; By, 2005; Al-Haddad och Kotnour, 20015); 3) dels finns här de som inom ramen för en övergripande universell steg-metod försöker att formulera integrativa ramverk som steg för steg gör det möjligt att välja rätt väg framåt. I förhållande till de två första vägarna, som kan sägas utgöra tämligen tydliga exempel på den dominerande effektivitetsmodellen, framstår den senare som något ambivalent. Å ena sidan erkänns här den dominerande effektivitetsmodellens antaganden, å andra sidan misskänns de.

Integrativa ramverk steg för steg

Ett exempel på en ambivalent hållning till den dominerande effektivitetsmodellen ges i förlaget Palgraves storsäljande lärobok inom organisatorisk förändringsledning, *The Theory and Practice of Change Management* av John Hayes (2014) professor emeritus vid Leeds Universitet. Utgångspunkten är här Van de Ven och Pooles (1995) idealtypiska motorer, och då särskilt de teleologiska och dialektiska motorerna (se kapitel 3). När dessa två motorer får samverka framträder förändringsprocesser som både intentionella och konfliktfyllda, och detta föranleder Hayes att låta två teoretiska idéer utgöra den intellektuella överbyggnaden i den processmodell han presenterar. Den första idén tar fasta på att organisatoriska beslut och handlingar är relaterade till varandra i sekvenser och att varje sekvens ger upphov till reaktioner som på ett eller annat sätt motverkar intentionen med sekvensen. Den andra idén tar fasta på att vissa sekvenser är självförstärkande såtillvida att de ger upphov till reaktioner som förstärker dessa sekvensers bakomliggande intention.

Reaktiva och självförstärkande sekvenser kan tillsammans sätta käppar i hjulet för de mest goda intentioner. Reaktiva sekvenser kan ändra en förändrings riktning, men också helt blockera den; och självförstärkande sekvenser kan hålla kvar en organisation

på en förändringsväg som på kort sikt ligger i linje med ledningens intentioner ”här och nu”, men som på längre sikt försvårar för organisationen att slå in på alternativa vägar som ”där och då” anses vara mer angelägna. Hayes (ibid., s. 10 ff) illustrerar det senare fenomenet med tre typiska självförstärkningsmekanismer; ökande avkastning på redan gjorda investeringar i en viss riktning, psykologiska bindningar till redan fattade beslut (oavsett om det är bra eller dåliga beslut), samt kognitiva och tolkningsmässiga låsningar (till exempel i form av det fenomen som Janis (1972) beskrev i termer av ”group think”). Mekanismer som dessa kan i sin tur ge upphov till så kallade stigberoenden, det vill säga att ett steg i en riktning, utan eftertanke och reflektion, ger upphov till ytterligare steg i samma riktning, och så vidare.

Idéerna om reaktiva respektive självförstärkande sekvenser gör förändringsprocesser till allt annat än linjära projekt. De karaktäriseras i vissa fall av ständiga iterationer, ”ett steg framåt, två bakåt”; och i andra fall av ständiga omtag och justeringar. Detta uttrycker Hayes medvetenhet om, men låter inte desto mindre en linjär modell överlagra idéerna om reaktiva och självförstärkande sekvenser. Denna modell innehåller fem separata processteg (eller ”*element*”/”*core activities*” som han också kallar dem (ibid., s. 2)) och två aktiviteter som löper parallellt längs med processens alla fem steg. Det är inte alltför förvånande att finna att det är Lewins “3-stegsmodell” som, tillsammans med modeller formulerade av de som utgett sig för att bygga vidare på Lewins arv som Schein (1996) och Lippitt et al (1958), bildar skola för Hayes modell (ibid., s. 23) – med allt vad det innebär (jfr. kapitel 4).

Steg 1 – Identifikation av förändringsbehov

Det första steget, ”*recognising the need for change and starting the process*”, bör enligt Hayes (2014, s. 46) ta avstamp i en övergripande analys av de externa och interna drivkrafter som kan tänkas föranleda behov av förändring. En rad konkreta analys-tekniker som PEST, Strebels (1996) modell för att analysera konkurrens och Greiners (1972) livscykelteori diskuteras här av

Hayes, men han uppmärksammar också tekniker som kan användas för att förbättra en organisations förändringsmedvetenhet. Balance Scorecard sägs till exempel kunna användas för att mäta effektivitet i fler dimensioner än enbart ekonomisk och på så sätt utgöra underlag för en mer mångfacetterad (och därmed förmodat bättre) förändringsmedvetenhet (Hayes, 2014, s. 77) och kompetensinventering kan användas för att se till att det istället för ”group think” råder mångfald i de rum där beslut om strategisk förändring fattas (ibid., s. 78).

När väl ett behov av förändring identifierats är det därefter dags att initiera förändringen, vilket enligt Hayes aktualiserar två tätt sammanflätade frågor: Vem eller vilka ska leda förändringen? Och hur skapa goda relationer mellan de som leder förändringen och de som ska genomföra förändringen? Svaret på den första frågan kan, menar Hayes (ibid., s. 92), få stora konsekvenser för hur förändringen faller ut, och med referens till Clegg (2000) utmanar Hayes (ibid., s. 92) den dominerande föreställning som stipulerar att det bör vara en eller flera experter inom ”change management” som leder förändringen så att säga ”från utsidan” utan att involveras i själva förändringen. Mycket kan vinnas på, menar Hayes, att låta de som omfattas av förändringen också äga den eller åtminstone involveras i ägandet genom att ingå kollaborativa relationer med förändringsledningen. Det senare är ett av svaren på den andra frågan, som också får sitt svar genom användandet av olika typer av faciliterande och förtroendeskapande interventionsmetoder (ibid., s. 94 ff).

Steg 2 – Diagnoser och visioner

Det andra steget i Hayes modell, *“diagnosing what needs to be changed and formulating a vision of preferred future state”*, föranleder Hayes att presentera en rad olika diagnos- och informationsinhämtningsmodeller, och beträffande diagnosticerandet uppmanar Hayes (ibid., s. 120) läsaren att utveckla sin egen analysmodell utifrån de fyra ”holistiska” modeller som tillhandahålls (Kotters integrativa modell, McKinseys 7S, Weisbords six-box-modell samt Burke-Litvins modell). Det som gör modellerna holistiska är att de utgår från att organisationer består av en rad

olika element, att organisationer är beroende av, och interagerar med, sin omgivning (som i sin tur antas bestå av ett antal element), samt att en förändring i ett element antas orsaka förändring i andra element. Modellerna är med andra ord inte enbart systemiska i sin ansats utan också dynamiska, och de kan, menar Hayes (ibid., s. 133 ff), användas för att upptäcka skevheter mellan olika element som måste rättas till för att inte den organisatoriska effektiviteten ska bli lidande. I Kotters (1980) integrativa modell fokuseras till exempel sex element, bland annat organisationens sociala system (kultur och social struktur), dominerande koalitioner och teknologi, i relation till organisationens nyckelprocesser (resursomvandlingssystem och informations- och beslutssystem); och i McKinseymodellen analyseras matchningen mellan de sju med varandra interrelaterade S:n – ”strategy”, ”structure”, ”system”, ”style”, ”staff”, ”skills” respektive ”shared values and superordinate goals” (Hayes, 2014, s. 137).

I och med att de olika modellerna fokuserar olika typer av element blir valet av diagnosmodell avgörande för den typ av information som måste inhämtas för att diagnos skall kunna ställas. Första steget efter att ha valt diagnosmodell blir därför, enligt Hayes (ibid., s. 144), att klargöra informationsbehovet för att därefter välja den insamlingsmetod som bäst svarar an mot detta behov. Steget därpå blir att välja analysmetod. Hayes (ibid., s. 147 ff) redogörelse tangerar här, om än mycket kortfattat, de samtal som förs om och kring forskningsmetoder och det som presenteras är ett mindre smörgåsbord av insamlingsmetoder (intervjuer, enkäter, observationer, etc.) och de vägval som kan vara värda att fundera över, samt de kvalitativa och kvantitativa analystekniker som står till buds. Vad gäller de senare kan det vara värt att notera att Hayes (ibid., s. 151 och s. 158 ff) särskilt lyfter fram Lewins kraftfältsanalys som exempel på en kvalitativ analysmetod och att han utifrån denna lanserar en steg-för-steg-manual för att övervinna förändringsmotstånd.

”The people issue”

Efter det att information samlats in, analyserats och tolkats i relation till den diagnosmodell som valts är nästa steg i Hayes modell att formulera den vision som skall ligga till grund för planering och implementering. I sin bok väljer dock Hayes här att bryta den annars linjära framställningen för att diskutera ”the people issue”, en av de aktiviteter som löper parallellt med hela förändringsprocessen, och anledningen till detta är att Hayes (ibid., s. 161) särskilt vill varna för det vanliga misstag som ofta görs i förändringsprocesser, nämligen att identifiering av förändringsbehov och diagnosställande endast skulle vara tekniska aktiviteter som kan utföras skiljt från dem som ska verka i och under förändringen. ”*It is not unusual for 'expert' change agents*”, förklarar han (ibid., s. 161), ”*to decide when and where change is required and to define change objectives without taking into account the concerns of stakeholders or recognizing the ways in which they can contribute to or sabotage the change process.*” Under det explicita antagandet om att förändringar står och faller med de människor som berörs av förändringar låter Hayes föra diskussionen vidare under fyra olika teman; ledarskap, makt, kommunikation och motivation.

Vad gäller ledarskap inleder Hayes (ibid., s. 167 ff) med att göra skillnad mellan ”ledarskap” (*”doing the right things”*) och ”chefskap” (*”doing things right”*) utifrån Bennis och Nanus (1985) numera klassiska distinktion, för att därefter betona att förändring kräver både ledarskap och chefskap, men att det vanligtvis är de uppgifter som gärna tillskrivs ledarskap som allra mest kommer i blickpunkten vid förändringsprocesser. Särskild vikt fäster Hayes (ibid., s. 169 ff) här vid de sju ledarskapsuppgifter som han anser ledare måste utföra för att en förändringsprocess skall nå framgång. Dessa är; *meningsskapande* (begrippliggöra vad som sker och identifiera hot och möjligheter), *visionerande* (formulera en vision om ett bättre framtida tillstånd och vad som behöver göras för att nå detta tillstånd), *meningsgivande* (kommunicera visionen och svara an mot de frågor som uppkommer på ett sätt som gör att visionen får stöd i organisationen), *riktande* (främja en gemensam känsla av vad som är rätt väg och

som gör det möjligt för medarbetare att arbeta tillsammans utifrån denna känsla), *möjliggörande* (röja undan hinder och skapa arbetsförhållanden som bemäktigar andra att implementera förändringen), *stöttande* (lyssna på, och svara an mot, den oro som kommer till uttryck hos de som berörs av förändringen) och *upprätthållande av förändringen* (visa engagemang och leva som man lär – ”*walk the talk*”). Mindre vikt ställer Hayes (ibid., s. 180) dock till de ledarskapsegenskaper och –stilar som vanligtvis diskuteras när förändring kommer på tal, och han uttrycker stor tveksamhet inför att tillskriva alltför stor betydelse till enskilda individer. Alltför mycken forskning pekar på ledarskapets kollektiva och relationistiska aspekter – och utifrån denna forskning ter det sig för Hayes (ibid., s. 181) rimligt att rikta uppmärksamheten från den ”heroiske” ledaren i toppen av organisationen till det ledarskap som utövas överallt, på alla nivåer och ledder i en organisation.

Den kollektiva och relationistiska förståelsen av ledarskap följer Hayes emellertid inte upp i de följande kapitlen. Makt ses istället företrädesvis som en egenskap och/eller resurs som är knuten till individer och grupper, och inte som något som uppstår och kommer till uttryck i relationer mellan individer och grupper; kommunikation behandlas i första hand som en fråga om objektiv information som flödar i en riktning, från ledare uppifrån och ned till medarbetare, och inte som en meningsskapande (inter)subjektiv aktivitet mellan ledare och ledda; och motivation skrivs i perspektiv av förändringsmotstånd fram som något ledare åstadkommer åt andra istället för att skrivas fram som en intrikat mellanmännisklig fråga om att främja gemensamma intressen, värderingar och drivkrafter. Som en konsekvens av dessa perspektiv och ställningstaganden behandlas makt, kommunikation och motivation tämligen instrumentellt, och i form av checklistor och så kallade ”bullet points”. Makt blir till en fråga om maktbas- och intressentanalys och nätverksbyggande (ibid., s. 191 ff); kommunikation får en slagsida åt ”*spray and pray*” respektive ”*tell and sell*” (ibid., s. 227 ff); och motivation görs till en fråga om att hantera personalrelaterade transaktionskostnader (ibid., s. 246 ff; och även kapitel 5).

Steg 3 – Planering och förberedelser

Med ”the people issue” så behandlad tar sig Hayes an nästa steg i sin modell, ”*planning and preparing for change*”. Detta är det omfattningsrikaste partiet i boken med inte mindre än elva kapitel (av bokens totalt 30) och flertalet av dessa ägnas åt att presentera olika typer av interventionsmetoder så som aktionsforskning, Business Process Re-engineering och lean. Budskapet framförs klart och tydligt: För att nå framgång med sin organisatoriska förändring gäller det att 1) veta vilka olika interventionstyper som finns att tillgå och 2) välja interventionstyp med omsorg utifrån tre olika faktorer. Dessa faktorer är; diagnosrelaterade (huruvida omorganisationen syftar till att förändra processer, teknostrukturer, människor eller strategier), nivårelaterade (huruvida omorganisation syftar till förändringar på individ-, grupp-, intergrupp-, organisations- eller transorganisationsnivå), samt djuprelaterade (i vilken utsträckning förändringarna engagerar de anställda emotionellt (djupt, mittemellan eller ytligt) (ibid., s. 421 ff). Som ett stöd för läsaren att välja rätt interventionstyp ordnar Hayes (ibid., s. 425) faktorerna i en 3-dimensionell matris med sammanlagt 60 olika utfall för att genom dessa kunna hänföra olika interventionstyper till olika utfall.

Innan man kommer så långt i sitt planerande att man väljer interventionsmetod bör man dock enligt Hayes ha tagit ställning till vilket övergripande förhållningssätt som är lämpligt att ha visavi förändringsprocessen, samt formulerat svar på mer praktiska frågor som har att göra med vem som ska göra vad och när. Den förra frågan menar Hayes (ibid., s. 283) kokar ned till att ta ställning till huruvida förändringen ska ledas top-down i industrialistisk anda eller bottom-up på Organizational Development-vis, och utifrån Beers (2001) resonemang sluter sig Hayes till att en kombination av de två är att föredra. De senare frågorna, å sina sidor, får sina svar av Hayes (2014, s. 302 ff) i form av en rad olika planeringstekniker som målstyrning, Awakishi-diagram och ”*critical path-analysis*”.

Steg 4 – Implementering och utvärdering

När planeringen och val av interventionstyp så är på plats tar sig Hayes an det fjärde steget i sin modell, ”*implementing change and reviewing progress*”. Detta är den del av förändringsprocessen som ges minst utrymme (tillsammans med det efterföljande steget ”*sustaining change*”) och innehållsmässigt kan det sägas upprepa de lärdomar och normativa utsagor som artikulerats i behandlingen av de tidigare stegen. Implementering kan och bör inte ses som ett isolerat steg utan inbegriper aktiviteter som är nära förbundna med tidigare stegs aktiviteter; och framgångsrik implementering beror till exempel på kvaliteten på de diagnoser som har ställts, hur planeringen har genomförts, det sätt på vilket förändringen har kommunicerats, det sätt på vilket intressenter har hanterats och det sätt på vilket ledarskap har utövats.

Framgångsrik implementering har dock också att göra med hur uppföljning sker och Hayes (ibid., s. 452 ff) uppmanar därför läsaren att hålla ett övervakande öga – till exempel genom att använda Balance Scorecards – på eventuella avvikelser från å ena sidan intentionerna bakom förändringen, och å andra sidan de effektmål som satts upp för förändringen. Om avvikelser förekommer föreligger anledning att ompröva och revidera såväl intentioner som effektmål, men kanske framförallt de orsak- och verkanssamband som legat till grund för de olika metodval som gjorts längs vägen. Detta adresserar i sin tur det lärande som måste till vid förändringsprocesser och som Hayes menar bör genomsyra förändringsprocessernas alla steg. I syfte att stimulera till lärande och reflekterande praktiker problematiserar därför Hayes de olika organisatoriska strukturer som kan verka hindrande för så kallad ”double loop learning” och andra lärandeformer, och han presenterar ett antal ”verktyg” som kan användas för att förbättra och höja nivån på lärandet i organisationen.

Steg 5 – Bibehålla förändringen

Efter implementering och utvärdering av förändringsprocessen är Hayes till sist framme vid det sista steget i sin processmodell, ”*sustaining change*”, vilket föranleder honom att återvända till Lewin (1951, sic!) och begreppet ”refreezing”. Dock tvingas

Hayes (2014, s. 471) konstatera att kunskapen är relativt sparsmakad kring vad som gör organisationsförändringar hållbara över tid. Vad som gör att de *inte* håller har dock Buchanan, Fitzgerald och Ketley (2007) funnit svar på – och på basis av deras svar formulerar Hayes ett antal praktiska motmedel för att organisationsförändringar ska hålla bättre; förändringsaktörer lämnar organisationen efter avslutat uppdrag vilket gör att både engagemang och kunskaper går förlorade (motmedel: Se till att utforma incitament som gör att de stannar, alternativt rekrytera aktörer med liknande profiler), gamla rutiner importeras vid externa rekryteringar (motmedel: Se till att introducera och träna externa rekryter på rätt sätt), det som föranledde förändringsbehovet är inte längre relevant att agera på (motmedel: Se till att identifiera nya förändringsbehov), nya chefer önskar sätta sin prägel på organisationen (motmedel: Se till att de ges explicit ansvar och mandat att fullfölja sina föregångares arbeten) och så vidare.

Människorna bakom stegen?

Som representant för den dominerande effektivitetsmodellen och de antaganden som den vilar på är Hayes bok ett tydligt exempel i vissa avseenden, men ett mindre tydligt exempel i andra. Å ena sidan ger sig den rationalistiska grundhållningen till känna i själva det binära maskinstegandet, i behandlingen av till exempel makt och kommunikation, och i de normativa idéer som kommer till ytan om att välja rätt metod efter att analyserat rätt information på rätt sätt vid rätt tillfälle; å andra sidan uttrycker Hayes medvetenheter som går stick i stäv mot den dominerande effektivitetsmodellens många antaganden vilket ger upphov till ett resonemang präglat av inkommensurabilitet. Det kanske tydligaste exemplet på denna inkommensurabilitet är att hänföra till hur Kurt Lewins teorier behandlas. Först omfamnar Hayes Lewins (1947) i grunden dynamiska kraftfälts-idéer när han tar avstamp i reaktiva och självförstärkande sekvenser; därefter låter han dessa idéer mer eller mindre helt komma i bakgrunden till förmån för en linjär modell inspirerad av det sätt på vilket Lewins (1951 i synnerhet) arv genom åren traderats i termer av unfreeze

– move – refreeze; för att till sist låta den lewinska kraftfältsanalysen bli till en steg-för-steg-manual för att övervinna förändringsmotstånd. Man skulle kunna säga att den bakomliggande filosofin successivt förflackas till förmån för tekniska handhavanden.

Den yttersta konsekvensen av den Lewinska inkommensurabilitet som dväljs på (och framförallt mellan) raderna i Hayes (2014) bok är det sätt på vilket de som berörs av organisatoriska förändringar skildras. Symboliken i ”the people issue” är svår att bortse från; människor utgör ett problem – ett motstånd – vid omorganisationer och det är ett problem som måste lösas mer eller mindre top-down i industrialistisk anda genom ledarskap, makt, kommunikation och motivation. Tanken behöver inte vandra längre än till McGregor (1960) och hans idé om självuppfyllande profetior för att inse vad denna syn kan leda till – och vad alternativet bör vara; betraktar ledningen sina medarbetare som passiva och förändringsobenägna blir de passiva och förändringsobenägna (”teori X” med McGregors begrepp) – att jämföra med den teori som stipulerar att om ledningen betraktar sina medarbetare som aktiva och förändringsvilliga blir de aktiva och förändringsvilliga (vilket McGregor benämnde ”teori Y”).

För att ställa det på sin spets skulle man kunna säga att det utifrån en annan epoks (ideologiska) vetande inte är människorna (läs: medarbetarna) som är problemet utan den människosyn och de människor (läs: ledningen) som står bakom stegen.

Steglösa faktorer

Ett möjligt alternativ till den effektivitetsmodell som Hayes bok ger uttryck för presenteras av de forskare som tar sig an utmaningen att finna svaret på hur effektiva omorganisationer genomförs utan att för den skull beskriva förändringsprocesser i termer av ett antal diskreta steg, och utan att förskriva att dessa steg måste följas till punkt och pricka i en given turordning. Den övergripande idén är här att identifiera framgångsfaktorer, de

minsta gemensamma nämnare som det bland forskare råder konsensus kring är avgörande för att kunna förklara framgångsrik organisatorisk förändring på ett robust sätt.

Fernandez och Rainey (2006) kan sägas tillhöra denna skara forskare. Dels talar de med all önskvärd tydlighet om faktorer istället för om steg och de vill med de faktorer de sätter på pränt snarare betona de olika skeenden och processer som är värda att uppmärksamma vid ett förändringsarbete än att hävda vad som måste göras. Dels omfattar de Van de Vens (1993) idé om att förändringsprocesser sällan karaktäriseras av rätlinjig progression. De ställer sig därmed inte bakom idén att specifika faktorer endast skulle ha effekt vid vissa tidpunkter i processen. Istället propagerar de för att olika faktorer mycket väl kan påverka processen vid olika tidpunkter – och att de dessutom påverkar varandra sinsemellan.

Faktoranalys

Sammantaget skriver Fernandez och Rainey (ibid., 169 ff) fram åtta faktorer vilka ges följande innebörder:

”Factor 1: Ensure the need”: Företagsledningar måste på ett övertygande sätt kommunicera att det föreligger ett behov av förändring och se till att detta budskap verkligen når fram till organisationens medlemmar och andra intressenter, slår Fernandez och Rainey (ibid., s. 169) fast. I de flesta fall görs detta genom att en övertygande och tilltalande vision tas fram, men Fernandez och Rainey (ibid., 169) är också öppna för Nadler och Nadlers (1998) förslag att ”tina upp” (jodå, det är Lewins begrepp som dyker upp även om referensen inte skrivs ut) organisationen genom att aktivt skapa och sprida ett missnöje över sakernas nuvarande tillstånd i organisationen. En viktig aspekt att kommunicera är också, vilket Bingham och Wise (1996) visat, att förändringarna inte bara är nödvändiga utan också brådskande.

”Factor 2: Provide a plan”: Det räcker dock inte att endast övertyga organisationens medlemmar om att det föreligger ett behov av förändring för att åstadkomma verklig förändring, skriver

Fernandez och Rainey (2006, s. 169). Företagsledningar måste också ta fram en plan eller strategi för att implementera förändringen – och denna måste stå i samklang med visionen. Strategin eller planen ska utgöra vägkartan som visar hur organisationen skall komma fram till målet, identifiera hinder på vägen och innehålla förslag på åtgärder för att ta sig förbi dessa hinder. Med referens till Kotter (1995) poängteras att strategin eller planen måste hålla ihop alla de aktiviteter som företas inom ramen för förändringen så att den inte framstår som osammanhängande och förvirrande.

”Factor 3: Build internal support for change and overcome resistance”: Framgångsrika ledare, konstaterar Fernandez och Rainey (2006, s. 170), förstår att förändring alltid för med sig politiska konsekvenser internt i organisationen. Därför ser de till att söka stöd för förändringen hos organisationens medlemmar genom att skapa engagemang för förändringen och minska motståndet mot förändringen. Kungsvägen som Fernandez och Rainey (ibid., s. 170) här stakar ut är att låta så många intressenter (och dissidenter) som möjligt bli delaktiga i förändringen, men med referens till Judson (1991) radas också en rad olika (makt)taktiker upp som kan användas för att komma till tals med förändringsmotståndare. Bland dessa taktiker märks till exempel hot och tvång, kritik, incitament och belöningar, förhandlingar, psykologiskt stöd och olika sätt att skapa lojalitet, till exempel genom att hålla i olika typer av ceremonier som skapar sammanhållning som upplevs vara meningsfull.

”Factor 4: Ensure top-management support and commitment”: Organisatoriska förändringsprocesser måste omfamnas av högsta ledningen, skriver Fernandez och Rainey (2006, s. 171). Det är en kritisk framgångsfaktor att ledningen inte bara uttrycker sitt stöd för förändringen utan också aktivt verkar i linje med den. Vissa forskare, som Kanter (1983), påtalar också betydelsen av förekomsten av en *”idea champion”*, en dedikerad förändringsledare med förtroende i organisationen, som inte bara representerar förändringen utan också investerar i den genom att personligen ta de risker som förändringen kan föra med sig, medan andra

mer påtalar kollektivets betydelse, till exempel i form av en ledningsgrupp eller koalition som tillsammans ställer sig bakom och legitimerar förändringen.

“Factor 5: Build external support”: Företagsledare måste, hävdar Fernandez och Rainey (2006, s. 171), utveckla stöd för förändringen hos externa nyckelintressenter och utomstående bedömare. Detta för att dels säkerställa inflödet av nödvändiga resurser till organisationen, dels för att externt stöd tenderar att generera internt stöd till gagn för implementeringsprocesserna. Särskilt viktigt är detta inom offentliga verksamheter vars förändringsprocesser många gånger står och faller med externa politiska intressen. (Detta är något som jag får anledning att återkomma till i kapitel 8.)

“Factor 6: Provide resources”: Organisatorisk förändring är inte billigt, konstaterar Fernandez och Rainey (ibid., s. 172). Att säkerställa behovet av förändring, utveckla planer och strategier, överkomma förändringsmotstånd med mera, drar resurser som på ett eller annat sätt måste skjutas till. Att inte tillföra adekvata resurser är dömt att misslyckas, menar därför Fernandez och Rainey (ibid.); det skapar högre stressnivåer i organisationen, gör att kärnverksamheten försummas och att förändringsprocesserna stannar vid kraftlösa försök till implementering.

“Factor 7: Institutionalize change”: I princip all organisatorisk förändring går ut på att förändra människors beteenden. För att organisatoriska förändringsprocesser skall lyckas måste därför både företagsledare och anställda institutionalisera och ”bädda in” förändringen i de beteenden och rutiner som ska utgöra organisationens nya vardag, skriver Fernandez och Rainey (ibid., s. 172). Anställda har ansvar för det lärande som måste till i det korta loppet, medan ledningen har det övergripande ansvaret för att de nya beteendemönstren på sikt ersätter de gamla. Med referens till Armenakis, Harris och Feild (1999) skriver Fernandez och Rainey (2006, s. 172) fram en modell utifrån vilken ledare kan verka för att befästa förändringarna. I denna modell återfinns skapandet av formella strukturer och rutiner,

användande av belöningar, riter och ceremonier, främjandet av participativa praktiker som bjuder in till ”*learning by doing*” samt kontroll och övervakning.

“*Factor 8: Pursue comprehensive change*”: Företagsledare måste, hävdar Fernandez och Rainey (ibid., s. 173) slutligen, utveckla en integrativ ansats som gör det möjligt att uppnå systemisk kongruens i hela organisationen vid mer genomgripande förändring. Risker är annars att endast delar av organisationen förändras i önskvärd riktning. I normativ mening handlar denna ansats om, menar Fernandez och Rainey (ibid.), att på djupet förstå hur organisationens delar relaterar till varandra, men också om att förstå hur själva upplägget av en förändringsprocess är av betydelse för hur förändring (kan) implementeras i en organisation. Med stöd av Amis, Slack och Hinings (2004) argumenterar de till exempel för att förändringar i organisatoriskt beslutsfattande tidigt i processen kan underlätta den följande implementeringen, och utifrån Golembiewskis resonemang (1985) argumenterar de för det fruktlösa i att försöka förändra attityder och beteenden i decentraliserad riktning när strukturen fortfarande är hierarkisk och som sådan verkar i motsatt riktning.

En alternativ effektivitetsmodell?

I jämförelse med Hayes (2014) försök att inom ramen för en övergripande universell steg-metod skapa ett integrativt ramverk för ledning av organisatorisk förändring framstår Fernandez och Rainey (2006) faktorseende som avsevärt mindre instrumentellt. Å andra sidan gör Fernandez och Rainey (ibid.) betydligt starkare sanningsanspråk än vad Hayes (2014) gör, och det utan att problematisera grundvalarna för de anspråk som görs. Ordet ”must” förekommer i var och varannan mening i deras artikel, trots att forskningsresultaten de refererar till ofta pekar i litet olika riktningar. Nu är normativitet förvisso inte något som är specifikt för den dominerande effektivitetsmodellen men det är en hållning som specifikt utmärker den – och som i kombination med osynligt för-givet-tagna måttstockar gör det svårt att inte läsa Fernandez och Rainey artikel på industrialistiskt vis. (Tilläggas bör också att de uteslutande talar i termer av

”*managerial leadership*” (vilket i det följande översätts till ”företagsledning”) trots att syftet med deras artikel i första hand är att problematisera vad som gör förändringsprocesser i offentlig sektor framgångsrika. Även detta antyder en industrialistisk hållning i form av ”företagisering” (jfr. Forssell och Jansson, 2000.)

Något som också gör det svårt att helt skriva bort Fernandez och Rainey (ibid.) artikel från forskningsfältet kring den dominerande effektivitetsmodellen är att deras sökande efter framgångsfaktorer mynnar ut i en checklista som är minst lika normativ som de framgångsfaktorer som de identifierat, samtidigt som denna checklista ordnas på kronologiskt vis i princip homologt med det sätt Hayes (2014) ordnar sina steg utifrån en normativ idé om hur förändringsprocesser bör förlöpa. Visserligen modererar Fernandez och Rainey (2006) denna checklistas normativa anspråk genom att poängtera att den inte ska ses som en karta utan som en kompass för de praktiker som söker finna vägar framåt i det dagliga arbetet med att leda förändring (ibid., s. 173); men samtidigt skriver de fram en önskan om att forskare framgent ska lyckas validera kompassens faktorer genom att bruka multivariata statistiska metoder på storskaliga empiriska material. Det vill säga, den dominerande effektivitetsmodellens antagande om ”en bästa metod” präglar deras resonemang trots ihärdiga friskrivningsförsök.

Mot en annorlunda effektivitetsmodell

Trots att de i grunden följer olika ansatser kan både Hayes (2014) bok och Fernandez och Rainey (2006) artikel så återföras på den dominerande effektivitetsmodellen. Men också vad gäller det vetande om organisatoriska förändringsprocesser som kommer till uttryck i de två texterna föreligger stora likheter. I stort sett samma teoretiska stoff avhandlas på i stort sett samma vis. Hayes å sin sida fäster förvisso större vikt vid planering medan Fernandez och Rainey ger betydligt större prioritet till faktorn ”*provide resources*” än vad Hayes gör – men det är också de enda större innehållsmässiga skillnaderna mellan de två texterna.

Därmed också sagt att samma slags diskursiva ihåligheter (re)produceras i de två texterna; det föreligger helt enkelt homologi vad gäller de aspekter och det vetande som det tas för givet att *inte* lägga ut texten om.

Två ihåligheter har redan identifierats och frilagts i Hayes bok, och de ekar minst lika högt i Fernandez och Rainey's artikel; å ena sidan en underutvecklad förståelse av organisatorisk förändring som något som konstrueras i, och genom, mellanmänniska relationer präglade av makt och symboliska tolkningsföreträden, och å andra sidan en oförmåga att se människorna bakom det binära maskinstegandet utifrån andra glasögon än den industrialistiska epokens. Aspekter som meningsskapande och makt åsidosätts, och ett begrepp som kultur ägnas iögonfallande litet utrymme: Fernandez och Rainey (2006, s. 173) snuddar endast vid begreppet när de i förbifarten nämner "*participative culture*" och i Hayes framställning uppmärksammas kultur endast i två sammanhang. Dels ingår kultur som element i både Kotters och Burke-Litwins modeller, men då som endast ett element bland många andra vilket gör att begreppet inte ges något substantiellt innehåll att tala om. Dels viks ett kapitel åt "*culture profiling*" (Hayes, 2014, s. 408 ff) vilket presenteras som en interventions-typ att använda vid så kallade "*mergers and acquisitions*", det vill säga i de situationer när två organisationer (eller organisatoriska enheter) slås samman. Kultur förstås här som något tämligen statistiskt, något som organisationer har och som skiljer organisationer åt, och som vid ett samgående mellan två organisationer måste jämkas samman. Tekniken för att göra detta är skolboksmässig instrumentell: Först måste skillnaderna mellan kulturerna identifieras och värderas i termer av hur kongruenta de är; och på basis av denna värdering väljs någon av strategierna integration, assimilering, separation respektive dekolouration för att antingen frigöra synergier mellan de två kulturerna eller undvika kulturella konflikter (ibid., s. 419). Kultur skrivs med andra ord fram som något utan några djupare innebörder än att vara en förändringsvariabel att styra från ett tillstånd och innehåll till ett annat.

Bortom den industrialistiska epokens vetande gör sig dock andra teorier och förståelser gällande – och därmed också andra effektivitetsmodeller. Här återfinns till exempel forskning om organisatorisk förändring utifrån diskursteori (jfr. Heracleous och Barrett, 2001; Tsoukas och Chia, 2002; Collins, 2003; Grant, Michelson, Oswick och Wailes, 2005), teorier om social identitet (jfr. van Dijk och van Dick, 2009), meningsskapande (jfr. Weick, 1995), kultur (jfr. Alvesson, 1989; Czarniawska-Joerges, 1992), genus (jfr. Ely och Meyerson, 2000) och narrativitet (jfr. Czarniawska, 1997; O'Connor, 2000; Boje, 2001). Den gemensamma nämnaren kan här sägas vara ett antagande om att organisatorisk förändring är ett socialt konstruerat fenomen (jfr. Berger och Luckmann, 1966/1999; Silverman, 1970). Olika aktörer antas, utifrån sina olika subjektiva erfarenheter, tolka vad som sker och tillsammans – i och genom sina interaktioner med varandra – förhandla fram meningar som ges mer objektiva innebörder och som sådana går utöver var och ens direkta erfarenheter (jfr. Grant et al, 2005). Språket, och då som särskilt ordnat i diskurser, ses härvid vara av konstituerande art: Det är det historiska och socialt förstrukturerade medium som människor erfar världen genom.

Den konstruktionistiska forskningen ställer mycket av den dominerande effektivitetsmodellens för-givet-taganden på ända. Kommunikation ses till exempel inte längre som synonymt med ledningsinformation eller meningsgivande top-down utan som en fråga om att på djupet förstå olika aktörers diskursivt formerade tolkningsscheman (Heracleous och Barrett, 2001); istället för att tala om hur chefer processar förändring genom olika steg blir det mer meningsfullt att diskutera hur chefer erfar och tolkar vad som sker och hur dessa erfarenheter och tolkningar utvecklas efter hand (Isabella, 1990); och istället för att förstå förändringsmotstånd som något förbehållet medarbetare framstår det som mer angeläget att betrakta förändringsmotstånd som något som uppstår i relationen mellan ledare och medarbetare i form av ett dubbelriktat identitetsmässigt anfalls- och försvarsarbete (van Dijk och van Dick, 2009).

Med de konstruktionistiska antagandena följer också normativa råd och rekommendationer om hur organisatorisk förändring bör bedrivas, men det är andra normativiteter än den dominerande effektivitetsmodellens: De konstruktionistiska teorierna strävar mot andra målsättningar och förskriver andra metoder. Istället för att fokusera på strategier för att eliminera medarbetares förändringsmotstånd för att maximera den ekonomiska förändringsnyttan föreslår till exempel van Dijk och van Dick (ibid.) att kraft bör läggas på att förstå hur organisatorisk förändring påverkar hur både ledare och medarbetare känner inför sig själva och hur de blir till i, och genom, förändringen för att därigenom kanalisera social kreativitet; och Heracleous och Bartlett (2001) argumenterar för att förändringsledare bör anlägga multipla perspektiv istället för att ensa perspektiven i linje med de egna utgångspunkterna om det är hållbar förändring över tid som de är ute efter.

Det vore dock förmätet att tala om de samlade konstruktionistiska kunskapsbidragen och normativiteterna i termer av en alternativ effektivitetsmodell – om man med detta begrepp avser en koherent uppsättning antaganden om mål och medel. För det första är mångfalden alltför stor inom den konstruktionistiska forskningsfåran för att det överhuvudtaget skall te sig meningsfullt att bunta ihop kunskaperna in under en och samma modell; och för det andra borde i rimlighetens namn alternativet till den dominerande effektivitetsmodellen vara att inte ha någon modell alls i betydelsen ”en bästa metod”. Bättre så att istället tala om *annorlunda effektivitetsmodeller* – och med detta begrepp ringa in de kunskapsbidrag och normativiteter som faller inom en konstruktionistisk härads.

Sammanfattande ord på vägen för effektiva omorganisationer

Mellan den dominerande effektivitetsmodellen och de annorlunda effektivitetsmodellerna utspelar sig de konkreta förändringspraktikerna. Vilka sammanfattande ord på vägen kan ges till

den som önskar genomföra omorganisationer och göra det med någon slags effektivitet för ögonen?

Som första ord på vägen ser jag det som angeläget att framhäva betydelsen av att diskutera mål och medel utifrån, och i relation till, olika organisationsteoretiska epokers vetande, problematisera eventuella motsättningar mellan dessa epoker samt ta ställning till prioriteringar och avvägningar av mål och medel som bör göras i relation till de olika intressenter som berörs av förändringen. Om mål och medel förblir outtalade riskerar den dominerande effektivitetsmodellen med självklarhetens råg i ryggen att tränga undan inte bara de målsättningar och rationaliteter som inte är av ekonomisk art utan också de aktörer som inte tilldelas effektivitetsformuleringsprivilegier. Samtidigt riskerar det binära maskinstegandet föras fram som enda möjliga metod. Sådan industrialistisk bias och determinism kan i sin förlängning leda till självuppfyllande profetior i form av passivitet, inlärd hjälplöshet och/eller förändringsmotstånd – eller till alienation. Med andra ord: Ett medvetet genomförande följer av en medveten diskussion om olika och alternativa målsättningar och en medvetenhet om effektivitetsformuleringsprivilegiets konsekvenser.

För det andra ter det sig som en god idé att närma sig omorganisationer utifrån Hayes (2014) idéer om reaktiva och självförstärkande sekvenser, och inse att det med största sannolikhet inte blir som man tänkt sig. Detta sätter inte minst perspektiv på värdet av processplanering vilket i de flesta stegmodeller ges prioritet före andra aktiviteter men vars värde starkt kan ifrågasättas. Mintzberg och Westley (1992, s. 45) avfärdar till och med ett alltför ensidigt fokus på (statisk) processplanering som i grunden huvudlöst (se också kapitel 3).

Ett tredje ord på vägen blir en uppmaning till att försöka tänka i steg, faktorer och konstruktioner *samtidigt*. Det binära maskinstegandet är inte enbart av ondo, det är ett organisatoriskt recept som har sina förtjänster, inte minst i termer av symbolisk legitimitet såtillvida att olika intressenter har skäl att förvänta sig att

organisatoriska förändringsprocesser mallas efter den dominerande effektivitetsmodellen. Detta innebär dock inte att manualer och checklistor måste följas till punkt och pricka som en karta – de kan istället, i linje med Fernandez och Rainey (2006) idé, tjäna som faktoriella kompasser, samtidigt som de bör betraktas som konstruktioner, det vill säga mellanmänniska överenskommelser som revideras i takt med att olika aktörer vinner nya erfarenheter i, och under, processens gång. I sina yttersta konsekvenser innebär detta simultana tänkande en provisorisk hållning till såväl intentioner som mål och metoder.

Ett sista ord på vägen lånas från de konstruktionistiska forskare som lyfter fram människan bakom, och aktiv i, omorganisationer i sådana termer som förståelse, lärande, meningsskapande, diskurser, genus, identitet, makt och kultur. Organisatoriska förändringar blir helt enkelt vad människor gör dem till – varken mer eller mindre. De kan mycket väl konstrueras som rätlinjiga processer där det gäller att slaviskt följa en i förväg uppställd struktur och där det gäller att skilja mellan vad som är rätt och fel i processledningshänseende, men mer sannolikt är att de konstrueras på annorlunda vis – efter hand och i efterhand (för att låna ett tidigare använt uttryck från Tyrstrup, 2002; se kapitel 5). Som konstruktionistisk förändringsaktör gäller det att i grunden försöka förstå de erfarenheter och bevekelsegrunder som vägleder människors agerande (jfr. Silverman, 1970), de sätt på vilket människor skapar mening i sin vardag (jfr. Weick, 1995) och de diskurser och kulturer som formar människors identiteter – och att utifrån denna förståelse ta aktiv del i det gemensamma konstruerandet av ”omorganisation” och försöka ”leva som man lär” (jfr. ”walk the talk”, Hayes (2014, s. 169), men även Sandberg och Targama (1998)).

Utifrån dessa ord på vägen får de specifika frågor som Statskontoret (2015) ställt om hur effektiva omorganisationer genomförs (se kapitel 1) sina svar. För det första är det högst troligt att förändringsmetoder/processer som utgår från ”myten om Lewin” (se kapitel 4) fungerar sämre än andra helt enkelt därför att de bortser från att (om)organisationer är sociala fenomen, och som

sådana till viss del oförutsägbart komplexa. Men osvuret är kanske ändå bäst: De sociala förutsättningarna och förväntningarna kan i vissa sammanhang mycket väl vara sådana att förment Lewinska metoder och processer är funktionella i såväl teknisk som symbolisk bemärkelse. Det vill säga, metodernas och processernas funktionalitet beror på hur de förstås i det sociala sammanhanget.

Av detta följer, för det andra, att organisationen och dess egenskaper spelar en stor roll för valet av förändringsprocess. Denna roll bör dock inte förstås på strukturfunktionalistiskt vis utan utifrån en konstruktionistisk fingertoppskänsla för vad som i ett givet socialt och kulturellt sammanhang ter sig möjligt, lämpligt och önskvärt. Organisationer består inte av "egenskaper" som på ett entydigt sätt determinerar handlingsutrymmet utan av människor som tillsammans begränsar och möjliggör organiserad handling. Och med detta sagt får också, för det tredje, frågan om hur de interna kulturaspekterna hanteras i valet av lämplig förändringsprocess sin belysning.

8 Ledstänger för en reflekterad förändringspraktik

Utifrån det resonemang som förts om hur tid, kostnader och effektiviteter konstrueras vid organisatorisk förändring framträder något som kan liknas vid en paradox: Kunskaperna om att organisatorisk förändring är ett komplext och mångfacetterat fenomen är vitt spridda, liksom också kunskaperna om att organisatorisk förändring bör förstås utifrån systemiska och dynamiska perspektiv i sina specifika empiriska sammanhang – men ändå är det de förenklade modellerna och universella, normativa råden som i slutändan ges företräde i såväl forskning som praktik. Receptens och receptutställarnas makt över tolknings- och handlingsrepertoarerna tycks helt enkelt vara för stor för att en mer nyanserad förståelse ska kunna få fäste.

I kapitel 4 illustrerades denna paradox med det sätt på vilket Kurt Lewins teoretiska arv förvaltats, traderats och förenklats till oigenkännlighet, och den förklarades utifrån de produktionsförhållanden som råder på akademins fält, och som gör att upprop för alternativa och annorlunda perspektiv och kunskapsanspråk stannar vid läpparnas bekännelser. I kapitlet efter fördes andra idéer fram om vad som kan tänkas ha ett finger med i spelet: Modernistiska dygder formar hur historieskrivningar och kostnadsmedvetenheter utvecklas, och strukturfunktionalistiska ideologier påverkar vilka effektivitetsmodeller som blir dominerande. Förenklandet kan dock även återföras på en grundläggande oförmåga att inte kunna hantera något annat än binära maskinier (se kapitel 7).

Storey och Salaman (2012) sätter perspektiv på denna oförmåga genom att problematisera organisatorisk förändring som något dubbelt paradoxalt. Å ena sidan, menar de, utgör organisatorisk förändring ett försök till att lösa upp de paradoxer som följer med i princip alla former av organisering, till exempel ”ordning och

kaos” (jfr. Blomberg, 1995), ”aktör och system” (jfr. Crozier och Friedberg, 1980), ”experimenterande och exploaterande” (jfr. March, 1991). Dessa paradoxer förstås dock inte som just paradoxer utan som *dilemman*, det vill säga i termer av antingen-eller-situationer och inte som motstridiga fenomen som måste hanteras samtidigt (jfr. Quinn, 1988, s. 2), vilket gör att organisatorisk förändring, å andra sidan, bidrar till att paradoxernas betydelser (re)produceras, och till och med förstärks. ”*Det brukar sluta med*”, skriver Storey och Salaman (2012, s. 214), ”*att organisatoriska förändringsprojekt, som utgör försök att lösa paradoxer (som grundar sig på motsatser), använder sig av föreställningar om alternativa organisatoriska former eller processer som i sig själva bygger på motsatsförhållanden.*” De fortsätter:

”Priset man får betala [...] är att själva den föreställning om polära motsatser som ligger till grund för behovet av förändring (som cheferna ser det) bevaras. Det ironiska är att försöken att handskas med paradoxen och dess konsekvenser genom förändringsinitiativ som bygger på starkt överdrivna polariteter, vilka ofta beskrivs som moraliska kontraster, faktiskt innebär att man förstärker de former av nollsummetänkande som representerar misslyckade sätt att förstå och utnyttja paradoxer.” (ibid., s. 215)

Att paradoxer hanteras som vore de dilemman sätter förklarande ljus på såväl de oscillerande skiften som Mintzberg och Westley (1992) problematiserar som de diskursiva pendelrörelser mellan ytterligheterna rationell och symbolisk kontroll som Barley och Kunda (1992) uppmärksammar. Och det sätter ljus på förändringslitteraturens inneboende tillkortakommanden; tolknings- och handlingsrepertoaren begränsas till ett snävt binärt utfallsrum, och låser fast lärandet i ”single loops” istället för att möjliggöra ett lärande inom vilket grundvalarna för själva binariteten och nollsummetänkandet ifrågasätts.

Vad är då ”lösningen” på förändringsparadoxens dilemma? Lösningen är, menar Storey och Salaman (ibid.), att inse att det inte finns någon lösning. Lösningen innebär att *inte* försöka formulera exakta svar på antingen-eller-frågor, och lösningen innebär att

inte försöka nå kompromisser mellan motstridiga ontologier, epistemologier, organisatoriska idéer, ideal, recept, dygder och ideologier. Lösningen innebär att tvivla över sakernas tillstånd, att ställa sig tveksam till alltför starka övertygelser om den ”enda vägen framåt” och att inse att det alltid finns andra möjligheter (ibid., s. 261).

Det är utifrån en sådan anti-lösningsstrategi som jag nedan formulerar ett mindre antal ledstänger för en reflekterad förändringspraktik med ett särskilt fokus på konstruktioner av tid, kostnad och effektiviteter. Med ordet ”ledstänger” vill jag betona att det inte är några normativa ”how to do it”-svar som levereras; det som skrivs fram är något att hålla sig i när man slår in på förändringens vägar (jfr. ”walk the talk”) – och förhålla sig till i tolkning och reflektion.

Fyra ledstänger för organisatorisk förändring

Ledstång 1: Utvecklandet av sammanflätade förståelser

Med en första ledstång vill jag betona betydelsen av att tolka, förstå och agera in i omorganisationer med *sammanflätningar* för ögonen. Organisatoriska förändringsprocesser är inte linjära rörelser från ett diskret tillstånd till ett annat, utan i grunden tilltrasslade fenomen: Olika organisationsförändringar försiggår samtidigt på olika nivåer med olika frekvenser och amplituder, de går in i varandra, övergår i varandra och föranleder varandra (se kapitel 5); reaktiva och självförstärkande sekvenser ändrar riktningar på skeenden och beslut på oförutsägbara sätt (se kapitel 7); och episodiska och kontinuerliga förändringar överlagras varandra på intrikata vis (se kapitel 5).

Att frågor om tid och kostnader tycks vara sammanflätade som två sidor av samma ledningsmynt har redan konstaterats (se kapitel 6), och det är rimligt att detta ledningsmynt också präglas av ideologiska effektivitetsredskap. Utifrån den dominerande effektivitetsmodellen skulle man till och med kunna hävda att frågan ”Hur genomförs en effektiv omorganisation?” delvis blir meningslös om inte frågorna om tid och kostnader samtidigt

beaktas. Svaret ”Vad kostar en omorganisation?” beror på hur frågan ”Hur genomförs en effektiv omorganisation?” får sitt svar, som i sin tur beror på hur frågan ”Hur lång tid tar en omorganisation?” får sitt svar – och *vice versa* rekursivt.

För att fortsätta på den inslagna vägen med mynt-metaforen kan en sammanflätad syn på tid, kostnader och effektiviteter sägas vara hårdvaluta om man vill bilda sig rimliga förväntningar om förändringsprocesser i stora organisationer. Samtidigt finns det risk för att en sammanflätad förståelse för tid, kostnader och effektiviteter devalverar den egna dygdigheten: Medvetenhet om tids- och kostnadsontologisk gerrymandering (jfr. kapitel 5 respektive 6), liksom om den dominerande effektivitetsmodellen (jfr. kapitel 7), gör att tidshorisonter blir längre, o(av)sedda kostnader blir plötsligt att räkna med och effektivitet mäts inte nödvändigtvis endast i kronor och ören utifrån en ekonomisk målmedel-rationalitet. Att enbart förlita sig till ledstången sammanflätningar kanske därför inte räcker till för att stå emot de mäktiga recepten och receptutställarnas dygdiga lovsånger. Också andra ledstänger kan behövas för att stadga upp hållningen.

Ledstång 2: Breda och nyanserade tolknings- och handlingsrepertoarer

Som andra ledstång vill jag därför framhålla värdet av att bottna i en *bred och nyanserad tolknings- och handlingsrepertoar*, och då särskilt den som sammanfaller med den epokala repertoar som finns inskriven i organisationsteorins historia (jfr. kapitel 2). Den epokala repertoaren utgör ett korrektiv mot förenklade förklaringar och förståelser av omorganisationer, inte minst i termer av överteoretiserade stegmodeller och underteoretiserade genomföranden (jfr. diskussionen om Hayes (2014) i kapitel 7); den motar ”group think” på ledningsdörren (jfr. kapitel 7); och den bereder väg för den typ av kritiska tolkning och reflektion som brukar förknippas med, och leda till, ”rekonfiguration” och ”double loop learning” (jfr. kapitel 2 och 3). Men den har sitt pris: Den komplicerar världen och ställer krav på att inkommensurabla

epokers antaganden och synsätt, normer och rationaliteter överbryggas i ett ”både och” istället för att undertryckas i ett ”antingen-eller”.

I förhållande till de frågor som ställts om tid, kostnader och effektiviteter bidrar en bred och nyanserad tolknings- och handlingsrepertoar i första hand till en förståelse för att världen inte är ensartad utan att det är en värld med många alternativ. Den objektiva klocktiden (chronos) så fundamental för den industrialistiska epokens löpande bands-praktiker utmanas av subjektivt erfaren tid (kairos) så som den kommer till uttryck inom ramen för till exempel Human Relations och den institutionella teorins epok – vilket föranleder användandet av ett multipelt tidsbegrepp (jfr. kapitel 5); kostnadsbegreppet vidgas till att, förutom den industrialiserade epokens kostnadsställen inskrivna i BAS-kontoplanen, också inkludera o(av)sedda kostnader som bland annat identifieras i och genom den politiska/processuella och den evolutionistiska epokens teoribildningar (jfr. kapitel 6); och den dominerande effektivitetsmodellen får samsas med annorlunda effektivitetsmodeller hämtade från företrädesvis den institutionella teorins epok (jfr. kapitel 7).

Ledstång 3: Lyhördhet för sociala och historiska aspekter

Tid, kostnader och effektiviteter framstår med andra ord som epokala fenomen, det vill säga begrepp och fenomen framträder på olika vis i, och genom, de olika organisationsteoretiska epokerna (se figur 1): Epokerna riktar såväl blicken som fyller den med mening. En tredje ledstång att hålla fast vid för en reflekterad förändringspraktik är härvid *epokalismens sociala och historiska aspekter* – en ledstång som rymmer flera viktiga och sammanflätade aspekter: Å ena sidan en medvetenhet om att organisationsförändringar och deras många olika uttryck (som tid, kostnader och effektiviteter) inte är objektiva fakticiteter utan sociala konstruktioner; å andra sidan en förståelse för att betydelsen av dessa sociala konstruktioner varierar i tid och rum, utefter hur den epokala tolknings- och handlingsrepertoaren är socialt stratifierad och historiskt framvuxen; och å tredje sidan att dessa

sociala konstruktioner *til syvende og sidst* är uttryck för hur makten är distribuerad i ett givet socialt system.

Med ett fast tag om denna ledstång blir det viktigt att problematisera organisationsförändringar i perspektiv av tolkningsföreträden och olika gruppers och koalitioner konflikterande intressen. Men det blir också viktigt att utveckla en lyhördhet för de organisatoriska förändringar som redan genomförts – och de som är pågående eller i vardande. Vilka epokala tolkningsföreträden föreligger? I vilken mån finns det etablerade historiska och sociala epokala stigberoenden? Följer organisationen – i termer av dominerande koalitioner intressen, etos, kultur, identitet och så vidare – en tangentiell cykel vars epokala riktning går stick i stäv mot de epokala förändringsambitioner som finns (jfr. tes nr 18 om tid respektive tes nr 13 om kostnader)? Detta är exempel på frågor som äger sin relevans för att det ska vara möjligt att bilda sig rimliga uppfattningar om vad som är lämpligt att göra – och inte göra – vid en specifik omorganisation.

Ledstång 4: Problematiserat och breddat aktörsperspektiv

Vad gäller de sociala och historiska aspekterna av hur tid, kostnader och effektiviteter konstrueras vid organisatorisk förändring har den kritiska blicken företrädesvis vänts mot den industriella epoken och dess självklarhet med vilken tolkningsföreträde och aktörskap getts (och tagits av) (företags)ledningar. I blickpunkten har inte minst de ledningsintressen kommit som kan tänkas påverka tids- och kostnadsontologisk gerrymandering (se kapitel 5 respektive 6) respektive dra fördel av att ett visst effektivitetsmått används på ett visst sätt (jfr. kapitel 7). Frågan om tolkningsföreträden och intressen är dock vidare än så, vilket inte minst organisationsteoris epoker (se figur 1) visar: Olika epoker för fram olika förändringsaktörer – och därmed en repertoar av möjliga tolkningsföreträden.

Att enbart sätta (företags)ledningar i fokus som huvudkonstruktörer av tid, kostnader och effektiviteter ter sig därför problematiskt. Visst, de tilldelas oftast formell makt och andra maktbaser – och de har historien på sin sida genom institutionaliserade

föreställningar om kunskaper och färdigheter exklusivt knutna till sina positioner – som gör att deras tolkningar och handlingar väger tungt, men utifrån konstruktionismens grundvalar (se Berger och Luckmann, 1966/1991) är de blott en aktörsgrupp bland andra som bidrar till att objektivera den sociala verkligheten (jfr. Hayes, 2014, och idéerna om ledarskapets relationistiska och kolloborativa aspekter). En fjärde, och sista, ledstång kan av denna anledning vara på sin plats: En ledstång som accentuerar *olika aktörskap och deras olika betydelser*. Det finns anledning att i såväl teori som praktik tona ned den industrialiserade epokens förändringsaktörer – företagsledarna – och samtidigt betona betydelsen av de övriga epokenas förändringsaktörer (grupper, koalitioner, marknader, redaktörer och prime movers).

Å andra sidan finns det skäl som talar för att återföra företagsledarna till rampljuset, men i en annan roll än som kalkylrationell nyttomaximerare och inunder andra strålkastare. Ett sådant skäl kommer till uttryck i den konstruktionistiskt inriktade forskningen där ledare och chefer ges symboliska och förståelsebaserade mandat (jfr. kapitel 7); ett annat skäl följer utifrån de ledningsmässiga konsekvenser som följandet av moderiktiga recept och receptutställare i sin förlängning kan ge upphov till. Som Brunsson och Olsen (1993) påpekat bidrar strävanden efter legitimitet att företagsledare frånhänder sig sitt eget aktörskap och passiviseras i förhållande till externa krafter i form av konsulter och färdigpaketerade universallösningar (som allt som oftast inte kan hålla vad de lovar).

Att problematisera aktörskapens olika betydelser i relation till organisatoriska moden ter sig angeläget även i perspektiv av den starka förändringsideologi som Røvik (2000, s. 287 ff) menar får aktörer i ledande ställning att oreflekterat ta till sig recept och standardlösningar. Denna ideologi, skriver Røvik (ibid., s. 288), ”*trivs bäst*” hos de aktörer som företrädesvis arbetar med idéer, men de främsta förändringsideologerna står inte att finna i ledningsrummen utan i utvecklingsavdelningarna; ”*de främsta representanterna för och försvararna av förändringsideologin*

brukar man finna i de specialiserade avdelningarna för personal-, organisations- och ledarskapsfrågor [...] Här uppfattas ofta en hög genomströmningstakt av idéer och recept som ett mått på att man lyckats åstadkomma förändring och förnyelse” (ibid., s. 288). Det mer eller mindre o(av)sedda aktörskap som här utövas kan få stora konsekvenser för hur omorganisationer i praktiken initieras, genomförs och värderas, och inte minst för hur tid och kostnader konstrueras. Vid sidan av de kostnader och den tidsspillan som är förenade med aktiviteter som snarast är att likna vid pseudoaktiviteter i relation till verksamhetens kärnverksamhet gör sig en av teserna om tid och kostnader sig påmind (se kapitel 5 respektive 6): Ju mer konceptuellt orienterad en organisatorisk förändring är desto längre tid kommer den att ta – och desto mer kommer den att kosta.

Med andra ord, omedvetenhet om olika aktörskap och deras olika betydelser vid organisatorisk förändring riskerar att leda till ”förändringsbyråkrati” – aktiviteter som går ut på att *tala* om förändring snarare än att *göra* förändring (jfr. Hall, 2012, om ”managementbyråkrati”), och som i sig verkar kostnadsdrivande och tidsspillande.

Den offentliga sektorns särdrag

De fyra ledstänger som ovan satts på pränt har deducerats fram utifrån vad som skulle kunna kallas för det samlade vetandet om omorganisationer och tar som sådana inte specifika hänsyn till eventuella empiriska särdrag. I vilken mån och i vilken utsträckning detta vetande är relevant för offentliga organisationer kan emellertid diskuteras. Å ena sidan finns det, företrädesvis i NPM-sammanhang, en föreställning om att det inte föreligger några principiella skillnader mellan privata och offentliga organisationer, och att det därför inte endast är möjligt utan också önskvärt med situationsberoende teoriutveckling (gärna med ”företaget” som norm) och praktik; å andra sidan finns det föreställningar som går i motsatt riktning: Offentliga organisationer äger specifika särdrag som *måste* tas i beaktande i såväl teori som praktik.

I linje med den senare föreställningsramen tecknas i det följande tre övergripande särdrag som ofta tillskrivs den offentliga sektorns organisationer. De problemområden som kan knytas till dessa särdrag sätts därefter i perspektiv av organisatorisk förändring och den reflekterade förändringspraktikens fyra ledstänger.

Särdrag 1: Uttryck och instrument för folkviljan

Det första särdraget som brukar tillskrivas offentliga organisationer är att de är *både uttryck och instrument för folkviljan*: De uppstår som följd av demokratiskt fattade politiska beslut – och de syftar till att verkställa demokratiskt politiskt fattade beslut på demokratiskt vis. Denna demokratiska grund för verksamheten gör att de offentliga organisationerna idealtypiskt skiljer sig från företaget och andra samhällsliga organiseringsformer i en rad dimensioner och avseenden: Där till exempel företaget söker förrentning på ägarnas kapital genom att ingå tillfälliga relationer med kunder på en marknad och där föreningen verkar för att tillgodose sina medlemmars gemensamma intressen genom att organisera dem på frivillig basis och ta ut medlemsavgifter, tjänar de offentliga organisationerna sina medborgare i, och genom, obligatorier finansierade genom skatter (jfr. Forssell och Jansson, 2000).

Detta i grunden demokratiska särdrag för med sig en rad olika konsekvenser för det sätt på vilket offentliga organisationer organiseras. En sådan är att de styrs genom skriftliga regler och lagar, top-down från den politiska nivån, i en *parlamentarisk styrkedja* (jfr. Christensen et al, 2005). En annan är att de har att organisatorisk hantera de tre grundläggande relationer mellan demokrati och förvaltning som Lundquist (1991) diskuterar: Den *politisk-demokratiska förvaltningen* handlar om att organisera verksamheten för att uppnå legitimitet i förhållande till grundläggande demokratiska idéer om vikten av allmänna val, politiska fri- och rättigheter, medborgardeltagande och öppenhet (ibid., s. 132); den *demokratiska förvaltningen* handlar om att verksamheten till sin ”substans”, det vill säga det som förvaltningen producerar, skall vara demokratisk; och *förvaltningsdemokrati* avser

att också det interna beslutsfattandet i de offentliga organisationerna skall ske i demokratisk anda.

Särdrag 2: Konflikterande logiker och intressen

Den komplexitet som relationerna mellan demokrati och förvaltning ger upphov till, och de konfliktytor de föranleder sinsemellan, gör att ett andra särdrag kan utmejslas i termer av ”*multifunktionalitet*” (jfr. Christensen et al, 2005, s. 17). Offentliga organisationer har fler syften och intresser att tjäna än vad ett företag eller en förening har, och dessa står allt som oftast i konflikt med varandra. Folket kan vilja en sak, politikerna något annat, medborgarna ett tredje, och de anställda ett fjärde. Offentliga organisationer kan dock inte ensidigt gynna ett eller ett par av dessa intressen utan måste försöka att tillgodose dem alla samtidigt – vilket tillsammans med inte minst offentlighetsprincipen gör att konflikt och kritik är en del av vardagen i den offentliga sektorn. Källa till konflikt och kritik är också att offentliga organisationers mål inte endast är motstridiga utan också många gånger behäftade med en genuin vaghet och/eller mångtydighet som gör det svårt att veta om och när målet nåtts (jfr. Casula Vifell och Ivarsson Westerberg, 2013, s. 20 ff).

Den kanske tydligaste – och under senare år mest debatterade – mål- och intressekonflikten i den offentliga sektorn är den mellan rättssäkerhet och (ekonomisk) effektivitet, framförallt så som den kommit till uttryck i den företagisering (jfr. diskussionen om institutionell teori i kapitel 2) av offentlig sektor som skett under de senare decennierna i kölvattnet av *New Public Management* (NPM) (jfr. Hood, 1991; Hood och Peters, 2004). NPM sätter med sitt fokus på marknad, kundorientering och ekonomisk rationalitet den weberska idealtypen byråkrati på undantag, och i dess anda introduceras en rad olika typer av managementtekniker – som beroende på perspektiv både har sagts gå stick i stäv med byråkratins principer (jfr. Gustafsson, 2011) och öka byråkratin i form av att underkasta nya områden inom offentlig sektor kontroll och styrning (jfr. Hall, 2012). Oavsett perspektiv så tycks det råda hyfsad samstämmighet bland såväl NPM-kritiker

som -försvarare om att New Public Management ökat komplexiteten inom offentlig sektor, och att den offentliga sektorns organisationer har fått en ökad prägel av att internt blanda motstridiga principer och rationaliteter, särskilt vad gäller förment offentliga respektive privata styrprinciper (jfr. Christensen et al, 2005; Casula Vifell och Ivarsson Westerberg, 2013). En konsekvens av NPM är också att de offentliga organisationernas gränser luckras upp och skapar en otydlighet kring vad som är att betrakta som sektorns in- och utsida. Bolagiseringar, ”outsourcing” av offentliga tjänster och lösligare kopplingar mellan offentlig finansiering och tjänsteutförande (jfr. till exempel friskolereformen) gör att det finns fog för att tala om den offentliga sektorn i termer av *hybridorganisationer* (jfr. Christensen et al, 2005).

NPM kan, i relation till den klassiska byråkratins styrformer, med Lundquists (1991) begrepp sägas innebära en vridning – eller uppmärksamhetsförskjutning – från demokratisk förvaltning till den politisk-demokratiska förvaltningen, och då särskilt i termer av ett ökat fokus på nyliberala politiska fri- och rättigheter. Under uppsegling är dock en liknande vridning, men med medborgardeltagande och öppenhet i fokus. Ofta uttrycks denna nya styrprincip i termer av ”bortom NPM” (jfr. Lindberg, Czarniawska och Solli, 2015), men allt som oftast kläs den i termer av ”governance” (jfr. Fung, 2006; Stoker, 2006; Osborne, 2006; Christensen och Læg Reid, 2008) och blicken vänds mot nätverksorganisering, partnerskap och samarbeten mellan den offentliga sektorn och det omgivande civilsamhället (cf. Stoker, 2006). Ledordet för dagen kan här sägas vara ”samproduktion” eller ”gemensamt värdeskapande”, och den övergripande idén är att medborgaren inte enbart skall få inflytande över välfärdsproduktionen, utan också ta en aktiv del i dess utförande, till exempel i, och genom, olika former av ”e-Government”. I perspektiv av det som sker ”bortom NPM” menar Wällstedt och Almqvist (2015) att offentliga organisationer äntrar en ny era: Paradoxens. Denna era ställer krav på offentlighetens aktörer att kunna hantera konflikterande logiker samtidigt, men också att på en och samma gång upprätthålla och utmana den offentliga byråns gränser gentemot omvärlden (jfr. Ericsson, Ingman och Stavreski, 2016).

Särdrag 3: Ett särskilt etos

I perspektiv av denna nya era kan ett tredje särdrag tecknas och problematiseras: Att arbeta i det offentliga tjänst inbegriper att omfamna ett särskilt *offentligt etos* – en grundsyn som på ett normativt sätt vägleder den offentliganställda i termer av rätt och fel (jfr. Lundquist, 1998; Svensson, 2013). Detta etos har distinkt ringats in av Lundquist (1998) i form av två värden; demokrati-värden och ekonomivärden, men kan nog i mångt och mycket återföras på Webers byråkratiska idealtyp. Webers ”typ” utgör en slags blåkopia för detta etos (jfr. Ericsson och Nilsson, 2008), men detta etos präglas också starkt av den offentliga sektorns paradoxala multifunktionaliteter. Förutom att balansera de motstridiga rationaliteter som ryms inom olika styrningsprinciper, ingår i det offentliga etoset att å ena sidan ”agera dubbelt”, att på en och samma gång vara ämbetsman och medborgare (jfr. Lundquist, 1998); å andra sidan följa olika professions- och egenetiker lagrade ovanpå förvaltningsetiken (jfr. Agevall och Jonnergård, 2010). I praktiken innebär denna prägling att det offentliga etoset och det sätt på vilket det kommer till uttryck varierar såväl i tid och rum som utefter situation (jfr. Ehn, 2011; Agevall och Jonnergård, 2010) – och blir särskilt problematiskt i de fall då professionella värderingar och yrkesetiker krockar med verkställandet av politiska beslut (jfr. Lipsky, 1980; Klasson, 2010).

Ledstänger i ljuset av den offentliga sektorns särdrag och utmaningar

De offentliga organisationernas särdrag ger, tillsammans med de specifika sociala och institutionella trender som för närvarande råder inom den offentliga sektorn, upphov till två övergripande men mycket påtagliga problemområden – eller utmaningar om man så vill.

Ledstänger för att förstå och hantera både fjärrstyrning och gatubyråkrati

Den första utmaningen är att hänföra till den parlamentariska styrkedjan och de avstånd den skapar mellan olika hierarkiska nivåer, mellan beslut och handling, samt mellan beslutsfattare

och genomförare. I likhet med den industrialiserade epokens företag kan de offentliga organisationerna i detta avseende sägas vara *fjärrstyrda* och därmed äga ett i grunden tayloristiskt problemkomplex med allt vad det innebär av att inte se människan i, och bakom, strukturerna (se kapitel 2). De offentliga organisationerna karaktäriseras dock samtidigt av att medarbetarna på de lägsta hierarkiska nivåerna – de så kallade gatubyråkraterna (Lipsky, 1980) – uppvisar en inte obetydande handlingsfrihet i det vardagliga arbetet vilken gör att de formella beslut om förändring som fattas på politikernivån och i de övre skikten i myndigheterna helt enkelt (om)tolkas i mötet med medborgarna ”ansikte-mot-ansikte”. Konsekvensen blir att gatubyråkraterna inte alltid gör som ”toppen” säger: De agerar istället utifrån sin förståelse av den specifika situationen – och utifrån det offentliga etos de gjort till sitt.

Kombinationen av tayloristisk fjärrstyrning och gatubyråkrati begripliggörs ofta i termer av ”förståelseklyftor” mellan ledning och medarbetare (jfr. Eriksson, 2007). Ekman (1999) beskriver till exempel den övertro som sätts till möjligheten att styra med texter inom polisväsendets högre skikt och hur denna övertro bottnar i en ledningskultur som är distinkt skild från den kultur som råder bland poliserna på gatan och vid fikaborden; och Holgersson (2005) problematiserar hur samma ledningskultur bidrar till att skapa bristande motivation hos medarbetarna då cheferna agerar som om ”*polispersonalen kan styras likt schackpjäser*” (ibid., sid 206). Vanligen görs förståelseklyftan till ett ledningsproblem; det är ledningen som ska förändra sin förståelse och sätta in lämpliga åtgärder, till exempel i form av förbättrad kommunikation (jfr. Ekman, 1999) eller motivationshöjande insatser (jfr. Holgersson, 2005). Som Eriksson (2007) visar har dock förståelseklyftan två sidor: Den är i grunden ett relationellt problem, och som sådant ägs det av både ledning och medarbetare.

Den textbaserade fjärrstyrningen och de förståelseklyftor mellan ledare och medarbetare som följer i dess spår framhäver betydelsen av en breddad tolknings- och handlingsrepertoar inom den

offentliga sektorn *på alla nivåer*, och det inte minst vid omorganisationer som företrädesvis genomförs på ett ensartat strukturfunktionalistiskt vis (jfr. Statskontoret, 2010; Statskontoret, 2016). Utan medvetenhet om mellanmännsliga aspekter och individuella etos och drivkrafter riskerar participativa metoder annars sättas inom parentes till förmån för envägskommunikation och ”peka med hela handen”-direktiv; och utan en kulturell medvetenhet riskerar förståelseklyftan framträda som antingen oförklarligt förändringsmotstånd som löses genom än tydligare styrning och renodling (från ledningens sida) eller i form av misstroende (från gatubyråkraternas sida).

En breddad tolknings- och handlingsrepertoar ter sig dock inte enbart angelägen i form av tillgång till, och medvetenhet om, *fler* av organisationsteorins epoker. Även en fördjupad förståelse inom den industrialiserade epoken kan vara på sin plats för att utveckla en mer nyanserad och framförallt *differentierad* strukturfunktionalistisk ansats – en ansats som gör det möjligt att tolka och agera in i omorganisationer med flera strukturer för ögonen än enbart en. Utifrån den offentliga sektorns multifunktionella särdrag finns det mycket litet som talar för att *en* specifik organisationsstruktur ska kunna lösa spänningarna mellan demokrati och förvaltning. Mer sannolikt är att det krävs *flera olika* strukturer inbäddade i varandra eller frikopplade från varandra (jfr. diskussionen om symbolisk och teknologisk legitimitet i kapitel 2). Och utifrån ett konstruktionistiskt perspektiv kan det vara en god idé att hålla i minnet att organisationsstrukturer inte går att nagla fast vid objektiva betydelser; de tolkas och ges specifik mening givet ett socialt och historiskt sammanhang. Organisatorisk förändring som från toppen av organisationen ses som decentralisering kan utifrån ett underifrånperspektiv mycket väl förstås som toppstyrning.

Ledstänger för att förstå ”korstryckets” orsaker och konsekvenser

Den andra utmaningen framträder i relation till de offentliga organisationernas multifunktionalitet och de konflikterande

logiker som offentliganställda tvingas hantera i det dagliga arbetet. Här finns en relativt väl utvecklad förståelse för att vissa kategorier av anställda, såsom mellanchefer (jfr. Hagström, 1990; Svedberg, 2003), gatubyråkrater (jfr. Lipsky, 1980) och professionsbyråkrater (jfr. Agevall och Jonnergård, 2010), i en större utsträckning än andra kategorier offentliganställda utsätts för ett slags institutionellt baserat ”korstryck” (jfr. Ellström, Ekholm och Ellström, 2003, s. 73) – med konsekvenser för alltifrån hur deras förståelser för konkreta situationer utvecklar sig till uthållighet i yrket, samt att detta korstryck sker inför öppen ridå i mer eller mindre ”skarpa” lägen. Den offentliga sektorns krav på transparens och öppenhet i beslutsprocesser och myndighetsutövning har här (ett av) sina pris, liksom de alltmer förfinade kontrollapparaturer som följt med New Public Management (jfr. Hall, 2012).

Det finns dock anledning att också tro att korstrycket till stor del uppstår som en konsekvens av organisatoriska strävanden efter symbolisk legitimitet, och då särskilt i form av följandet av organisatoriska recept och standarder; samt att korstrycket samvarierar med den mängd recept och standarder som finns att tillgå – och med den takt med vilka nya recept och standarder introduceras på (konsult)marknaden. Ju fler konflikterande recept och standarder att hantera, desto större institutionellt tryck på mellanchefer, gatubyråkrater och professionsbyråkrater, helt enkelt, att översätta och redigera sina tolknings- och handlingsrepertoarer på ett sådant sätt att de upplevs utgöra meningsfulla helheter av såväl interna som externa publikier. Och mycket talar för att trycket *de facto* är stort på den offentliga sektorns medarbetare: Rövik (2000) å sin sida konstaterar att antalet recept och standarder är i ökande, att receptens varaktighet blir kortare och kortare, samtidigt som kraften ökar med vilken de slår mot organisationer (se kapitel 2); och Pollitt och Bouckaert (2004), å sin sida, placerar svenska myndigheter i bräschen för NPM och dess många recepttrender.

Frikoppling (jfr. Rövik, 2000; Brunsson, 1989) är en strategi för att handskas med institutionellt korstryck. En annan strategi är att

utveckla det som ovan etiketterades ”förändringsbyråkrati”, byggandet av organisatoriska kapaciteter i form av avdelningar med ”professionella idéarbetare” vars uppgift är att översätta nya recept (jfr. Rövik, 2000, s. 304). Blotta existensen av sådana idéarbetare i organisationen bidrar dock till att öka upptagningsförmågan av nya recept, vilket i sin tur leder till ökat behov av översättningskapacitet, och så vidare med eskalerande kostnadsspiraler och tidsspillan som följd – och paradoxalt nog också till ett än högre korstryck. Och en tredje strategi utgörs av de olika mer eller mindre dysfunktionella eller suboptimerande manövrar som gräsrotsbyråkrater och andra aktörer utsatta för korstryck tar till för att underlätta sin myndighetsutövning. Ett exempel på en sådan manöver är ”*creaming*” (Lipsky, 1980) som Olofsdotter Stensöta (2013) illustrerar på följande sätt: *”I den marknadsorienterade förvaltningen har det exempelvis blivit vanligt att man ”räknar pinnar” för att få fram enskilda handläggares effektivitet. Om man som handläggare har krav på sig att avsluta ett visst antal fall varje månad, finns emellertid en risk att man prioriterar de fall som man bedömer har störst chans att avslutas och då låter de svårare fallen ligga”* (ibid., s. 187).

Av resonemanget följer två konstateranden. Omorganisationer i offentlig sektor som på ett eller annat sätt medför förändringar i institutionella korstryck är vanskliga företag, och bör därför som sådana åtföljas av en utvecklad förståelse kring hur korstrycket uppstår och de konsekvenser det kan tänkas leda till. Särskilt bör uppmärksamheten riktas åt personalkategorier i korstryckspositioner och korstrycksskapande positioner, och hur offentlighetens etos här flätas samman med andra identitets- och kulturgrundande aspekter som chefskap och professionstillhörighet. Att göra sig medveten om olika aktörskap och deras betydelser samt hur dessa aktörskap utvecklats socialt och historiskt synes således vara goda ledstänger att (för)hålla sig till även inom den offentliga sektorn om man önskar bilda sig en uppfattning om hur tid, kostnader och effektiviteter konstrueras.

Referenser

- Agevall, L. och Jonnergård, K. (2010). Att vara en professionell yrkesutövare och att vara ämbetsman – samtidigt. I: Klasson, T. (red.). *Professioner i offentlig förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Aili, C. och Brandte, G. (2006). *Kvalificerande arbete: Lärares vardagliga arbete som bas för lärarprofessionens autonomi*. Stockholm: Lärarförbundet.
- Albrow, M. (1970). *Bureaucracy*. London: Macmillan.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Al-Haddad, S. och Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), s. 234–262.
- Alvesson, M. (1989). *Ledning av kunskapsföretag. Exemplet Enator*. Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- Alvesson, M. och Willmott, H. (1992). (red.). *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2003). *Postmodernism och samhällsforskning*. Malmö: Liber.
- Amis, J., Slack, T. och Hinings, C.R. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47 (1), s. 15–39.

- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. och Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Armenakis, A.A. och Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), s. 293–315.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., och Feild, H.S. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. I: Golembiewski, R.T. (red.). *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Ashford, S.J., Lee, C. och Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, s. 803–829.
- Asplund, J. (1979). *Teorier om framtiden*, Stockholm. Sverige: Liber.
- Asplund, J. (1991). *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Korpen.
- Ax, C., Johansson, C. och Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Stockholm: Liber.
- Axelsson, J. (2012). Volvo: Spår kostnader för omorganisation uppgår till 900 Mkr. *SIX News*, 24 oktober.
- Bamford, D.R. och Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management

environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (5), s. 546–564.

Barley, S.R. och Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, s. 363–399.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Bartunek, J.M. och Moch, M.K. (1994). Third-order organizational change and the western mystical tradition. *Journal of Organizational Change Management*, 7, s. 24–41.

Beckard, R. och Harris, R. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading: Addison-Wesley.

Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. och Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, s. 464–482.

Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 29 (4), s. 233–247.

Bendix, R. (1956). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. New York: Wiley.

Bennis, W. och Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategy for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

Berger, P.L. och Luckmann, T. (1966/1991). *The social construction of reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.

- Bernerth, J.B., Walker, H.J. och Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 25(4), s. 321–337.
- Best, S. och Kellner, D. (1997). *The Postmodern Turn*. New York: Guilford Press.
- Bingham, L.B. och Wise, C.R. (1996). The administrative dispute resolution act of 1990: How do we evaluate its success? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (3), s. 383–411.
- Blake, R.R., Mouton, J., Barnes, L. och Greiner, L. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42 (6), s. 133–155.
- Blomberg, J. (1995). *Ordning & kaos i projektsamarbete*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Boje, D.M. (1991). The storytelling organization: a study of story performances in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, s. 106–126.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.
- Boje, D.M. (2012). Reflections: What does quantum physics of storytelling mean for change management? *Journal of Change Management*, 12(3), s. 253–271.
- Bolman, L.G. och Deal, T.E. (2015). *Nya perspektiv på organization och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.
- Bourdieu, P. (1988). *Homo Academicus*. Cambridge: Polity Cambridge.

Bringselius, L. (2008). *Personnel Resistance in Public Professional Service Mergers: The Merging of Two National Audit Organizations*. Lund: Lund Business Press.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*. New York: John Wiley & Sons.

Brunsson, N. och Jacobsson, B. (2000). *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.

Brunsson, N. och Olsen, J.P. (1993). *The Reforming Organization*. London and New York: Routledge.

Bruzelius, L.H. och Skärvad, P.-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Buchanan, D.A., Fitzgerald, L. och Ketley, D. (2007). Sustaining change and avoiding containment: Practice and policy. I: Buchanan, D.A., Fitzgerald, L. och Ketley, D. (red.). *The Sustainability and Spread of Organizational Change*. London: Routledge.

Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 2, s. 239–262.

Burrell, G. och Morgan, G. (1979/1989). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.

Burrell, G. (1992). The organization of pleasure. I: Alvesson, M. och Willmott, H. (red.). *Critical Management Studies*. London: Sage.

Burrell, G. (1992). Back to the future: Time and organization. I: Reed, M. och Hughes, M. (red.). *Rethinking Organizations: New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: Sage.

Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.

- Cameron, K. och Whetten, D. (1983). Models of the organizational life cycle: Applications to higher education. *Review of Higher Education*, 6(4), s. 269–299.
- Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonnier.
- Casula Vifell, Å. och Ivarsson Westerberg, A. (2013). Förvaltningen och dess folk. I: Casula Vifell, Å. och Ivarsson Westerberg, A. (red.). *I det offentliga tjänst. Nya förutsättningar för tjänstemannarollen*. Malmö: Gleerups.
- Chakravarthy, B.S. och Lorange, P. (1991). *Managing the Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Chia, R. (1999). A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, Vol. 10, s. 209–227.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P.G. och Røvik, K.A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Christensen, T. och Lægred, P. (2008). NPM and beyond: Structure, Culture and Demography. *International Review of Administrative Science*, 74(1), s. 7–23.
- Clegg, C.W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*, 31, s. 463–477.
- Clegg, S.R. och Bailey, J.R. (2007). (red.). *International encyclopedia of organization studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Clegg, S.R., Kornberger, M. och Pitsis, T. (2005). *Managing & Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: SAGE.
- Coch, L. och French, J.R.P, Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, s. 512–532.

- Collins, D. (2003). Guest editor's introduction: re-imagining change. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organizational Science*, 2 (4), s. iv-xi.
- Collinson, D. och Hearn, J. (1996). *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.
- Connell, C. och Waring, P. (2002). The BOHICA syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives? *Strategic Change*, 11, s. 347–356.
- Cossette, P. och Audet, M. (1992). Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, 29, s. 325–347.
- Crozier, M. och Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: The politics of collective action*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cummings, S., Bridgman, T. och Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69 (1), s. 33–60.
- Cyert, R.M. och March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Newbury Park: Sage.
- Czarniawska, B. och Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I: Czarniawska, B. och Sevon, G. (red.). *Translating Organizational Change*. New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Newbury Park: Sage.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.

Dahlman, C.J. (1979). The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics*, 22 (1), s. 141–162.

Dawson, P. (2014). Reflections: On time, temporality and change in organizations. *Journal of Management Change*, 13 (3), s. 285–308.

Deal, T.E. och Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading: Addison Wesley.

Deleuze, G. och Guattari, F. (1986). *Kafka: Toward a Minor Literature*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

van Dijk, R. och van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9 (2), s. 143–163.

DiMaggio, P.J. och Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 148, s. 147–160.

Doz, Y. och Prahalad, C.K. (1988). A process model of strategic redirection in large complex firms: The case of multinational corporations. I: Pettigrew, A. (red.). *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell, Oxford.

Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate setting. *Human Relations*, 49 (5), s. 541–552.

Eden, C., Ackerman, F. och Cropper S. (1992). The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*, 29, s. 309–323.

Edvinsson, L. och Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your Company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.

Egan, G. (1996). *Change Agent Skills B: Managing Innovation and Change*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Ehn, P. (2011). *I statens tjänst – en roll med många bottnar*. Stockholm: Kompetensrådet för utveckling i staten.

Ekman, G. (1999). *Från text till batong*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ellström, E., Ekholm, B. och Ellström, P.-E. (2003). *Verksamhetskultur och lärande: om äldreomsorgen som lärandemiljö*. Lund: Studentlitteratur

Elrod II, P.D. och Tippett, D.D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3), s. 273–291

Ely, R.J. och Meyerson, D.E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 22, s. 103–151.

Ericson, T. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande. En studie av strategiskt förändringsarbete*. Linköping: Ekonomiska institutionen, Linköpings Universitet.

Ericsson, D. och Kallifatides, M. (1996). *T50 – It's magic!* Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ericsson, D. (2001). Arbetslivets kreativering och kreativitetkapitalisterna. I: Tedenljung, D. (red.). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Ericsson, D. (2002). Den pretentiösa vetenskapen. I: Ericsson, D. (red.). *Det oavsedda ledarskapet*. Lund: Academia Adacta.

Ericsson, D. och Nilsson, P. (2003). Projektilernas vådafärd. I: Ericsson, D. (red.). *Det oavsedda ledarskapet*. Lund: Academia Adacta.

Ericsson, D. (2006). (red.). *Den oavsedda organisationen*. Lund: Academia Adacta.

Ericsson, D. (2007). *Musikmysteriet – Organiserade stämningar och motstämningar*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ericsson, D. och Nilsson, P. (2008). Bureaucrats and heretics – Gendering mythology. I: Kostera, M. (red.). *Organizational Epics and Sagas: Tales of Organization*. London: Palgrave

Ericsson, D., Ingman, S. och Stavreski, H. (2016). Governance within Government. (Re)thinking leadership in the City of Malmö? Paper presenterat på *the 6th Laemos Conference, Viña del Mar*, Chile, 6–9 april.

Ericsson, D. och Eriksson, M. (2016). The art and business of ‘being critical’. I: Raviola, E. och Zackariasson, P. (red.). *Arts and Business: Building a Common Ground for Understanding Society*. London: Routledge.

Eriksson, O. (2007). Förståelseklyftan: Ur ett ledningsperspektiv. I: Ericsson, D., Nilsson, P. och Soila-Wadman, M. (2007). (red.). *Tankelyft och bärkraft – Strategisk utveckling inom Polisen*. Växjö: Växjö University Press.

Espersson, M. (2010). *Mer eller mindre byråkratisk - en studie av organisationsförändringar inom Kronofogdemyndigheten*. Lund: Lunds Universitet.

Fayol, H. (1920/2008). *Industriell och allmän administration*. Stockholm: Santérus.

Featherman, D.L. (1986). Biography, society, and history: Individual development as a population process. I: Sorensen, A.B., Weinert, F.E. och L. R. Sherrod, L.R. (red.). *Human*

Development and the Life Course: Multidisciplinary Perspectives. Hillsdale: Erlbaum.

Fedor, D.B., Caldwell, S. och Herold, D.M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, s. 1–29.

Fernandez, S. och Rainey, H.G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, March/April, s. 168–176.

Festinger, L. och Coyle, G.L. (1950). *Current Developments in Group Dynamics.* National Association.

Fiol, C.M. och Huff, A.S. (1992). Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29, s. 267–285.

Ford, J.D. och Ford, L.W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19, s. 756–785.

Ford, J.D. och Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), s. 541–570.

Forssell, A. och Jansson, D. (2000). *Idéer som fångslar.* Malmö: Liber Förlag.

Forssell, A. och Ivarsson Westerberg, A. (2016). Granskningens (glömda) kostnader. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 118 (1), s. 19–37.

Forslund, D. (2008). *Hit med pengarna! Sparandets genealogi och den finansiella övertalningens vetandekunst.* Stockholm: Carlsson.

Foucault, M. (1966/1994). *The Order of Things. An Archeology of the Human Sciences.* London: Routledge.

- Foucault, M. (1976). *The Archaeology of Knowledge*. New York: Harper Colophon.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–77*. Brighton: Harvester Press.
- French, W. (1969). Organization development, objectives, assumptions and strategies. *California Management Review*, 12 (2), s. 23–34.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Special issue, Public Administration Review*, 66, s. 66–75.
- du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy: Weber, Organization and Ethics*. London, Sage.
- du Gay, P. och Vikkelsø, S. (2012). Reflections: On the lost specification of 'change'. *Journal of Change Management*, 12 (2), s. 121–143.
- Geertz, G.A. (1973). *The Interpretations of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gioia, D.A. (1992). Pinto fires and personal ethics: a script analysis of missed opportunities. *Journal of Business Ethics*, 11, s. 379–389.
- Goffman, E. (1959/1990). *The Presentation of Self in Everyday Life*. London: Penguin Books.
- Golembiewski, R.T. (1985). *Humanizing Public Organizations*. New York: Lomond.
- Goodstein, L.D. och Burke, W.W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics*, 19 (4), s. 5–17.
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C. och Wailes, N. (2005). Guest editorial: Discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (1), s. 6–15.

Greenwood, R. och Hinings, C.R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), s. 293–316.

Greenwood, M.R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, No. 3, s. 261–278.

Greiner, L.E. (1972a). Red flags in organization development. *Business Horizons*, June, s. 17–24.

Greiner, L.E. (1972b). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), s. 37–46.

Greiner, L.E. och Cummings, T.G. (2004). Wanted: OD more alive than dead! *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 4, s. 374–391.

Gröjer, J.-E. och Stark, A. (1978). *Social redovisning*. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.

Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 5, s. 407–419.

Gustafsson, C. (1992). Den dygdige företagsledaren. I: Sjöstrand, S.-E. och Holmberg, I. (red.). *Företagsledning bortom etablerad teori*. Lund. Studentlitteratur

Gustafsson, R. (2011). *Politisk styrning och demokrati. Byråkrati och offentligt arbetsgivarskap i historiesociologisk belysning*. Göteborg: Daidalos.

Hagström, B. (1990). *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Hall, P. (2012). *Managementbyråkrati – organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.
- Hannan, M.T. och Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), s. 929–964.
- Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. Basingstoke: Palgrave.
- Hedenström, E. och Malmquist, H. (2015). *Redovisning och bokföring: Med utgångspunkt i BAS-planen*. Lund: Studentlitteratur.
- Hendry, C. (1996). Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations*, 48 (5), s. 621–641.
- Heracleous, L. och Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44 (6), s. 755–778.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World.
- Holgersson, S. (2005). *Yrke Polis*. Linköping: Filosofiska fakulteten vid Linköpings Universitet.
- Holmberg, I. och Henning, R. (2003). (red.). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofer, C.W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), s. 19–31.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, s. 3–19.

- Hood, C. och Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (3), s. 267–282.
- Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C. och Glick, W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. I: Huber, G.P. och Glick, W.H. (red.). *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Hull, M. (2010). Democratic technologies of speech: From WWII America to Postcolonial Delhi. *Journal of Linguistic Anthropology*, Vol. 20, Issue 2, s. 257–282.
- Isabella, L.A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33 (1), s. 7–41.
- Jackson, N. och Carter, P. (2000). *Rethinking Organizational Behaviour*. Prentice-Hall.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Judson, A.S. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: Blackwell.
- Kallifatides, M. (2003). Mellan Schylla och Karybdis. I: Ericsson, D. (red.). *Det oavsedda ledarskapet*. Lund: Academia Adacta.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. och Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Kaplan, R.S. och Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Karlsson, J. (2012). Omorganisation kostar miljoner. *Vimmerby Tidning*, 22 september.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), s. 51–60.
- Kimberly, J. och Miles, H. (1980). *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klasson, T. (2010). (red.). *Professioner i offentlig förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. I: Goslin, D.A. (red.). *Handbook of Socialisation Theory and Research*. Chicago: Rand McNally.
- Kotter, J.P. och Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57 (2), s. 106–114.
- Kotter, J.P. (1980). An integrative model of organizational dynamics. I: Lawler, E.E., Nadler, D.A. och Cammann, C. (red.). *Organizational Assessment*. New York: Wiley.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), s. 59–67.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School.
- K3. Bokföringsnämndens allmänna råd med tillhörande vägledning 2012:1 – Årsredovisning och koncernredovisning. *Vägledning*. Stockholm, BFN.
- Kuhn, R. (1989). *Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), s. 691–710.

- Latour, B. (1986). The powers of association. I: Law, J. (red.). *Power, Action, and Belief*. London: Routledge & Kegan.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations* 1(1), s. 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (red. Cartwright, D.). New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1958). Group decisions and social change. I: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M. och Hartley, E.L. (red.). *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Liedman, S.-E. (1997). *I skuggan av framtiden. Modernitetens idéhistoria*. Stockholm: Bonnier.
- Lindberg, K., Czarniawska, B. och Solli, R. (2015). After NPM? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2), s. 3–6.
- Lippitt, R. (1947). Kurt Lewin, 1890–1947. Adventures in the exploration of interdependence. *Sociometry*, 10(1), s. 87–97.
- Lippitt, R., Watson, J. och Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques*. New York: Harcourt Brace.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lundquist, L. (1991). *Förvaltning och demokrati*. Stockholm: Norstedts.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare*. Lund: Studentlitteratur.

- Maertz, C.P., Mosley, D.C. och Alford, B.L. (2002). Does organizational commitment fully mediate constituent commitment effects? A reassessment and clarification. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, s. 1300–1313.
- Maravelias, C. (2003) Post-bureaucracy – Control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (5), s. 547–566.
- March, J.G. och Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J.G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No. 2, s. 587–608.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), s. 71-87.
- Marrow, A.J. (1969). *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books.
- Marshak, R.J. (1993). Lewin meets Confucius: a review of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29, s. 393-415.
- Marshak, R.J. och Heracleous, L. (2004). Organizational development. I: Clegg, S. och Bailey, J. (red.). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage, s. 1047–1052.
- Marx, K. (1867/1969). *Kapitalet. Kritiken av den politiska ekonomin. Första boken*. Lund: Arkiv Zenit.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan Company.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

- Masuch, M. (1985). Vicious cycles in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30, s. 14–33.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Meyer, J. och Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, s. 340–363.
- Meyer, A.D., Goes, J.B. och Brooks, G.R. (1993). Organizations reacting to hyperturbulence. I: Huber, G.P. och Glick, W.H. (red.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.
- Meyer, M., Milgrom, P. och Roberts, J. (1992). Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1 (1), s. 9–35.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18, s. 116–138.
- Miller, D. (1994). What happens after success: the perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31, s. 325–358.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), s. 934–948.
- Mintzberg, H. och Waters, J.A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25 (3), s. 465–499.
- Mintzberg, H. och Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, s. 39–59.
- Mishan, E.J. och Quah, E. (2007). *Cost-Benefit Analysis*. London: Routledge.

- Morris, D. (1967). *The Naked Ape*. New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. och Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, s. 224–247.
- Münsterberg, H. (1913/1998). *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Nadler, D. (1993). Concepts for the management of organizational change. I: Mabey, C. och Mayon-White, B. (red.). *Managing Change*. London: Paul Chapman.
- Nadler, D.A. och Nadler, M.B. (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber.
- Nonaka, I. (1988). Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms. *California Management Review*, 30 (3), s. 57–73.
- Novelli, L. Jr., Kirkman, B.L. och Shapiro, D.L. (1995). Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. I: Cooper, C.L. och Rousseau, D.M. (red.). *Trends in Organizational Behavior Vol. 2*. New York: Wiley.
- Nyhetsbyrån Direkt (2015). *NCC lägger 250 Mkr på att göra om i bolaget*, 21 september.
- Ocasio, W. (2007). Organizational Change. I: Clegg, S. och Bailey, J. (red.). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage, s. 1020–1025.
- O'Connor, E.S. (1996). Telling decisions: the role of narrative in decision making. I: Shapiro, Z. (red.). *Organizational Decision Making*. New York: Cambridge University Press.

- O'Connor, E.S. (2000). Plotting the organization: The embedded narrative as a construct for studying change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (2), s. 210–228.
- Olofsdotter Stensöta, H. (2013). Gräsrotsbyråkrati i förändring. I: Casula Vifell, Å. och Ivarsson Westerberg, A. (red.). *I det offentliga tjänsten. Nya förutsättningar för tjänstemannarollen*. Malmö: Gleerups.
- Orlikowski, W.J. (1996). Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), s. 63–92.
- Orlikowski, W.J. (2010). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34, s. 125–141.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), s. 377–387.
- Papanek, M.L. (1973). Kurt Lewin and his contributions to modern management theory. *Academy of Management Proceedings*, August, s. 317–322.
- Piaget, J. (1975). *The Child's Conception of the World*. Totowa: Littlefield, Adams.
- Peters, T.J. och Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row.
- von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges Television*. Örebro: Örebro Studies in media and communication, Örebro Universitet.
- Pollitt, C. och Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

- Poole, M.S. (1983). Decision development in small groups III: A multiple sequence theory of decision development. *Communication Monographs*, 50, s. 321–341.
- Poole, M.S. (1985). Tasks and interaction sequences: A theory of coherence in group decision-making. I: Street, R. och Cappella, I.N. (red.). *Sequence and pattern in communicative behavior*. London: Edward Arnold.
- Poole, M.S. och Roth, J. (1989). Decision development in small groups V: Test of a contingency model. *Human Communication Research*, 15, s. 549–589.
- Porras, J.I. och Silvers, R.C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, s. 51–78.
- Potter, J. (1996). *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.
- Powell, W.W. och DiMaggio, J. (1991). (red.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Prahalad, C.K. och Ramaswamy, V. (2004). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 27 (2), s. 51–60.
- Purser, R.E. och Petranker, J. (2005). Unfreezing the future: Exploring the dynamic of time in organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), s. 182–203.
- Pye, A. (1994). Past, present and possibility: an integrative appreciation of learning from experience. *Management Learning*, 25, s. 155–173.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Reay, T. och Hinings, C.R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30, s. 629–652.

Reynolds Fisher, S. och White, M.A. (2000). Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25 (1), s. 244–251.

Rafferty, A.E. och Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), s. 1154–1162.

Randall, D.M., Fedor, D.B. och Longnecker, C.O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, s. 210–224.

Rhenman, E. och Stymne, B. (1965). *Företagsledning i en föränderlig värld*. Stockholm: Aldus.

Rifkin, S. (2011). Raising questions: How long does it take, how much does it cost, and what will we have when we are done? What we do not know about enterprise transformation. *Journal of Enterprise Transformation*, 1, s. 34–47.

Ritzer, G., Dean, P. och Jurgenson, N. (2012). The coming of age of the prosumer. *American Behavioral Scientist*, 56 (4), s. 379–398.

Roach, D.W. och Bednar, D.A. (1997). The theory of logical types: a tool for understanding levels and types of change in organizations. *Human Relations*, 50, s. 671–699.

Robbins, S. (1979). *Organizational Behavior: Concepts and Controversies*, 1:a upplagan. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 9:e upplagan. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- Robbins, S. och Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 13:e upplagan. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Roe, R.A., Waller, M.J., och Clegg, S.R. (2009). (red.). *Time in organizational research*. Abingdon: Routledge.
- Roethlisberger, F. J. och Dickson, W. J. 1939/1947. *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rose, N. (1996). *Inventing Ourselves: Psychology, Power, and Personhood*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rövik, K.-A. (2000). *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet*. Malmö: Liber.
- Sandberg, J. och Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E.H. (1961). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review*, 2 (2), s. 59–77.
- Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1981). Does Japanese management style have a message for American managers? *Sloan Management Review*, 23 (1), s. 55–68.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9 (1), s. 27–47.

Schein, E.H. och Bennis, W.G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York: Wiley.

Schilling, A. (2008). *Kan konsulter fusionera? En studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row.

Schutz, A. (1945). On Multiples Realities. *Philosophy and Phenomenological Research, A Quarterly Journal*, Vol. 5, s. 533–575.

Schweiger, D. och DeNisi, A. (1991). Communications with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, s. 110–135.

Scott, R.W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Selznick, P. (1953). *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*. Los Angeles: University of California Press.

Shea, J.P. (1951). Review of *Logico-Mathematics: Field Theory in Social Science* by Kurt Lewin. *The Scientific Monthly*, 71 (1), s. 65–66.

Shaw, J.B., Fields, M.W., Thacker, J.W. och Fisher, C.D. (1993). The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 7 (3), s. 229–246.

Silverman, D. (1970). *The Theory of Organisations*. London: Heinemann.

Simon, H.A. (1957). *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: John Wiley and Sons.

Sjöstrand, S.-E. (1985). *Samhällsorganisation*. Lund: Doxa.

Sjöstrand, S.-E. (1997). *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. London: Thomson.

Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. och Tyrstrup, M. (1999). (red.). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Skålén, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. *International Journal of Public Sector Management*, 17 (3), s. 251–263.

Spector, P.E. (2002). Employee control and occupational stress. *American Psychological Society*, 11, s. 153–156.

Statskontoret (2010). *När flera blir en – om nyttan med myndigheter*. Stockholm: Statskontoret.

Statskontoret (2015). PM: Om offentlig sektor: Förändringsprocesser i stora organisationer. *Dnr 2014/79-5*.

Statskontoret (2016). *Renodling av statlig verksamhet*. Stockholm: Statskontoret.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36, s. 41–57.

Storey, J. och Salaman, G. (2012). *Ledningsdilemman – paradoxens roll i det strategiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Strebel, P. (1996). Breakpoint: How to stay in the game. *Financial Times Mastering Management*, 17, s. 13–14.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), s. 571–611.

Svedberg, L. (2003). Att skapa mening i korselden mellan konkurrerande synsätt. I: Holmberg, I. och Henning, R. (red.). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Sveningsson, S. och Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), s. 1163–1993.

Svensson, J. (2013). Offentligt etos. I: Casula Vifell, Å. och Ivarsson Westerberg, A. (red.). *I det offentliga tjänst. Nya förutsättningar för tjänstemannarollen*. Malmö: Gleerups.

Södergren, B. och Söderholm, J. (1999). Sifferledning eller kunskapsledarskap. I: Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. och Tyrstrup, M. (red.). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Taylor, F.W. (1911/1913). *The Principles of Scientific Management*. New York och London: Harper & Brothers.

Tenkasi, R.V. och Boland, R.J. (1993). Locating meaning making in organizational learning: the narrative basis of cognition. *Research in Organizational Change Development*, 7, s. 77–103.

Tichy, N.M. (1974). Agents of planned social change: Congruence of values, cognitions and actions. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), s. 164–182.

Tipping, M.D., Forth, V.E., Magill, D.B., Englert, K. och Williams, M.V. (2010). Systematic review of time studies evaluating physicians in the hospital setting. *Journal of Hospital Medicine*, 5 (6), s. 353–359.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5 (4), s. 369–380.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: William Morrow.

Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18(3), s. 518–545.

Tsoukas, H. och Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13 (5), s. 567–582.

Tushman, M.L. och Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, s. 171–222.

Tushman, M.L. och Anderson, P. (1987). Technological discontinuities and organization environments. I: Pettigrew, A. (red.). *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell.

Tyrstrup, M. (2002). *Tidens furstar. Om tid, företagsledning och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Vakola, M. och Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 27 (2), s. 160–174

Van de Ven, A.H. (1993). Managing the Process of Organizational Innovation . I: Huber, G.P. och Glick, W.H. (red.). *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. New York: Oxford University Press.

Van de Ven, A.H. och Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), s. 510–540.

Volvo (2012a). *Delårsrapport, tredje kvartalet*.
www.volvogroup.com

Volvo (2012b). *Delårsrapport, fjärde kvartalet*.
www.volvogroup.com

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. och Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Wanous, J.P., Reichers, A.E. och Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: Measuring antecedents and correlates. *Group & Organizational Management*, 25, s. 132–153.

Watson, T.J. (1994). *In Search of Management. Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Routledge.

Watzlawik, P., Weakland, J.H. och Fisch, R. (1974). *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: Norton.

Weber, M. (1964). *Essays in Sociology*. New York, Oxford University Press.

Weber, M. (1962). *Basic concepts in sociology*. New Jersey: Secaucus.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K.E. och Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, s. 361–386.

Westley, F. (1990). The eye of the needle: Cultural and personal transformation in a traditional organization. *Human Relations*, 43(3), s. 273–293.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

Whittington, R. (2001). *Vad är strategi?* Malmö: Liber.

Woolgar, S. och Pawluch, D. (1985). Ontological gerrymandering: the anatomy of social problems explanation. *Social Problems*, 32, s. 214–227.

Wällstedt, N. och Almqvist, R. (2015). From ‘either or’ to ‘both and’: Organisational management in the aftermath of NPM. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19 (2), s. 7–25.

Zaltman, G. och Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. London: John Wiley.

Åhlström, P. (1997). *Sequences in the Process of Adopting Lean Production*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.