

En resa till Warszawa eller hur följa förebilder utan att härma?

av BARBARA CZARNIAWSKA

Detta är egentligen en reseskildring, en sådan som Marco Polo skrev. Skillnaden mellan mig och Marco Polo är bland annat den att man inte säkert vet om han någonsin existerat eller om han någonsin reste till Kina, medan jag definitivt finns och jag har helt säkert rest till Polen. Likheten mellan oss är troligen den att våra resor har lärt oss något, både om det exotiska land som vi har besökt och vårt eget (något som kanske Göran Persson också har fått erfara).

Olika länder, olika språkbruk

Jag reste till Polen, närmare bestämt till Warszawa, för att få inblick i stadens förvaltning, stadens drift. Detta berodde på att vi – jag och mina kollegor – hade konstaterat att de flesta studier hittills hade fokuserat antingen politikerna, stadsplanerarens, arkitekters planer och önskemål, eller de resultat som av-

rapporterats av ekonomer, journalister och sociologer. Det verkade som om att det som låg mitt emellan knappast hade tilldragit sig något som helst intresse. Alltså fanns det en osynlig armé av tjänstemän, tekniker, offentliga och privata bolag som svarade för stadens drift som endast blev synliga först när något gick fel – detta enligt planerare och andra rapportörer. En passande metafor i sammanhanget är teatermetaforen; på scenen finns några få skådespelare, i publiken en stor mängd människor, inklusive kritikerna; vem bryr sig om teknikerna, inspicienten och biljettförsäljarna, så länge allt fungerar bra? Även om man vet att utan deras insatser blir spektaklet inte av.

Detta resonemang har lett till att vi har startat ett forskningsprogram som omfattar flera europeiska huvudstäder: Warszawa, Stockholm, Berlin, Rom och

Bryssel. Syftet är inte att titta på "organisationer", det vill säga formella förvaltningsenheter, utan på *handlingsnät* – sammankopplade uppsättningar av handlingar som formas inom ramen för den nuvarande institutionella ordningen.

Warszawa skulle studeras först och jag reste dit med mina 10 års erfarenheter av att studera svenska kommuner i bagaget. Även om jag hade tagit min doktorsexamen i nationalekonomi i Warszawa hade jag aldrig tidigare studerat offentliga organisationer i Polen. Min "imprinting" ägde rum i Sverige och det var med svenska ögon som jag tog in det som jag såg i Warszawa.

Redan från början stod det klart att det fanns vissa språkproblem. En vanlig ordbok ger vanliga synonymer, men förklarar inte alltid på vilket sätt orden brukar användas i verkligheten. Min avsikt var att inleda med en intervju-runda med stadens ledande politiker och tjänstemän. Men Warszawas kommunalråd ville inte bli kallade för "politiker": förr i tiden var en politiker lika med en "karriärist", och det verkade inte som om det hade ändrat sig till något man ansåg vara mer positivt. Den gängse tolkningen av "politiker" var att det var någon som följde partipolitiken utan att bry sig om de lokala behoven. Man pratade om "politiseringsen" av Warszawas förvaltning som ett negativt fenomen. Faktum är att jag nyligen fick höra samma uttryck i Sverige. Man pratade om "politiseringsen av förvaltningen" även i Stockholms stad. Ibland förser livet oss med synonymer bättre än en ordbok någonsin kan.

Även de teoretiska begrepp som jag förde med mig till fältet tedde sig lika problematiska. Mitt centrala begrepp var "organiseringen", det vill säga en

pågående process där kollektiv handling initieras och samordnas, så att rätt människor och ting finns på rätt plats vid rätt tidpunkt. För att uppnå detta enkla syfte krävs många komplexa handlingar som samtidigt är praktiska, symboliska och politiska. Jag har valt att urskilja tre typer av handlingar som enligt min åsikt är avgörande för organiseringen. Intressant nog så kommer två av dem ursprungligen från engelskan och är svåra att översätta till svenska, medan den tredje är svensk och är svår att översätta till engelska:

- att trassla sig genom (*muddling through*), eller konsten att jämt och ständigt anpassa sig till jämt och ständigt förändrande omständigheter. Detta är ju också en av betydelseerna av det engelska "to manage": att klara av
- att gestalta om (*reframing*), eller konsten att förändra sin världsbild när den gamla inte längre är nyttig
- att förankra (ett svenskt begrepp som har gjort karriär inom statsvetenskapen men inte i så stor utsträckning inom företagsekonomi)

Dessa tre begrepp passade utmärkt för att beskriva vad som pågick i Warszawa. Med huvudfokus på omgestaltning försökte praktiker och tjänstemän "trassla sig igenom" och hela tiden fick de smaka på läxan att utan förankring kan ingenting ske.

Problemet var bara att detta inte var ett ordbruk som jag kunde använda i samtalen med mina kontakter på fältet. Det enda vi hade gemensamt i språket var att även de hade problem med att översätta begrepp från den mer globala engelskan till det lokala språket. Även om det finns ett utmärkt polskt ord som betyder "management" (*zarządzanie*, vilket betyder "att regera i någons ställe") hade man bestämt sig för att in-

föra neologismen *menadžer* istället för det gammalmodiga *zarządca* eller det socialistiska *kierownik*. Men med dessa översättningsproblem var det slut på likheter.

För mina fältpersoner betydde "organisation" en organisationskarta uppritad på papper. När jag påpekade att denna inte verkade ha något att göra med verkligheten svarade de att den var felaktig och behövde förbättras. Detta "systemdesign"-tänkande kände jag igen från mina tidigare studier (Czarniawska 1985) och visste bättre än att ifrågasätta det. "Organiseringen" å andra sidan var ett slangord som betydde, inte direkt stjåla, men att anskaffa någonting på ett sätt som man inte tänkte förklara. "Management" var, som i Fayols tider, att planera, organisera, beordra, samordna, och kontrollera arbetet. Att man kunde till exempel "styra med ord" var helt otänkbart.

Vetenskapens roll, slutligen, var att skapa nya utopier, inte att bry sig om

verkligheten. Som en ung doktor sa till mig när jag försökte förklara mitt projekt: "Men fru professor, ni pratar om verkligheten, någonting som vi lever i varje dag - vad har detta med vetenskapen att göra?"

Två sätt att se på världen och kombinationen av dessa

Ett tag tänkte jag att det kanske vore bättre att åka hem till Sverige igen. Jag kunde inte acceptera fältspråket eftersom det för mig inte hade någon koppling till det som jag kunde observera, och medan aktörerna på fältet tog en sådan avsaknad av koppling för självklar, blev detta ett problem för mig. Kanske var obefintliga kopplingar av deras slag bättre för praktiskt handlande än för skrivna reflexioner? Jag hade ju heller ingen rätt att tvinga mitt språk på deras liv. Vad göra?

Den legitima lösningen fanns dock på fältet. Det har börjat med att jag fick bättre grepp om vad skillnaden mellan

"Managementfilosofi"	Rationalistisk och legalistisk; strukturinriktat, beslutsteoretiskt perspektiv	Pragmatisk; processinriktat, institutionellt perspektiv
Management förstås som	Ett skapande av strukturer, hållningsregler, och andra bestämmelser	Ett medvetet utvecklande av praxis; uppdykande möjligheter används och nya etableras
Avgörande framgångsfaktor	Karismatiskt ledarskap; påtvingad integration av motstridiga intressen	God vilja från en grupp människor som får till stånd en integrerad handlingslinje
Förändringssätt	Revolutionärt	Evolutionärt
Resultat	Synliga som direkta effekter av förändring	Långsiktiga och spridda effekter av en anpassad förändringsprocess

“mitt” och “deras” perspektiv består i. Det kan sammanfattas som en skillnad mellan en pragmatisk filosofi kopplad till ett processinriktat, institutionellt perspektiv och en legalistisk, rationalistisk filosofi kopplad till ett strukturinriktat, beslutsteoretiskt perspektiv. Man skulle kunna presentera det som ovan.

Det som teoretiskt låter sig delas upp så här på två olika kolumner i en tabell finns dock inte i några rena former i den konkreta verksamheten. Det var inte så att jag stod för den högra och “de” för den vänstra kolumnen: på fältet fanns båda åsikterna, oftast blandade, men den vänstra kolumnen dominerade. Det hände till exempel att samma människor som ansåg att man tålmodigt måste utveckla nya rutiner samtidigt tänkte att saker och ting ändå skulle underlättas av en stark ledare som tog ansvar för allt och kunde allt i förväg. Detta ideal av “en stark herre” personifierades oftast som den man som varit den siste borgmästaren innan kriget, Starzynski. Det har påpekats (Szymanderski 1994) att denna patriarkaliska ledningsmodell faktiskt är ett sediment från socialismens tid. I förbindelse med den nya marknadsretoriken betyder detta att “den osynliga handen” faktiskt är den goda herrens hand “som kan fördela arbetet rätt eftersom han känner sitt gods väl, och sedan kan belöna och bestraffa, beroende på människornas flit och ärlighet” (Szymanderski 1994). Marknaden blir på så sätt en centralplanerare gömd i en dator.

Betyder då detta att polackerna har missförstått allt det här med en fri marknad och kapitalism? Inte nödvändigtvis. Det betyder att de försöker förena den anglosaxiska, pragmatiska managementmodellen med den kontinentala, rationalistiska styrmodellen, som

många länder före dem, till exempel Frankrike, Tyskland och Sverige. Av detta kan man dra slutsatsen att fältaktörerna i Warszawa skulle, åtminstone i princip, dra nytta av kontakter med någon som jag, som kommer från ett land där “hybridiseringen” är mycket framgångsrik. Låt oss därför titta på hur man försöker hybridisera managementmodeller i Polen och jämföra detta med vad som händer i Sverige.

Att översätta en institutionell ordning

Förvaltningen av Warszawa, eller det handlingsnät som ligger under stadens drift, delar många problem med andra storstäder: trafik, miljö, finanser och så vidare. Men två saker är annorlunda: De som driver Warszawa försöker att göra det på ett annat sätt än förr. Detta är dock inte unikt. Reformrandet är ett varumärke för den svenska offentliga sektorn, säger Brunsson och Olsen (1993) och projektmanagement blir ett mer och mer vanligt sätt att organisera (Lundin och Söderholm 1995). Även i Sverige gör man så att man tar förebilder någon annanstans ifrån (näringslivet, västländerna) och försöker översätta dessa till de lokala omständigheterna. Det som skiljer Warszawa från andra städer är att detta sker medan hela kontexten, eller det som jag kallar för den institutionella ordningen, samtidigt förändras (genom lokala förändringar). För att återgå till ordboksmetaforen kan man säga att medan översättningen pågår översätts även ordboken.

Den ordbok som har gällt de senaste 50 åren i Polen skall nu ersättas med en ny, som skall efterlikna den institutionella ordning som är känd under namnet “västerländsk demokrati kopplad till kapitalistisk ekonomi”. Den gamla

ordboken, inkonsekvent och illegitim som den var, gav lätt upp. Ett sediment som dyker upp istället är mycket äldre och mindre synligt. Min åsikt är att den managementsyn som nu skall introduceras och som är grundad i en blandning av liberal-pragmatisk filosofi och angloamerikanskt lagsystem i Polen möts av ett motstånd från den lokala traditionen som är legalistiskt-rationalistisk, antipragmatisk och grundad i fransk rationalism, tysk idealism och kontinentalt lagsystem.

En kort historisk titt på skillnaderna mellan två lagsystem kan vara nyttig. *Pears Cyclopaedia* är speciellt lämplig för detta syfte på grund av sina folkliga och därmed också ogenerat ideologiska definitioner. I 1959 års utgåva förklaras *the common law* (på svenska ungefär sedvanerätten eller snävare, praxis), som tillsammans med *the equity law* och *the statute law*, är grundvalen för *the Law of England*, på följande sätt:

"The English Legal System is a *living organism*, not a dead, static code. The system as we know it began to develop in the thirteenth century, when Henry II extended the practice of sending the royal judges about the country "on circuit," to deal with crimes and disputes, and to adapt and give official authority to the best of the local customs/.../. The judges did it by *empirical methods* – that is, by practical, commonsense decisions on actual cases/.../. Simple records of the most important decisions were kept from the earliest times; as the centuries passed, the gradual elaboration of a system of *law-reporting* ensured that the *facts* of significant cases, the *reasoned judgments* delivered on those facts, and the *principles* those judgments enshrined, should be

recorded and preserved; at the same time the doctrine of *precedent* . . . ensured consistency throughout the country. Thus there was gradually developed a body of principles – living, growing, and adaptable to new sets of facts as they arose; principles, moreover, which rose above local differences of custom and became *common* to the whole Realm."

(*Pears Cyclopaedia* 1959, del D, pp 4)

Den "döda, statiska kodexen" är sedvanerättens huvudrival, den kontinentala, eller Romersk-Germanska rätten, så kallade kodexen eller civilrätten. Den sistnämnda beteckningen utvecklades som en följd av lagreformen i Preussen, 1896, där civilrätten, som reglerade de privata domänerna (inklusive affärsföretag), och den offentliga sfären hölls bestämt åtskilda. Ursprungstanken med den så kallade *jus civile*, Romerska kejsarrikets kodex, så som den presenterades av Justinianus, var emellertid att det var en lag som skulle tillämpas på Roms statsmedborgare, till skillnad från *jus gentium*, som var en lag tillämplig på och gemensam för de nationer som ingick i kejsardömet.

De mest kända lagsamlingarna i nutid är *Code Napoleon* som reformerades 1875 samt *Juristenrecht* i 1896 års version. De här uppgifterna är hämtade ur *Encyclopaedia Britannica*, som är vetenskapligt inriktad och kärvare i sin hållning, icke desto mindre lägger man där till:

"The French Revolution established the idea that the basis of law is statute, not custom. Customs were to be tolerated as the basis of laws only until they were replaced by statutes. The civil code that Napoleon enacted sought to express all laws

in written language comprehensible to the average citizen. It also sought to avoid ruptures with tradition when possible. The code is expressed in short articles arranged in comprehensive and logical manner/.../.

The German system attempts to be more precise than the French and to be detailed in areas in which the French code is cursory. Its wording is more subdued and its tone less didactic. As modified for conditions in West Germany today, the code is aimed at preserving social democracy."

(*Encyclopaedia Britannica* 1990, *Micropaedia* vol. 3, pp.338-339.)

Skillnaderna har försvagats i praktiken. I USA hittar man lagar som reglerar vissa typer av ärenden på ett mycket omfattande och detaljerat sätt (till exempel *the Uniform Commercial Code*), hur detta förhåller sig varierar dessutom från en stat till en annan. I Storbritannien hävdar vissa att en grundlag bör skrivas. Vissa europeiska länder tillämpar olika varianter av *Code Napoleon* (Holland, Belgien, Luxemburg, Italien och Spanien) eller *Juristenrecht* (Österrike, Schweiz, de skandinaviska länderna och Japan). Polen har, så vitt jag förstår, kombinerat delar av *Code Napoleon* med den schweiziska handelsrätten. Vissa experter på jämförande lag hävdar att den holländska lagen av idag är den kodex som bäst uppfyller de krav moderniteten ställer (Stolleis 1995).

Det är uppenbart att de olika systemen ger uttryck för olika antaganden om den mänskliga naturen. Sedvanelagen är pragmatisk och optimistisk; låter man människan vara i fred kommer hon att skapa det hon behöver.

Civilrätten är idealistisk och därför sträng mot den mänskliga naturen; den bör bättras genom sanktioner och föreskrifter.

Som en följd av detta propagerar de två systemen för två olika handlingsprogram. Det ena rekommenderar ett konstant experimenterande och memoriserande av framgångsrika lösningar. Det andra rekommenderar att man skapar en vision av en önskad framtid och programstyr till målet. Man måste här dock beakta att den angloamerikanska managementpraktiken tillämpar det första handlingsprogrammet, medan de flesta managementteorier i omlopp förespråkar det andra. Detta resulterar i vad Brunsson (1989) har kallat för *det nödvändiga hyckleriet*: handlingarna följer av det pragmatiska programmet medan besluten antar en slags rationalistisk fasad som döljer det mindre tilltalande "genomtrasslandet" och "omgestaltandet" och andra liknande manövreringar som är så typiska för praktiken men så fula i teorin.

När man avsiktligt låter två traditioner mötas, kan man låta deras motsäggande element fungera sida vid sida i en ologisk men fungerande myt; i annat fall kan dessa motsägelser avskaffas genom lokala anpassningar (vilket tycks vara fallet i Frankrike, Tyskland och Sverige).

För närvarande verkar det dock som om den första filosofin håller på att vinna gehör hos de som styr Warszawa. Påföljden är att man skriker efter att managementpraktiken skall renas från "pragmatikersmutsen". Den institutionella idén - att strukturer endast är rationalistiska fasader, använda för att skyla över en rörig praktik och antagna i syfte att vinna legitimitet (Meyer och Rowan 1977; Brunsson 1989) - skulle

nästan helt säkert anses vara chockerande, om inte underlig. Dess praktiska följd – att diskrepansen, eller till och med motsägelserna, mellan strukturer och processer inte alls skulle vara dysfunktionell utan till och med önskvärd – skulle te sig speciellt bisarr.

En fråga som då uppstår är huruvida en managementfilosofi (i motsats till en praktik) överhuvudtaget kan överföras från ett sammanhang till ett annat. De olika filosofierna har olika svar på detta. Den rationella, legalistiska filosofin är universalistisk, så där blir svaret ett "ja" (exempel på detta kan man hitta i Kotarbinskis "praxiologi", den mycket originella antipragmatiska teorin om praktiskt handlande; se till exempel Pilejko (1976). Enligt den andra, pragmatiska, filosofin blir svaret ett "i princip nej, men i praktiken kan den över sättas". Även om dessa "ideologiska transplantat" stöts bort (Rottenburg 1996), är det egentligen bara chocken av att möta en annorlunda kultur som kan åstadkomma förändringar. Det betyder inte att det tidigare sättet att göra saker plötsligt kastas bort till förmån för det nya, utan att man blir medveten om de aspekter av sin egen kultur som tagits för givna och därför varit oemottagliga för försök att förändra dem. När observatörer från väst säger att kontakterna mellan postsocialistiska länder och liberala demokratier kan komma att leda till en helt ny repertoar av lösningar, menar de inte att ge tomma komplimanger. Faktum är att denna kontakt ifrågasätter de lösningar som ansetts självklara av bägge sidor och skulle kunna öppna upp perspektiv som hittills förbisetts.

Från Sverige sett

Sveriges legala system har samma ursprung som Polens. Under många decennier påverkades landet också starkt av tysk, idealistisk, filosofi. Första steget in i en kapitalistisk ordning togs också med Tyskland som förebild. Som en typisk välfärdsstat har Sverige utvecklat en avancerad offentlig sektor som spelar en stor roll i medborgarnas liv, speciellt i sociala hänseenden. Detta är baserat på en uppsättning ramlagar som tillåter en hög grad av tolkningsfrihet (Brunsson 1995).

För att åskådliggöra den här aspekten på denna i Sverige vanliga managementfilosofi kan man till exempel ta följande utdrag ur Sten Jönssons *Goda utsikter* (1995) som presenterar den svenska institutionella ordningen, närmare bestämt det legala systemets roll:

"En del av våra institutioner finns nedlagda i lagstiftning som är ett uttryck för samhällets samlade erfarenhet av hur föredömligt beteende ser ut (och vad som anses förkastligt). Lagstiftningen kan emellertid inte föreskriva i detalj eftersom samhället ständigt förändras och nya situationer uppstår. Lagstiftningen kommer ofta efter och legitimerar det som blivit "god sed" i praxis. Ibland lämnas i så kallad ramlagstiftning medvetet utrymme för praxis att utveckla normerna. Så är till exempel fallet på redovisningsområdet, där lagstiftaren explicit hänvisar till att god redovisningssed etableras och upprätthålls och att de som har ett intresse av det ser till att så sker.

Lagstiftning och kodifierad praxis är naturligtvis grundläggande, men här är de mönster i beteendet som betingas av de förväntningar varje aktör har om motpartens beteende

av särskilt intresse. Förväntningar grundas i regelmässiga erfarenheter, vanor och 'kultur'"

(Jönsson 1995, pp.118-119).

Det är svårt att föreställa sig en mera kristallklar förklaring av vad den pragmatiska världssynen går ut på. Istället för att *a priori* föreskriva vad som är lämpligt agerande och fördöma det som är olämpligt beskriver lagsystemet vad praktiken har valt ut som varande det mest fördelaktiga. "Lämpligt" agerande vidtas, inte för att undvika sanktioner utan som ett resultat av en tillit till att övriga medlemmar i samma tolkningsgemenskap kommer att agera på ett liknande sätt. Var kommer en sådan pragmatisk inställning ifrån?

Michele Micheletti (1995) har gjort en historisk analys av svenska politiska förhållanden och kom då fram till att pragmatism kunde hittas redan i socialdemokraternas första partiprogram från 1930-talet. Framförallt kom detta till uttryck i hur partiet valde att tackla tidens klasskonflikt. Besvikelsen över vad man observerade i andra europeiska länder, speciellt Tyskland som tidigt hade spelat en roll som förebild för Sverige under industrialiseringen, gjorde att socialdemokraterna valde "samarbete, pragmatism och kompromisstänkande snarare än oförskämdheter mot, och konflikt med, den kapitalistiska klassen" (Micheletti 1995, s. 61). Efter andra världskriget bröt Sverige sina förbindelser med Tyskland nästan helt och hållet och vände istället ansiktet mot USA för en symbol för modernitet, informalitet och effektivitet (Löfgren 1993). Framgången med att bygga upp välfärdsstaten attraherade de bäst utbildade och begåvade unga människorna att söka arbete inom den offentliga sektorn, som

kom att symbolisera framgång och moderna ideal. På mycket kort tid besattes många ledande positioner inom den offentliga sektorn, som tidigare varit hållna av advokater, med akademiker med examen i företagsekonomi, ett ämne som ytterligare bidrog till Tysklands minskade inflytande till förmån för det amerikanska tänkesättet.

Samtidigt hade dock "social ingenjörskonst", som varit en positiv term när Gunnar Myrdal använde den, hunnit bli en förolämpning (Hirdman 1989), och det traditionella socialdemokratiska programmet börjat att jämföras med en i det närmaste karikerad rationalism, så som den framställdes av Oakeshott, den välkände brittiske, konservativa filosofen:

"The conduct of affairs, for the Rationalist, is a matter of solving problems . . . In this activity the character which the Rationalist claims for himself is the character of the engineer, whose mind (it is supposed) is controlled throughout by the appropriate technique and whose first step is to dismiss from his attention everything not directly related to his specific intentions. This assimilation of politics to engineering is, indeed, what may be called the myth of rationalist politics/.../.

Two other general characteristics of rationalist politics may be observed. They are the politics of perfection, and they are the politics of uniformity.

The essence of rationalism is their combination. The evanescence of imperfection may be said to be the first item of the creed of the Rationalist /.../ what he cannot imagine is politics which do not consist in

solving problems, or a political problem of which there is no "rational" solution at all. Such a problem must be counterfeit. And the "rational" solution of any problem is, in its nature, a perfect solution/.../. And from this politics of perfection springs the philosophy of uniformity: a scheme which does not recognize circumstance can have no place for variety.

(Oakeshott 1947/1991, pp. 9-10)

Även om Oakeshott i första hand åsyftade brittiska politiker, fanns det många kritiker, bland andra hans kollega vid London School of Economics, Karl Popper, som ansåg svensk socialdemokrati vara den mest perfekta syntes av sådan rationalism. Och ändå, vad kan erbjuda en större kontrast än den mellan de två citaten? Det är svårt att föreställa sig att någon styrande elit skulle ha kunnat hylla båda dessa managementfilosofier samtidigt och ändå var detta vad man gjorde, åtminstone enligt historieforskarna. Hirdman (1989) har, med viss ironi, påpekat att även om 1930-talets reformivrare trodde på att folkets sunna förnuft skulle vara den avgörande faktorn för landets framtid, ansåg man samtidigt folket vara okunnigt och därför var statens roll att visa dem den rätta vägen.

Om man ser detta ur den formella logikens synvinkel är det en mycket underhållande paradox, däremot inte när man ser det ur de praktiska konsekvensernas perspektiv. Man skulle kunna drista sig till åsikten att svenska socialdemokratiska partiets tidiga framgångar berodde på visheten i dess paradoxala tänkande, medan dess nuvarande problem beror på den dogmatism och purism som utvecklats under dess många framgångsrika år. På ett liknande

sätt lever den rationalistiska managementteorin, som fokuserar problemlösning och beslutsfattande, vidare sida vid sida med managementpraktiker som koncentrerar sig på att "trassla sig igenom"; problemen börjar först när teorin tillåts att "rena" praktiken.

Sätten att hantera paradoxer har varierat beroende på var man har befunnit sig och i vilken tid. Blandningen av rationalism och pragmatism såg annorlunda ut 1938 (det historiska avtalet i Saltsjöbaden) än vad det gör idag, 1997. På 30-talet handlade rationalitet om människors sätt att leva, nu handlar det om landets ekonomi. "Den svenska modellen" är unik i det att den är en anpassad, lokal blandning av traditioner, ambitioner, möjligheter och restriktioner, men typisk i det att den är ett hopkok som man har hittat på för eget bruk. Gemensamt för dessa hopkok, förutom ett inflytande från den liberala traditionen och den amerikanska livsstilen som symbol för moderniteten, är inflytandet från kontinental, rationalistisk filosofi och det kontinentala legala systemet som skiljer mellan förvaltningsrätt och civilrätt. Resten av ingredienserna är emellertid lokala precis som den slutgiltiga blandningen. Om man vill kommentera situationen i Polen, där en sådan mixtur först nu håller på att beredas, så skulle man kunna säga att fastän det redan finns många färdiga lösningar att låna eller anpassa så skulle en mer pragmatisk (!) ansats vara att kopiera själva tillagningssättet snarare än komponenterna. Detta innebär dock ett problem.

Det opassande i att imitera

"O Polen! Du var påfågeln bland nationer - och deras papegoja!" utropar den polske, romantiske, poeten Juliusz

Slowacki i *Agamemnons Grav*. Som Milosz många gånger påpekade är det tveksamt huruvida dessa "nationer" hade någon särskild uppfattning om vad Polen betydde för dem, eller om det betydde något överhuvudtaget. Men nu diskuterar vi inte längre polsk "messianism" utan det faktum att imitation historiskt sett ansetts som något negativt. Såvitt man kan döma av de spår man kan finna i litteraturen var den ett högst paradoxalt fenomen med en stark benägenhet att genomföras utan reflektion med påföljden att den blev allvarligt förebrådd. En till åren kommen adelsman i *Mäster Tadeusz* (en episk dikt av en annan romantisk poet, Adam Mickiewicz) berättar historien om hur "franskheten" kom till Polen och hur hans generation inte vågade kritisera allt "efterapande" som pågick under beteckningen "framgång". Adelsmannen var mycket förtjust över att de unga nu, det vill säga 1848, begav sig till Frankrike, inte för att lära sig demokrati, utan för att kämpa för Polen.

Man skulle kunna hävda att den här ambivalenta attityden till imitation kvarstått. Experimentierandet är begränsat eftersom man så starkt lagt sig till med tanken på det "unika". "Det unika med Warszawa" var ett ämne man ofta återkom till. Warszawa skiljer sig från alla andra städer i Polen på ett antal punkter; det är en huvudstad; efter kriget tog man itu med staden enligt speciella påbud; 1990 undantogs den från kommunallagen. Warszawa skiljer sig från alla västeuropeiska huvudstäder därför att den har en annorlunda historisk bakgrund, den skiljer sig från alla östeuropeiska huvudstäder eftersom den har en annorlunda geopolitisk placering; Warszawa är annorlunda ...

Antagandet att en stad är unik är

kanske det enda alla europeiska huvudstäder har gemensamt. Som Löfgren (1993) också har påpekat, det är så identiteter byggs; Stockholm är den enda riktigt stora nordiska staden; Stockholm kombinerar de kontinentala och skandinaviska traditionerna på ett unikt sätt; Stockholm är den enda huvudstaden som ligger både vid kusten och vid en sjö; Stockholm är annorlunda. Men att vara unik är bara en utav byggstenarna i identitetskonstruerandet. En annan är att visa på likheter. Stockholm är Nordens Venedig och Budapest är Orientens Paris. I Warszawa var det delkommunen Ursus som effektivt försökte konstruera likheter. Man hade lyckats få till stånd ett vänortsavtal med Perstorp i Skåne - detta med mycket gott resultat, åtminstone för Ursus del.

Är då Ursus "verkligen" likt Perstorp? Guje Sevón, som har studerat imitation, hävdar att frågan är felformulerad, att likheter är lika mycket en följd av som en orsak till imitation. Organisationsimitation har, enligt hennes mening, lite att göra med att man passivt kopierar en statisk modell. Den är istället en kreativ verksamhet som innebär att identiteten formas genom en serie av översättningar. Man inleder med att identifiera sig själv: "Vem är jag? Vad är det för situation jag befinner mig i?" Man fortsätter med att undersöka den befintliga repertoaren av organisationsidentiteter för att kunna fråga sig: "Vad skulle jag vilja vara?". Den "befintliga repertoaren" begränsas oftast av det egna organisationsfältet (Sevón 1996). En intressant komplikation i just detta fallet när en institutionell ordning ligger i spillror är att organisationsfältet omdefinieras. Detta är helt klart fallet när det gäller storstadsmanagement som tvingats lämna den offentliga för-

valtningens trygga hamn och segla ut på marknadens oroliga hav.

Bilden av imitation, så som den skissats upp av Sevón, torde dämpa de farhågor som uttrycks i den polska traditionen. Imitation är långt ifrån ett reflektionslöst kopierande. Men det innebär också att de som vill imitera står inför en svår uppgift. Med den traditionella bilden av imitationen som kopierande antar man att den viktigaste delen i processen är att ha en uttömmande kännedom om tillgängliga lösningar. Även om detta otvivelaktigt är viktigt så följer av Sevóns resonemang att det är självkännedom som är det viktigaste av allt. Självkännedom är svårt särskilt som den tidigare institutionella ordningen i Polen mer eller mindre förbjöd djupare självreflektion. Organiserandets aktörer, inklusive reformatörerna, får därför här börja med ett kollage av stereotypa etiketter som kommer från ett antal olika tider och platser. Det blir nödvändigt med viss självkranskan, inte av den nationella karaktären, men av det invanda sättet att organisera. Tyngden av de vardagliga problemen distraherar emellertid aktörerna från denna typ av reflektion.

Lösningen av dilemmat "Hur följa förebilder utan att härma?" verkar för Warszawa ligga i att "imitera" sin egen historia. Warszawas politiker och tjänstemän använder sig gärna av historiska förebilder när de skall skapa nya ideal för staden. Vad finns att imitera? undrar några. Den eviga politiska turbulensen? Bristen på finanser? Kanske inte just detta, men vad sägs då om den senaste presidentens starka ambition att demokratisera den politiska processen trots alla kraftiga påtryckningar i riktning mot central styrning och trots de praktiska svårigheter en sådan demo-

kratisering skulle innebära? Eller det flexibla handlingsnätet där man lättvindigt seglade mellan offentliga och privata egendomsformer beroende på vad man för närvarande tyckte var bra för staden? Det eftertraktansvärda, som Sahlin-Andersson (1996) påpekat, ligger inte i själva förebilden utan i ett lyckat redigeringsarbete av denna. Det gäller att plocka de godbitar från sitt förflutna som man är stolt över – och som passar nu. Men inte heller här verkar polackerna speciellt annorlunda: enligt Birgitta Schwartz (1997) är "automorfism", det vill säga imitation av den egna traditionen, mycket typiskt för svenska företag. Det är tankeväckande hur ofta skillnader leder till likheter. Det kan bero på att, till skillnad från Kina, har Polen och Sverige en lång gemensam historia och, vem vet, kanske även en gemensam framtid.

Referenser

Brunsson, Nils, 1989

"The organization of hypocrisy". Chichester: John Wiley.

Brunsson, Nils, 1995

Ett samtal, maj.

Brunsson, Nils och Johan P. Olsen, 1993

"Makten att reformera". Stockholm: Carlssons Förlag.

Czarniawska, Barbara, 1985

"Controlling top management in large organizations". Aldershot: Gower.

Encyclopaedia Britannica, 1990

Chicago: The University of Chicago Press.

Hirdman, Yvonne, 1989

"Att lägga livet tillrätta". Stockholm: Carlssons Förlag.

Jönsson, Sten, 1995

"Goda utsikter". Stockholm: Nerenius och Santéus Förlag.

Lundin, Rolf A. och Anders Söderholm, 1995

"Ledning för förnyelse i landsting. Strategiska projekt i komplexa organisationer". Stockholm: Nerenius och Santéus.

Löfgren, Orvar, 1993

"Materializing the nation in Sweden and America". Ethnos, 3-4: 161-196.

Meyer, John W. och Brian Rowan, 1977

"Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". American Journal of Sociology, 83: 340-363.

Micheletti, Michele, 1995

"Civil society and state relations in Sweden". Aldershot: Avebury.

Oakeshott, Michael, 1947/1991

"Rationalism in politics and other essays". Indianapolis: LibertyPress, 5-42.

Pilejko, Konstanty, 1976

"Prakseologia - nauka o sprawnym dzialaniu". Warszawa: PWN.

Rottenburg, Richard, 1996

"When organization travels. On intercultural translation". I Czarniawska, Barbara

och Guje Sevón, (red.) "Translating organizational change". Berlin: de Gruyter, 191-240.

Sahlin-Andersson, Kerstin, 1996

"Imitating by editing success. The construction of organization fields". I Czarniawska, Barbara och Guje Sevón, (red.) "Translating organizational change". Berlin: de Gruyter, 69-92.

Schwartz, Birgitta, 1997

"Det miljöanpassade företaget". Stockholm: Nerenius och Santérus Förlag.

Sevón, Guje, 1996

"Organizational imitation in identity transformation". I Czarniawska, Barbara och Guje Sevón, (red.) "Translating organizational change". Berlin: de Gruyter, 49-68.

Stolleis, Michael, 1995

Ett samtal, juni.

Szymanderski, Jacek, 1994

"Zalamanie rewolucyjnej utopii czyli Solidarnosc 1980-1994". I Piec lat po czerwcu. "Warszawa: Centrum im". Adama Smitha, 69-79.