

Förändringsprocesser i kommunal organisation

av ELINOR EDVARDSSON STIWNE

Reorganisations and structure changes are common features within the public sector. Such changes may be studied from above from a management's point of view, or from below from an activity perspective. In this article, the supposition is tried out, that anticipated conceptions – that is to say, the members of an organisation's ideas of how the management imagines a reorganisation – influence, and are also influenced by, planned and continuous changes. The article shows that anticipation signifies different things to different groups in an organisation, that decisive measures in a review process are taken at the moment when the questions what, how, when and by whom are asked, and that ideological structures must be taken into consideration in discussions on staff's participation in or opposition to changes.

Inledning

Omorganisationer och förändring är vanligt, för att inte säga något ständigt pågående, i många organisationer inom offentlig sektor. Förändringsprocesser studeras på olika sätt och med olika fokus. Inom den kommunala sektorn har fokus huvudsakligen varit på organisationen (SOU 1996:169) med utgångspunkt från ekonomiska och/eller demokratiska aspekter. Denna artikel är en

utveckling av den studie som ligger till grund för min doktorsavhandling (Edvardsson Stiwne 1997).

I politiskt styrda organisationer är uppfattningen att förändringar kan styras och kontrolleras genom olika faser utbredd (SOU 1996:169). Först planeras förändringarna, olika alternativ undersöks och diskuteras innan beslut om en organisationsmodell fattas. Därefter genomförs den nya organisationen och så

småningom utvärderas arbetet. Uppdelningen av en förändringsprocess i faser utgår från ett ledningsperspektiv, ett "uppifrån"-perspektiv. Det är *ledningen* som planerar, driver och genomför och sedan utvärderar förändringsarbetet. Ur ett verksamhetsperspektiv, ett "nerifrån"-perspektiv, ser det annorlunda ut. Det är först när ledningen fattat beslut om en ny organisation som anställda på lägre nivåer kan börja planera sitt arbete utifrån nya förutsättningar. Olika nivåer i organisationen befinner sig i olika faser av förändringsprocessen, vilket visar sig tydligast i kommunikationen mellan olika nivåer och på det sätt olika grupper relaterar sig till varandra. I möten mellan företrädare för olika organisatoriska nivåer blir det tydligt att man inte talar om "samma" organisation eller "samma" förändringar och det blir också uppenbart vem eller vilka grupper som har tolkningsföreträde när det gäller att definiera verkligheten (Alvesson och Willmott 1996, Conrad 1983, Czarniawska och Calás 1995, Deetz 1994, Mumby 1988).

Medan ledningen planerar så organiserar sig de anställda

I en studie (Edvardsson Stiwne 1997) undersöktes hur två olika grupper, i två olika kommunala förvaltningar i samma kommun, förhöll sig till ledningens sätt att planera en organisationsförändring. I studien följdes grupperna under den tid kommunledningen tillsammans med externa konsulter planerade och fattade beslut om en förändring av den kommunala organisationen.

Den planerade förändringen organiserades på följande sätt. En ledningsgrupp tillsattes, som på kommunfull-

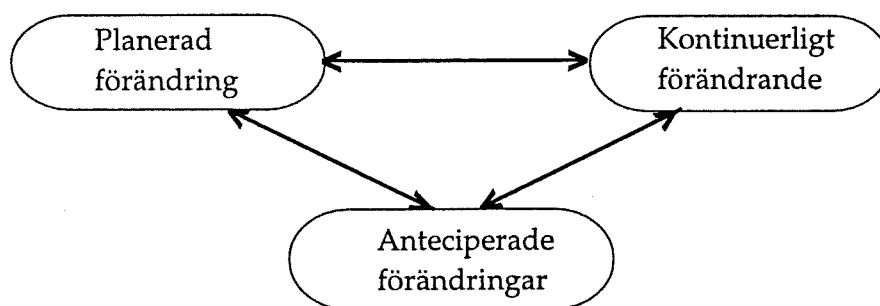
mäktiges uppdrag hade det formella ansvaret för genomförandet. Den verkställande ledningen utgjordes av ett arbetsutskott, där kommunens två kommunalråd, en man och en kvinna, var "spindlar i nätet". För att driva och genomföra förändringsprojektet utsågs en projektledningsgrupp, bestående av kommunalråden, två konsulter och fyra kommunala chefer. I projektledningsgruppen var samtliga (utom ett av kommunalråden) män. På vilka grunder de kommunala cheferna valts redovisades inte i några av de dokument som gruppen producerade.

Beslutet om att en omorganisering skulle genomföras togs i slutet av 1992. Enligt den tidsplan som projektledningsgruppen utarbetade skulle ett förslag till ny organisation presenteras i november 1993. Efter diskussioner och remissbehandling skulle ett beslut fattas i maj 1994 och en ny organisation "sättas i sjön" vid årsskiftet 1994/95. Det kan vara värt att notera att 1994 var valår och att vid det senaste valet hade en lång tradition av socialdemokratiskt styre brutits i kommunen.

Fokus för studien var hur spänningen mellan planerade och kontinuerliga förändringar gestaltades i de olika grupperna, hur mening skapades och hur relationer inom och mellan grupper etablerades under denna anteciperingsfas (Isabella 1990). Tidigare forskning (Hultman och Klasson 1995) liksom egen erfarenhet av att arbeta som konsult, visade att under tiden som ledningen planerade en förändring så organiserade de anställda sitt arbete utifrån de förutsättningar och praktiska problem de upplevde i vardagen. Tidigare studier har dock i huvudsak undersökt hur redan beslutade förändringar implementeras i organisationer eller också

studerat anställdas förväntningar retrospektivt (Isabella 1990). Men innan beslut har fattats är det ingen som vet vad som skall ske eller på vilket sätt framtiden kommer att utformas. Att *anteciper*a betyder att förutse eller föregripa framtida skeenden. Anteciperade förändringar ligger till grund för arbetets organisering, liksom för hur grupper relaterar till varandra under en förändringsprocess. Utifrån sina förväntningar handlar olika aktörer för att, på olika

sätt, föregripa och förbereda sig för en osäker och oviss framtid. Med anteciperade förändringar menas här hur olika aktörer i de båda grupperna *föreställer* sig att ledningsgruppen tänker om den nya organisationen. Utifrån dessa föreställningar försöker man förutse vilka konsekvenser kommande, okända organisationsförändringar kan komma att få för den egna gruppen och de egna arbetsuppgifterna.



I figuren ovan illustreras relationen mellan planerade, kontinuerliga och anteciperade förändringar. När förändringar planeras är avsikten att anställdas vardagliga, kontinuerliga handlande skall påverkas och förändras. Det antagande som görs i studien är att anteciperade förändringar såväl påverkar som påverkas av såväl planerade som kontinuerliga förändringar. Den stora skillnaden mellan dessa begrepp är att anteciperade förändringar inte kan iaktas, observeras eller kanske inte ens verbaliseras, eftersom det är olika aktörers föreställningar det handlar om.

Ett sätt att studera anteciperade förändringar är därför att tolka deras kommunikation och handlande. I studien görs detta utifrån teoretiska referensramar och det sätt på vilket de båda grupperna föreställer sig framtiden tol-

kas som uttryck för de ideologiska strukturer som finns i organisationen och utifrån vilka gruppernas sociala identitet i organisationen definieras (Hogg och Abrams 1995, Brewer och Miller 1996).

Ideologi och identitetsskapande

Med ideologiska strukturer menas här de handlings-, tanke- och ideologiska strukturer (Löwstedt 1995) som bidrar till att maktstrukturer skapas, upprätthålls och reproduceras (Alvesson 1993, Conrad 1983, Mumby 1988). De ideologiska strukturerna gestaltas i tre ömsesidigt relaterade kommunikationsnivåer, ytstruktur, djupstruktur och tolkningsstruktur (Clegg 1975). Ytstrukturen gestaltas i det språk, det handlande, de kommunikationsmönster som

används officiellt och öppet. Djupstrukturen gestaltas i de berättelser som cirkulerar i organisationen och i de kommunikativa normer och den praxis som ger mening till formella regler, officiell information och belöningsystem. Under stabila och rutinerade förhållanden tas djupstrukturerna oftast för givna, men i krissituationer eller när framtiden tycks osäker och oviss, kan det för givet taga ges nya betydelser. Tolkningsstrukturer är de lokala, relationella referensramar som skapar och ger mening till såväl yt- som djupstrukturerna.

Exempel på hur de ideologiska strukturerna gestaltades var:

- Hur olika verksamheter och arbetsuppgifter beskrevs och värderades av ledningen i deras planeringsdokument och i deras uttalanden.
- Den fysiska lokaliseringen av olika personer och verksamheter.
- Hur de två grupperna beskrev kommunen som organisation, relationen mellan olika personer och grupper och sig själva.
- Rådande kommunikativa normer, som till exempel att avgörande och viktiga frågor sker i slutna grupper medan offentliga och officiella diskussioner endast får symbolisk betydelse.

De två grupper som ingick i studien presenteras nedan. Det är värt att notera att ledningsgruppen inte ingick i studien som grupp, utan deras planering, relationer, beslutsprocess följdes genom den officiella informationen och de dokument som de presenterade och de tolkningar som grupperna gjorde av deras handlande.

Fastighetsgruppen

Den ena gruppen, fastighetsgruppen, var en liten grupp som huvudsakligen

bestod av tekniker och ingenjörer som alla arbetade med underhåll och förvaltning av kommunens fastigheter. De var samtliga män. I gruppen fanns också tre kvinnor, en ekonom, en städledare och chefens sekreterare. Sekreteraren tillhörde inte formellt gruppen utan hon hade krävt att få vara med för att få veta vad som pågick i förvaltningen. På så sätt blev hon en länk ut mot övriga anställda på kontoret. Fastighetskontoret hade hög status i kommunen och alla andra förvaltningar var beroende av goda relationer med förvaltningen. Inte minst kommunledningen var beroende av fastighetskontoret, som förvaltare av kommunens fastighetskapital. Deltagarnas arbetsuppgifter var relativt tydligt definierade, konkreta och mätbara och resultatet av deras arbete var möjligt att värdera i ekonomiska termer. Gruppen hade sitt kontor i stadshuset och hade därmed också goda möjligheter till kontakter med såväl kommunledningen som andra förvaltningars chefer. En viktig informationskälla var stadshusets cafeteria, där fastighetsgruppen hade sitt "eget" bord, och där man hade god uppsikt över vilka som hade kontakt med varandra och möjlighet att ta del av skvaller och rykten.

Genom sina breda kontaktytor tyckte man sig i gruppen ha god överblick över andra förvaltningars sätt att sköta sina uppdrag och man hade också egna uppfattningar om detta, liksom om kommunledningens sätt att sköta sitt arbete. I gruppen fanns till exempel stark kritik mot socialförvaltningen som man tyckte hade blivit alltför stor och självständig, "en kommun i kommunen", vilket man menade riskerade att urholka demokratin.

Under planeringsfasen var emellertid frustrationen och irritationen stor i

gruppen, eftersom projektledningen "lagt locket på" och ingen information läckte ut om deras arbete. Eftersom fastighetsgruppen var vana vid att de brukade få "inside"-information, genom sina vanligtvis goda förbindelser, kände man sig nu osäkra på sin position och vad dessa signaler kunde betyda för framtiden. Gruppen engagerade sig starkt i projektledningsgruppens arbete och arbetade aktivt för att både skaffa information och att försöka framföra sina synpunkter till ledningen. De beskrev tillståndet i kommunen under planeringsfasen som ett krigstillstånd där "alla kände sig förföljda av alla" där det gällde att aktivt använda sina kontakter för att markera sina positioner och för att försöka påverka sin egen framtid. Sin egen roll beskrev de som "missionärer" som oegennyttigt ville bistå andra i olika gräns- och fredsförhandlingar för att på bästa sätt klara sig i striden. De var dock medvetna om att det också fanns grupper som snarare såg dem som "erövrare" eller "koloniserare". När ett organisationsförslag så småningom presenterades visade det sig att det stämde ganska väl med deras egna framtidsvisioner, och att de både av sig själva och andra sågs som "vinnare" i detta positionskrig (Whitaker 1995), bland annat genom att de fick "överta" arbetsuppgifter och personal från andra förvaltningar.

Omsorgsgruppen

Den andra gruppen, omsorgsgruppen, bestod av arbetsledare och handläggare inom äldre- och handikappomsorgen. Gruppen var stor (ca 25 deltagare) och lokalmässigt utspridd i olika geografiska områden. En gång i månaden träf-

fades gruppen tillsammans med sin chef. Däremellan träffades deltagarna i mindre grupper, där tillhörigheten definierades utifrån lokalisering (geografiska områden) eller funktion (de som hade samma arbetsuppgifter) (Whetten och Gregersen 1995). Sedan 1991 hade gruppen expanderat starkt till följd av statliga reformer (ÄDEL, LSS) vilket bidragit dels till att antalet deltagare i gruppen ökat, dels till att gruppen blivit mycket heterogen. I gruppen fanns dels högskoleutbildade personer med stark professionell tillhörighet (sjuksköterskor, sjukgymnaster med flera), dels personer som avancerat genom interna utbildningar och lång, praktisk erfarenhet inom hemtjänsten. De flesta högskoleutbildade hade fram till 1991 arbetat inom landstinget. Detta bidrog till att man inom gruppen upplevde stora "kulturkonflikter" mellan en kommunkultur och en landstingskultur.

Jämfört med fastighetsgruppen var omsorgsgruppen snarare ett administrativt begrepp, som manifesterades vid de gemensamma mötena tillsammans med chefen, än en grupp (Stiwne 1995). För enskilda deltagare var det snarare arbetskamrater och kolleger på arbetsplatsen eller i området som man identifierade sig med och som fungerade som referensgrupp.

Kommunledningen var medveten om konflikterna i gruppen och menade att något måste göras. Problemet identifierades som ett integrationsproblem och för att överkomma detta och få tillstånd en verklig integrering av såväl arbetsuppgifter som personer gav fullmäktige socialnämnden i uppdrag att besluta om en ny organisation för omsorgsavdelningen under 1993. Detta beslut innebar att socialförvaltningens ledning lade fram ett organisationsförslag

som innebar att alla arbetsledare uppmanades att söka helt nya tjänster som enhetschefer alternativt handläggare.

Detta var den stora, överhängande förändringen som berörde alla i gruppen och projektledningsgruppens arbete och planer upplevdes som mycket perifert i förhållande till den oro och turbulens som fanns i den egna gruppen. Trots den konkurrens och maktsträvan som fanns inom gruppen upplevdes stunder av samhörighet och enighet när man jämförde sig med andra avdelningar och förvaltningar i kommunen. Deltagarna var väl medvetna om att socialförvaltningen hade låg status och sågs som en "gökunge" som växt sig allt för stor. Som en del av socialförvaltningen upplevde sig gruppen som långt ner i den kommunala hierarkin. Konkret tog sig detta uttryck i deras upplevelser av hur svårt de hade att göra sina röster hörda utanför den egna förvaltningen och att omgivningen (såväl politiker som tjänstemän i andra förvaltningar och media) inte förstod deras arbete och därför inte heller värderade deras arbetsinsatser på ett rättvisande sätt. Deras lokalisering i kommunen, socialförvaltningen i "gamla mössfabriken" ett kvarter från stads- huset, och arbetsledarna utspridda i geografiska områden, tolkades också som tecken på deras låga status. De hade begränsade möjligheter till spontana och informella kontakter med kommunledningen och andra avdelningar i stads- huset.

Deltagarnas förhållningssätt till överordnade nivåer i den kommunala hierarkin var reaktivt och avvaktande. I stället för att aktivt försöka påverka sin framtid genom informella kontakter och sökandet efter information, jobbade man på med sitt vardagsarbete och väntade på att se vilka beslut som fattades. Även

om man var missnöjda med besluten så var inställningen att man skulle försöka göra det bästa av det hela. I det förslag till ny organisation som presenterades blev äldre- och handikappavdelningen en egen förvaltning. Reaktionerna på detta var både glädje och skuld. Glädje över att detta kunde ge omsorgsförvaltningen möjlighet att skapa sig en egen plattform och position i organisationen. Skuld över att socialförvaltningen på detta sätt splittrades och att den gemensamma chefen och administrationen gick en oviss framtid till mötes.

Sammanfattningsvis visar studien att det som benämns som anteciperingsfasen har olika betydelse för olika grupper, trots att dessa finns i samma organisation och har tillgång till samma officiella planer och dokument om den omorganisation som förbereds. Utifrån de teoretiska referensramarna i studien tolkas dessa skillnader som uttryck för gruppernas anteciperingar om framtiden, vilka grundas i

- a) gruppernas föreställningar om sin status och identitet i organisationen,
- b) deltagarnas lokalisering i förhållande till ledningen och andra grupper samt
- c) deltagarnas relationer till varandra, inom grupperna, liksom relationerna till omvärlden.

Tolkning och diskussion av resultaten

I studien tolkas och analyseras materialet utifrån tydliga tolkningsramar (Conrad 1983, Giddens 1984, Hogg och Abrams 1995). Med utgångspunkt från dessa framträder ett mönster där det blir tydligt att det finns ideologiska struk-

turer i organisationen som ligger till grund för

a) vad som definieras som problem i organisationen och som används som motivering för behovet av en omorganisation (teori),

b) hur diagnosticering och kartläggning görs (metoder) samt

c) val av de personer som skall genomföra arbetet (relationer).

Med detta vill jag peka på att viktiga, avgörande steg i en förändringsprocess tas i det skede när frågorna *vad, hur, när och av vem* ställs. När ett organisationsförslag presenteras och anställda får möjlighet att komma med synpunkter, då är dessa steg redan tagna och det krävs mycket för att ledningen i detta skede skall ändra kurs. Att göra en organisationsförändring kan beskrivas som att förändra en organisations form, vilket därmed inte med självklarhet innebär att också innehållet förändras (Löwstedt, 1995). Inom offentlig sektor handlar "innehållet" inte enbart om hur arbetsuppgifter definieras, prioriteras eller genomförs, utan i hög grad om den *ideologi* som gör detta möjligt.

Liedman (1997) menar att varje institution bär med sig sin historia och därför sällan är neutral eller objektiv i förhållande till olika idéer. En frusen ideologi finns inkapslad i institutionen, inte direkt medveten för de människor som finns inne i organisationen men som gestaltas i en kvardröjande, svår-gripbar anda som gör att den fortsätter att påverka och till och med styra vardagens arbete och relationer. Den frusna ideologin framträder tydligast när man försöker tänka det otänkbara, nämligen vad som är det "mest förbjudna eller otänkbara" inom en institution.

I studien framfördes tanken att om det var, som ledningen sade, så att vård

och omsorg var kommunens kärnverksamheter, då borde detta också synas symboliskt. Dessa verksamheter borde finnas lokaliserade nära ledande politiker och tjänstemän, med god tillgång till informella kontakter och information. Företrädare för dessa verksamheter borde vara självklara i olika planerings- och beslutssammanhang. När dessa tankar uttalades skrattades de bort som om det var utopier, otänkbara vainsinnigheter. Detta kan ses som exempel på den frusna ideologin i kommunen som gjorde att sådana tankar var "otänkbara".

I varje organisation finns djupa meningsbärande strukturer som dels definierar olika gruppers handlingsutrymme, dels definierar olika gruppers sociala identitet i förhållande till varandra. Med nya kläder och kosmetika kan man visserligen förändra sin image, eller *bilden* av vem man vill vara. Om man lyckas bra är det möjligt att få omvärlden att tro att man också på ett djupare plan tagit en ny gestalt. Genom att förändra organisationens formella struktur försöker man övertyga omgivningen om att nya tankar kan tänkas, nya gränser utmanas.

När de formella strukturerna är i förändring, som i planeringsfasen eller när organisationer befinner sig i kris (Edvardsson Stiwne och Stiwne 1996) blir de ideologiska strukturerna särskilt tydliga och framträdande. Under "normala" och stabila förhållanden tas dessa för givna och självklara, men i förändrings-skeden blir deras betydelse för hur olika former av kunskap och verksamheter värderas uppenbar. I studien var det tydligt att en teknisk-rationell, instrumentell kunskapssyn, grundad i ekonomiska resonemang värderades högt, medan en relationell, processinriktad kunskapssyn, grundad i kommunikation

och värderingar, hade lägre status. Den förhärskande kunskapssynen tog sig uttryck bland annat i valet av deltagare i projektledningsgruppen, tilltron till möjligheterna att planera, styra och kontrollera förändringsprocessen och synen på kommunikationen i organisationen som ett instrument för att informera, föra ut och förankra fattade beslut.

I tider av omorganisation och förändring är det lätt att iaktta att mötesfrekvensen är ganska hög, både vad gäller formella och informella möten och att diskussioner för att försöka begripa vad som händer, och skapa mening i en kaotisk tillvaro tar mycket tid och energi. I studien visas hur ideologiska strukturer gestaltas och återskapas om och om igen i dessa möten. Det är i kommunikation och handlande som människors sociala identitet skapas, befästs och förändras i organisationen (Asplund 1983, Mead 1934, Conrad 1983, Brewer och Miller 1996, Hogg och Abrams 1995). Tillhörighet och gränser har viktig symbolisk betydelse för *föreställningarna* om hur man själv och andra värderas i organisationen. När man befästs att organisatoriska gränser kommer att förändras, att resurser kommer att skäras ner eller omfördelas förstärks identifikationen med den egna gruppen och avståndet eller klyftan till andra vidgas. Under sådana förhållanden idealiseras föreställningarna om den egna gruppen medan negativa föreställningar om andra grupper förstärks och stereotypiseras (Boalt Boëthius 1996, Edvardsson Stiwne 1993).

När det gäller att definiera tillhörighet och gränser mellan grupper i organisationer menar Ahrne (1993) att tillhörigheten till organisationen som sådan medför att vissa gränser och tillhö-

righeter blir tvingande. Detta kan exemplifieras med att sjuksköterskan som anställs på ett äldreboende blir "kommunanställd" vare sig hon vill det eller inte. I en organisation tillhör de flesta anställda flera olika grupper och grupperingar, utan att gränserna mellan dessa behöver kännas oöverstigliga eller att den enskilde upplever det som konfliktfyllt. Men ibland kan överskridandet av tillhörighetsgränser innebära att tillhörigheten till *en* ny grupp medför *uteslutning* ur en annan. I organisationens form, eller formella struktur, markeras i vilken utsträckning gränserna mellan grupp-tillhörigheter är öppna och möjliga att överskrida. Symboliskt markeras därmed också i vilken utsträckning samarbete och samverkan uppmuntras eller förhindras. I starkt hierarkiska organisationer, eller i organisationer med starka professionella grupper, blir de formella gränserna tydliga och uttalade, och *gränsbevakning* blir en viktig aspekt av organisationens förhållningssätt till omgivningen. I en sådan organisation blir risken stor att de anställda i första hand identifierar sig med "sin" grupp och inte med organisationens gemensamma uppgift.

De ideologiska och symboliska gränsmarkeringar som ledningen gjorde uppfattades och tolkades av de anställda på sätt som ledningen kanske inte avsett eller tänkt sig. När de till exempel valde ut vilka som skulle ingå i projektledningsgruppen eller när de bestämde vilka chefer som skulle få förlängt förordnande utan att behöva konkurrera med andra tolkades det som tydliga tecken på olika gruppers status. När det framkom att det utan motivering fanns verksamheter som undantogs från generella regler och när man inte redogjorde för vilka kriterier som användes vid

chefstillsättningar blev det utgångspunkt för de anställdas jämförelser och värderingar av sig själva och andra.

Avslutningsvis menar jag att betydelsen av ideologiska strukturer, som de på olika sätt gestaltas i kommunikativa handlingar, måste beaktas i diskussioner om bland annat anställdas delaktighet i eller motstånd mot förändringar. Sådana diskussioner är vanligt förekommande i ledningsgrupper. Frågor som inte är så vanligt förekommande där är *vem* eller *vilka grupper* är det som driver förändringsarbetet och vilka är deras

motiv? Ahrne (1993) menar att det aldrig är "organisationer" som handlar utan att det alltid är individer eller grupper som handlar å organisationens vägnar. Det är den förhärskande ideologin i organisationen som både kan begränsa och möjliggöra detta handlande. Förmågan att levandegöra och hantera den kommunala organisationen som ett nätverk av relationer som skapas, upprätthålls och förändras i kommunikation och kommunikativa handlingar är viktig kompetens för ledning och styrning av kommunal verksamhet i framtiden.

Referenser

Ahrne, Göran, 1993

"Delvis människa, delvis organisation". Sociologisk forskning, 1:59-70

Alvesson, Mats, 1993

"Cultural-ideological modes of management control". I Deetz, Stanley (red)

"Communication Yearbook 16". Newbury Park, CA:Sage

Alvesson, Mats och Hugh Willmott, 1996

"Making sense of management". London: Sage

Asplund, Johan, 1983

"Tid, rum, individ och kollektiv". Stockholm: Liber

Boalt Boëthius, Siv, 1996

"Den nödvändiga differentieringens pris". I Boalt Boëthius, Siv och S. Jern (red.)

"Den svårfångade organisationen". Stockholm: Natur & Kultur

Brewer, Marilyn B. och Norman Miller, 1996

"Intergroup relations". Buckingham: Open University Press

Clegg, Stewart, 1975

"Power, rule and domination". London: Routledge

Conrad, C., 1983

"Organizational power. Faces and symbolic forms". I Putman, Linda och M. E.

Pacanowsky (red) "Communication and organizations. An interpretive approach". London: Sage

Czarniawska, Barbara och Martha Calás, 1995

"Un/gendering ourselves: Interpreting identity, culture, profession". Paper presenterat vid SCOS-konferens i Åbo

Deetz, Stanley, 1994

"The new politics of the workplace". I Simons, H. W. och M. Billig, (red) "After postmodernism. Reconstructing ideology critique". London: Sage

Edvardsson Stiwne, Elinor, 1993

"Intergruppsrelationer". Linköpings universitet. Institutionen för pedagogik och psykologi. FOG-rapport no 8

Edvardsson Stiwne, Elinor, 1997

"Förändringsprocesser i kommunal organisation. En studie av organisering och meningsskapande i två förvaltningar". Linköpings universitet. Institutionen för pedagogik och psykologi. Avhandling no 52

Edvardsson Stiwne, Elinor och Dan Stiwne, 1996

"Organisatöner i kris. Ett grupprelationsperspektiv". I Boalt Boëthius, S. Och S. Jern (red) "Den svårfångade organisationen". Stockholm: Natur & Kultur

Giddens, Anthony, 1984

"The constitution of society. Outline of the theory of structuration". Cambridge: Polity Press

- Hogg, Michael A. och Dominic Abrams, 1995
"Social identifications". New York: Routledge
- Hultman, Glenn och Alger Klasson, 1995
"Förändringens dynamik". Linköping: Linköpings universitet LiU-PEK-R-173
- Isabella, L. A., 1990
"Evolving interpretations as a change unfolds. How managers construe key organizational events". *Academy of Management Journal*, 13:7-41
- Liedman, Sven-Erik, 1997
"I skuggan av framtiden". Stockholm: Bonnier Alba
- Löwstedt, J. (red), 1995
"Människan och strukturerna". Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag
- Mead, George Herbert, 1934
"Mind, self and society. From the standpoint of a social behaviorist". Chicago: University of Chicago Press
- Mumby, D. K., 1988
"Communication and power in organizations: Discourse, ideology and domination". Norwood, NJ: Ablex
- Stiwne, Dan, 1995
"Vad är en grupp?" *Nordisk psykologi*, 3, 182-196
- SOU 1996:169.
"Förnyelse av kommuner och landsting. Slutbetänkande". Stockholm: Fritzes kundtjänst
- Whetten, David och Hal Gregersen, 1995
"Social identity and characteristics of group categories and boundaries". Paper presenterat vid SCOS-konferens i Åbo
- Whitaker, George, 1995
"Win-lose and win-win interactions and organizational responses to scarcity". Vänersborg: Samarbetsdynamik AB