

GRI-rapport 2001:10

Orden som förnyar

Maria Tullberg, fil dr

GRI (Gothenburg Research Institute)
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Tel 031-7735629. Mobil 0708-199993
e-post: maria.tullberg@gri.gu.se

Orden som förnyar

Den gemensamma, offentliga sektorn diskuteras och ifrågasätts ständigt av allmänhet och massmedia. Det är naturligt då merparten av statens, kommunernas och landstingens verksamhet dels är skattefinansierad dels berör alla medborgare på ett eller annat sätt. Den bedrivs också på en politisk arena där framgångar resp. misslyckanden ofta blir till argument i den politiska debatten. Den massmediala bilden av offentlig sektor samt massmedias möjligheter att både formulera problemen och förmedla vilka lösningar som finns tillgängliga är tidigare beskrivet och analyserat av forskare (Edelman, 1988). Politiska och ekonomiska intressen styr den aktuella vinkeln på offentlig sektor samt vilka frågor som förs upp på dagordningen för det offentliga samtalet. Det är rimligt att anta att det finns ett ömsesidigt samband mellan massmedias "utifrånperspektiv" på verksamheten och de föreställningar som råder hos dem som har att leda, genomföra och utveckla den dvs. tjänstemän och politiker.

Syftet med den här uppsatsen är dock inte att granska massmedia och dess bild av offentlig sektor utan snarare att diskutera hur verksamheten beskrivs ur ett "inifrånperspektiv". Temat är inte omgivningen utan den självbild som råder hos framförallt tjänstemännen själva men också hos politiker. Bakgrunden är en nu avslutad 3-årig studie av förändringsarbetet inom ett statligt affärsverk samt ett pågående forskningsprojekt tillsammans med Svenska Kommunförbundet under temat "Strategiska Arbetsgivarfrågor". En lång tids deltagande i och observation av olika möten, intervjuer, analys av texter samt en allmän närvaro och samvaro med ledare och medarbetare på olika nivåer har gjort mig alltmera uppmärksam på hur språket uttrycker en negativ självbild i en form som närmast kan betecknas som "organisatoriskt självförakt". Några typiska exempel är "Jag skäms för att säga att jag arbetar i kommunen" eller "Vårt statliga påbrå gör ju att vi tyvärr är lite konservativa och byråkratiska" eller "Vi har ju tyvärr inte samma möjligheter som den privata sektorn att...".

Från forskarhåll vet vi att jämförelser mellan privat och offentlig sektor inte ger några entydiga svar om skillnader i effektivitet, kreativitet osv. Vi vet också att utbildningsnivån generellt är högre bland anställda inom offentlig sektor, att omstrukturering och förnyelsearbetet inom sektorn är och har varit intensivt samt att svensk skola, sjukvård, omsorg och infrastruktur hävdar sig väl i internationella jämförelser. Ändå produceras och upprätthålls i stor utsträckning negativa bilder av offentlig verksamhet, dess ledare

och också dess medarbetare - inte minst inom de egna leden. Huvudsyftet med denna uppsats är att diskutera och synliggöra detta fenomenets innebörd och betydelse och samt att visa på möjligheter och stimulera till förändring.

Den teoretiska utgångspunkten för den fortsatta diskussionen är för det första att det finns många berättelser om kunskap och sanning och att ingen kan göra anspråk på att vara den enda rätta (Geertz, 1973; Lyotard, 1979). För det andra att språket i sig bidrar till att skapa och upprätthålla sanningen om verkligheten – något jag utvecklar ytterligare i texten under rubriken "Bara prat?". Därefter presenteras fem exempel på tal/text från det empiriska materialet under rubriken "Tyvärr, så...". De bildar underlaget för att belysa hur och vilka "sanningar" om offentlig sektor som hålls vid liv. Analys och tolkning görs med hjälp av både institutionell (Czarniawska & Sevon, 1996) och psykodynamisk teori (Hirschhorn, 1990; Obholzer, 1994; Olsson, 1998; Tullberg, 2000 a). I viss utsträckning har jag också tillämpat den klassiska retoriken (Vossius (1652), 1990).

Det finns självklart individer och enheter inom offentlig sektor som både uttrycker en positiv självbild och förmedlar positiva föreställningar om den egna verksamheten. Ändå uppfattar jag den självkritiska hållningen som dominerande, inte minst när man jämför sig med privat bedriven verksamhet eller det som kallas "näringslivet". Självkritik kan vara konstruktiv och ett incitament för förändring och utveckling men självkritik kan också bli destruktiv och nedbrytande, en ständig bekräftelse av lägre värde. En grundläggande självrespekt och positiv identitet är goda förutsättningar för en hälsosam självkritik. Syftet med texten under rubriken "Tack vare..." är att inspirera till utveckling av en mera positiv självbild. Ett annat språkbruk och andra berättelser formar en annan sanning. Utgångspunkten är tanken att ett sätt att förnya den offentliga sektorn är att förnya sitt sätt att berätta om den, om sig själva som verksamma i den, om varandra och inte minst till varandra och andra.

Avslutningsvis presenterar jag några idéer om vilka krafter som motverkar positiva berättelser om den gemensamma sektorn under rubriken "Sanning med modifikation".

Bara prat?

Vårt förhållande till ordet är kluvet. Det är förtjänstfullt att ha ordet i sin makt liksom att ha talets gåva eller att vara en god stilist. Det är inte lika uppskattat att komma med

tomma ord eller munväder eller att producera mycket prat och lite verkstad alternativt "mycket av munnen och lite av ullen".

Alltsedan antikens dagar har det också funnits två huvudlinjer för hur begreppet retorik förstås och används. Den ena har sitt ursprung hos Platon. Då betraktas retorik som kosmetika, som en mer eller mindre konstfull utsmyckning av ett budskap som inte tål att presenteras osminkat. Platon skilde mellan filosofi och retorik och hans tankar om retorik kan jämföras med vår tids "bara retorik", dvs. bara prat utan innehåll eller handling. Retorik ses då också som en anti-demokratisk och ovetenskaplig verksamhet.

Den andra huvudlinjen kan härledas till Aristoteles för vilken retorik hade ett värde i sig och innebar förmågan att övertyga, att övertala, att förmedla kunskap. Retorik ansågs som en viktig förutsättning för både vetenskap och demokrati, för att kunna sprida och övertyga om sanningen och för att kunna klargöra en åsikt. Retorik utvecklades till en konst med en hög medvetenhet om vilken självbild, vilka relationer, vilka tankar och vilka känslor som skulle förmedlas till eller väckas hos publiken (Vossius, (1652) 1990). Självbild, *ethos*, är den karaktär som demonstreras i syfte att kunna väcka förtroende, att kunna skrämja eller att vädja för att påverka och övertyga sina lyssnare. *Logos* är de argument som formuleras och *pathos* de känslor som skall väckas med syfte att påverka publiken.

Den här framställningen ansluter sig till den aristoteliska uppfattningen om att ord är viktiga men tar ytterligare ett steg. Ord är inte bara viktiga för att kunna övertyga om sanningen. Ord bidrar också till att skapa sanningen, till att hålla den levande men också till att förändra den. Bakom denna syn på orden och språket finns den kunskapsteoretiska utgångspunkten att den sociala verkligheten är subjektiv. Det som framstår som naturligt och självklart är skapat av människan själv och det främsta verktyget för detta är språket (Berger & Luckman, 1967). Det blir då mera intressant att studera hur verkligheten konstruera(t)s i språket i stället för att försöka ta reda på hur den "verkligen" är. Vilka *konstrukt*er (gemensamt konstruerade föreställningar om verkligheten) är det som formas och blir till självklara sanningar, med vilka syften och hur/varför förändras de (Parker, 1998)?

Processen för "sanningsskapande" eller produktion av den sociala verkligheten beskrivs av flera författare i delvis olika termer (Berger & Luckman, 1967; Douglas, 1986; Norén, 1995). Gemensamt är dock att en idé, en tanke, en värdering först lämnar en individs subjektiva inre medvetna eller omedvetna. Den objektifieras, dvs. frigörs från subjektet

och bli manifest genom att uttryckas i språket, uppfattas av andra, repeteras och återskapas. Återskapandet kan mycket förenklat beskrivas som en självuppfyllande profetia (Weick, 1995). Av alla signaler eller stimuli som finns i omvärlden är det endast en bråkdel som kan uppfattas, tolkas och hanteras. Informationsmängden är oändlig och det som uppmärksammas, görs viktigt och tas in är i allmänhet det som passar in i tidigare referensramar, det som bekräftar den verklighet jag anser mig leva i. Sättet att tolka och ge respons på de signaler som uppfattas ger i allmänhet också i sin tur upphov till de reaktioner som förväntas. Behandlar man någon som fiende får man en fiende. Förklaringar av framgång eller misslyckanden innebär på motsvarande sätt en bekräftelse av förväntade orsak-verkan kedjor. Ökade kostnader kan t ex kommenteras på en mängd olika sätt – som ett utslag av brist på konkurrens, att kostnadskontrollen är dålig, att personalen fått bättre och mera rättvis ersättning, att kvalitén har höjts, att verksamheten ökat i omfattning, att siffrorna är missvisande. Om en elevs dåliga resultat ständigt förklaras med låg intelligens formas en annan självbild än om förklaringarna kopplas till olika problem i skolans planering. De ord vi använder för att beskriva och förklara verkligheten formar också verkligheten.

Vår tillvaro styrs i stor utsträckning av oreflekterade och för-givet-tagna mönster och rutiner för tanke och handling, sk institutioner (Douglas, 1986; Jepperson, 1991). Mönstren överförs från föräldrar till barn liksom senare i livet mellan kamrater och i detta sammanhang inte minst viktigt – från tidigare anställda till nyanställda medarbetare. Institutionerna manifesteras i språket – både i *vad* vi pratar om och *hur* vi gör det. Språket styr också vilka mönster och rutiner som utvecklas och blir självklarheter. Ett exempel är den idag utbredda föreställningen om personligt vinstintresse eller egenintresse som den naturliga och självklara drivkraften för mänskligt beteende. Det är en sanning som är lokal i både tid och rum. Den har inte alltid funnits och den finns inte överallt. I vårt samhälle är den numera väl etablerad även om vissa grupper (t ex konstnärer) fortfarande kan betraktas på annat sätt och den upprätthålls genom sättet att prata om samband mellan lön och prestation. Föreställningen bekräftas och återskapas t ex genom att införa individuell lönesättning. Om man betalar mera till den som anses utföra bättre eller mera arbete blir det enkelt att dra slutsatsen – Se, den som har mest betalt presterar mest. Sambandet blir en självklar och naturlig sanning för alla. Den kommer att påverka hur anställda förhåller sig till sin arbetsprestation, sin lön och vad som betraktas som rättvis lönesättning. I ett längre perspektiv kan vi samtidigt notera väsentliga förändringar i synen på vilka löneskillnader mellan olika grupper som betraktas som naturliga, nödvändiga eller rättvisa.

”Marknaden” är en institution från mitten av 1700-talet med en ganska brokig historia (Polyani, (1944) 1989) men den är väl etablerad i dagens samhälle. Alltfler verksamheter ”marknadiseras” (Hugemark, 1994; Gustafsson, 1994; Wallenberg, 2000). Fri konkurrens betraktas som en viktig faktor, ja kanske t o m en förutsättning, för utveckling och effektivitet. Den relativt nya ordkombinationen ”konkurrensutsatt” är ett viktigt medel för att återskapa detta samband. ”Verksamheten har ju inte varit/är inte konkurrensutsatt så därför...” Kommentaren är en vanlig förklaring till allehanda problem, men sällan eller aldrig kopplad till något positivt fenomen.

Många författare diskuterar språkets betydelse för vår självbild och verklighetsuppfattning, t ex Gergen (1991), Boden (1994) och Burr (1995). Med synen på språket som verktyg för att forma verkligheten så står inte ord i motsats till handling utan ord är också handling. Det är med orden vi organiserar vår tillvaro, ger den mening och oss själva en plats i den. Ingenting är då heller ”bara prat” utom möjligen det som inte stämmer med just min verklighetsuppfattning.

Tyvärr så...

Under ca 3 år har jag samlat material från ett statligt affärsverk i samband med den tidigare nämnda studien av förändringsarbetet mot en avreglerad marknad. En stor del av detta material är inspelade ledningsmöten på olika nivåer inom organisationen samt bandade intervjuer med enskilda individer. Materialet är omfattande och erbjuder rika möjligheter till analys och tolkning av vilka mönster för tanke och handling som finns. Under snart ett års tid har jag därefter deltagit i spridda sammankomster med företrädare för olika kommuner inom ramen för ett utvecklingsprojekt initierat av Svenska Kommunförbundet. I samband med detta har jag också tagit del av och analyserat 27 rapporter från en utvecklingsaktivitet, Framtidsverkstaden. Det var ett konsultstött seminarium med syfte att ta fram ideer för utveckling och förnyelse och för att formulera framtidsvisioner. Ur detta material har jag valt fem exempel på korta berättelser som underlag för den fortsatta diskussionen. Valet av exempel är gjort utifrån i första hand följande fyra kriterier:

1. De är representativa i den meningen att de speglar föreställningar som kommit till uttryck på flera sätt och i flera sammanhang av flera personer.
2. De väcker ingen särskild reaktion eller motreaktion hos övriga inom organisationen utan framstår som en gemensam och för-givet-tagen sanning.

3. De bidrar till att skapa, bekräfta och upprätthålla en negativ självbild av den egna verksamheten och dem som arbetar i den.
4. De stämmer inte med mina, observatörens, egna föreställningar om verkligheten och det jag uppfattar som "fakta" eller självklar sanning och blir därför synliga för mig.

Varje exempel presenteras med ett förslag till analys och tolkning av vilken verklighetsuppfattning och självbild uttalandet representerar. Jag beskriver också på vilka sätt jag uppfattar att föreställningarna bekräftas, återskapas och i vissa fall förstärks.

Exempel 1 *Tyvär så...*

... är det väl det gamla statliga myndighetstänkandet som ligger kvar ...

(Direktcitrat från intervju med en tjänsteman). Detta är ett uttalande som kommer igen i olika versioner i flera intervjuer och samtal. Idén om statligt myndighetstänkande kopplas därefter till andra och alltid negativa föreställningar om organisationens tröghet, konservatism, fokusering på budgetering, upptagenhet av regelverket och brist på affärstänkande.

Berättelsen om SJ som en evigt statlig "myndighet" och vad det har ställt till med är starkt förankrad i organisationen. SJ är inget riktigt företag. SJ är en myndighet som inte behövt bry sig om kunder eller behövt anpassa sig. SJ är stelbent, tänker i regler och inte i hur man ska tjäna pengar.

Ett intressant konstaterande i sammanhanget är att SJ aldrig har varit en myndighet. SJs historia som järnvägsföretag börjar dessutom i privat ingenjers- och entreprenörsanda. Det fanns en tid då järnvägen var det nya, det djärva och representerade framtiden på samma sätt som IT-branschen idag. Det var en tid då lokförare hade dubbelt betalt som läkare och var ett drömyrke för många (Kullander, 1994). SJ har bedrivit viss myndighetsutövning vad gäller säkerhetsfrågor i samband med järnvägstrafik men det är marginellt i förhållande till det faktum att organisationen alltid varit affärsdrivande, alltid varit i konkurrens med andra trafikslag och ständigt utsatts för eller bedrivit (välj själv) tekniska, administrativa och ekonomiska förändringar.

Min egen erfarenhet som deltagande observatör är att ledningen på olika nivåer visade prov på dels stor sparsamhet/återhållsamhet (utformning av lokaler, former för sammanträden och möten, rutiner för resor osv.) dels var ytterst noga med

kostnadskontroll och uppföljning. SJ har också löpande genomgått stora förändringar i verksamheten. Antalet anställda har drastiskt minskats under senare delen av 1900-talet genom bl a automatisering av trafiken, nedläggning av stationer. Verksamheten har ständigt omorganiserats och åtminstone chefer och tjänstemän var i mina ögon i ständig "rotation" mellan olika arbeten. Sammansättningen av de grupper jag följde i min studie förändrades oavbrutet.

Ändå levde föreställningen om konservatism, förändringsobenägenhet och myndighetstänkande starkt kvar. Ett exempel på hur denna idé objektifierades och ytterligare förstärktes som sanning var en attitydundersökning som genomfördes av externa konsulter (Tullberg, 2000 a). I en enkät ombads referenterna ange sin uppfattning om den egna verksamheten genom att sätta en siffra på en skala mellan två motpoler, t ex försiktig – riskbenägen, byråkratisk – flexibel, konservativ – innovativ. Genom sättet att ställa begreppen mot varandra definieras de som varandras motsatser och implicit också som den negativa resp. den positiva polen på skalan. Inte helt oväntat låg attitydernas tyngdpunkt på den "negativa" sidan. Organisationen uppfattades enligt enkäten av medarbetarna som försiktig, byråkratisk och konservativ. Attityden reifieras därefter i samband med tolkning och diskussion om enkäten till att organisationen *är* försiktig, byråkratisk och försiktig, dvs. inte att den *beskrivs* som detta. Den gemensamma slutsatsen bland konsulter och ledning är att verksamheten (medarbetarna) är i stort behov av förnyelse, förändring och utveckling då det brister i riskbenägenhet och innovativ förmåga. En slutsats som både bekräftar och återskapar ett bristtillstånd och förstärker en negativ självbild.

Exempel 2

Tyvärr så...

... måste vi få bort SJ-stämpeln ur pannan!

Kommentaren är ett citat från en intervju i Dagens Industri med divisionschefen för SJs verkstads- och underhållsverksamhet. Citatet utgår från föreställningen om att en förutsättning för att kunna utveckla underhållsverksamheten på en avreglerad marknad i och utanför Sverige, är att den befrias från all synlig koppling till SJ. Någon djupare förklaring till vad som är så negativt med att förknippas med SJ ges inte. Inte heller om det gäller de egna medarbetarna och hur de uppfattar sig själva och sitt arbete eller om SJ-stämpeln är en varningssignal till kunderna. Skulle man prestera högre genom att befrias från SJ-märket eller skulle statusen höjas? Kommentaren i sig föranledde ingen särskild

reaktion varken från intervjuande reporter eller från de informanter jag hade kontakt med från SJ. Min tolkning är att uttalandet uppfattades naturligt och självklart av dem som arbetade inom organisationen. Ingen ifrågasatte att det måste vara bättre och innebära större möjligheter till framgång om man lyckades hemlighålla sin historia och därmed sina tidigare erfarenheter.

Citatet ger associationer till att vara märkt för all evighet av något som egentligen inte går att få bort. Man är "stämplad" analogt med andra former av social stigmatisering. Den kan vara mer eller mindre synlig men innebär alltid någon form av hinder eller marginalisering. Rakat huvud, fångnummer, efternamn, hudfärg, adress. En stämpel i pannan är väl synlig och hur får man bort den? Utan att på något sätt vilja ironisera vill jag påstå att det sätt som betraktas som möjligt och också i första hand tillämpas är att bokstavligen byta ut huvudet. Operationen genomförs via chefsbyten. Nya chefer rekryteras externt, fria från tidigare koppling till branschen. Det är en behandlingsmetod som inte är unik för SJ utan tillämpas på många håll inom offentlig sektor – andra exempel är industriledare som sjukhuschefer eller militärer som rektorer. Ju mindre erfarenhet av verksamheten desto bättre.

En verksamhet med hög självkänsla i form av att "vi är viktiga, vår verksamhet och vår kompetens är unik och speciell" är sannolikt mindre benägen att rekrytera och att underordna sig en ledning som inte har dokumenterad erfarenhet och kunskap om verksamheten.

En rimlig hypotes är att ju sämre självbild desto större är benägenheten att rekrytera nyckelpersoner externt och att rekrytera chefer och medarbetare utan erfarenhet av den verksamhet som bedrivs. Med divisionschefens egen metafor så söker man chefer och medarbetare med rena pannor, utan stämplor och som kan presenteras som nya, friska vindar eller nya, djärva grepp. Det som ändå händer är att stämplingen sker direkt i samband med anställningen. Den som representerar det nya, det utifrånkommande blir snabbt en del av det etablerade. Med en travesti på Groucho Marx bevingade ord: Den som vill vara med i den här klubben är nog ingen värdefull medlem.

Ett liknande exempel ger den skolförvaltning som beslutat att ca 20 % av lärarkåren på sikt skall bestå av personer utan formell kompetens. Skolan skall då bättre kunna fullgöra sin uppgift genom att i högre grad spegla samhället utanför. Beslutet diskuterades under en träff med olika företrädare för kommuner och verkade uppfattas som ett bra sätt att åstadkomma nödvändig förnyelse av lärarkåren. Kanske är det verkliga skälet att man

upplever problem nu och framåt med att tillsätta lärartjänster med kompetenta lärare och beslutet ett sätt att göra en dygd av nödvändigheten. Detta behöver i sig inte vara negativt. Det finns säkert kompetens inom skolan, som liksom på många andra områden kan överföras på andra sätt än genom högskola. Det är själva motiveringen till beslutet som bör ifrågasättas då den innebär att kompetensen hos de egna medarbetarna nedvärderas och problematiseras. Det bidrar till att skapa och underhålla en negativ självbild i organisationen. Ju längre erfarenhet och desto djupare kunskap, desto större belastning kan man uppfatta sig vara för verksamheten.

Det paradoxala med olika försök att höja statusen genom extern rekrytering är att de samtidigt bidrar till att återskapa och underhålla en låg status genom att den egna kompetensen förnekas och nedvärderas.

Exempel 3 *Tyvärr så...*

...är kommunen en dålig arbetsgivare men våra medarbetare trivs med sitt jobb och sina arbetskamrater och stannar - trots sitt missnöje med arbetsgivaren

Exemplet är en sammanfattning av olika yttranden som fällts i samband med diskussioner inom projektet "Strategiska arbetsgivarfrågor" och från de rapporter som lämnats från Framtidsverkstädernas arbete (Tullberg, 2000 b).

Rapporternas disposition följer arbetsgången under seminariet: kritikfas, visionsfas och förankringsfas. Rapporteringen från kritikfasen är naturligen fylld av negativa omdömen då uppgiften var inriktad just på att ta fram problemen. Fasen kallas också *drainstorm* vilket jag tolkar som att metoden gav en möjlighet till att avleda aggressioner och neutralisera känsloläget, att "vädra ut". Gruppen skulle därigenom få bättre förutsättningar att kunna tänka rent och nytt.

En mera spektakulär tolkning är att det är just i kritiken som gemenskap, trygghet och tillhörighet skapas. Det är lättare att enas om hur verkligheten ser ut genom att beskriva den i problemtermer. Det är det negativa som man har gemensamt, det som förenar. Enligt den hypotesen skulle en uppgift som inneburit att beskriva vad som gör kommunen till en bra arbetsgivare i stället skapat frustration och oenighet. Någon sådan uppgift gavs inte heller. Människor kan förenas och bilda en grupp genom att ansluta sig en gemensam illusion. Det är det område mellan fantasi och verklighet som Winnicott kallat en arena för gemensam kreativitet och skapande (Winnicott, (1971) 1981).

I det här sammanhanget blir arenan den gemensamma föreställningen/ illusionen/sanningen om kommunen som en dålig arbetsgivare. Den objektifieras (görs till objektivt verklig) ytterligare och konfirmeras genom att skrivas på blädder, på papper och läggs ut på nätet via rapporterna. Den bildar därefter underlag för fortsatt planering av förändringsåtgärder. Ytterligare en form av objektifiering är att göra den till vetenskapliga fakta genom t ex en attitydundersökning. Attityder reifieras därigenom till att inte längre vara attityder utan en beskrivning av fakta. "Vi *anser* att kommunen är en dålig arbetsgivare" förvandlas till att "Kommunen *är* en dålig arbetsgivare".

Flera faktorer stöder hypotesen att "kommunen är en dålig arbetsgivare" följer ett oreflekterat, gemensamt och rutiniserat tankemönster. En är själva beskrivningen av problemen i rapporterna som vid närmare granskning är rätt generella påståenden, ofta abstrakta och ibland också paradoxala. De väcker många frågor hos den som inte har kommunen som arbetsgivare. Ledningen anklagas för att vara dålig men på vilket sätt? Den är ömsom oklar, otydlig och ömsom för dominerande, för lite delegerande. Personalen överutnyttjas men får inte använda sin kompetens? Det är brist på visioner, mål, handlingsplaner, feedback samtidigt som det är brist på självständighet? Det är brist på klar ledning men samtidigt är kraven för höga? Listan på kommunens dåliga egenskaper som arbetsgivare är lång och vältalig och placerar ofta kommunen i ett tillstånd av *double-bind* (Laing, 1968). Hur man än gör är det fel... Av rapporterna framgår inte om det förts någon diskussion eller något ifrågasättande av beskrivningarna, inte heller i förhållande till vilken norm kritiken ges. Finns det en gemensam föreställning också om hur den goda arbetsgivaren ser ut idag och om vem det är?

Ett annat fenomen som bekräftar att "kommunen är en dålig arbetsgivare" som en självklar sanning är hur samtalen förs inom nätverk och styrgrupp för projektet. Olika uttalanden om dåliga arbetsgivaregenskaper ifrågasätts sällan. En gemensam föreställning verkar vara att "vi har det goda arbetet" men "vi är dåliga arbetsgivare". Det är oklart vilka som är "vi" i arbetsgivarrollen – är det samtliga chefer, inkl första linjens arbetsledare, kommunledningen, personalchefer som ansvarar för personalpolitiken, politikerna?

Vem är då den anställda hos denne arbetsgivare? Hur ser självbilden som kommunanställd ut? "Jag skäms för att säga att jag arbetar i kommunen" är ett citat som vandrade vidare i organisationen utan att väcka vare sig förvåning eller bestörtning. Efter att ha läst rapporterna och lyssnat på replikskiften framträder för mig bilden av den

kommunalanställda som ett offer. Utan möjlighet att känna stolthet över sin arbetsplats, underbetald och utnyttjad, utsatt för dålig ledning och för okunniga politiker men som ändå inte byter arbetsgivare. Anledningen till att man inte slutar beskrivs av de anställda själva som att man stannar pga. arbetets innehåll, omtanke om sina patienter, klienter m m eller tack vare den goda gemenskapen med arbetskamraterna. Något tillspetsat: Man "offrar sig" för andras skull, brukare eller kamrater, och stannar trots den dåliga arbetsgivaren.

Detta skulle i stället kunna vara beskrivningen av den goda arbetsgivaren. En hel del forskning visar att arbetsinnehåll och arbetsgemenskap är de viktigaste faktorerna för trivsel och arbetsmotivation och något som en god arbetsgivare bör anstränga sig för att utveckla och förbättra (Vroom, 1964; Rubenowitz, 1967). Kommunerna har tydligen lyckats mycket väl med detta.

Bilden av den anställda som offer återskapas bland ledning och i gemensamma organ. Berättelserna om varför de anställda inte slutar hos en så dålig arbetsgivare är då annorlunda – mera i termer som "det finns inga andra jobb och folk vill inte byta bostadsort" eller "de vågar inte sluta; här känns det ändå tryggt, man vet vad man har men inte vad man får".

Undertexten är att de som är starka, de som har andra möjligheter, de som lätt kan flytta på sig – de stannar inte hos oss. Det som upplevs som positivt är det i så fall *trots* arbetsgivaren. Tankemönstret bidrar till att skapa och återskapa en negativ självbild – både av kommunen som arbetsgivare och av dem som arbetar där. Olika aktiviteter utifrån den verklighetsbeskrivning som råder förstärker den, t ex att diskutera förslag till belöning för den som kan övertala någon till att börja arbeta i kommunen.

Exempel 4 *Tyvär så...*

... är det ofta fel personer som befordras till chefer inom offentlig sektor.

Detta är ett vanligt inlägg i diskussioner med både chefer och medarbetare inom stat och kommun. En utveckling av innebörden är att chefer i alltför hög grad rekryteras på formella meriter – utbildning, dokumenterad kompetens, anställningstid – och inte på grund av personlig lämplighet. Detta anses ha lett till att det råder brist på goda ledare och att de som är chefer inom stat, kommun och landsting inte skulle ha blivit det i samma utsträckning inom det privata näringslivet. Förutom att cheferna anses sakna

personlig lämplighet finns en bild av att offentlig sektor satsat/satsar mindre resurser på ledarutveckling (dvs. mindre än det privata näringslivet).

Bilden av att stat och kommun (liksom också landsting) har större ledningsproblem än näringslivet har samband med de exempel som jag diskuterat tidigare. Den kan kopplas till synen på ledningen som belastad, stämplad av fel traditioner, med fel kultur och fel sorts tänkande. På samma sätt som vad gäller övriga medarbetare finns en mer eller mindre tydligt uttalad undertext om att de verkligen duktiga, de som är gångbara på den privata sidan hellre arbetar där. Med risk för att vara övertydlig vill jag påstå att självföraktet odlas ömsesidigt av ledare - medarbetare. "De bästa medarbetarna vill inte jobba hos oss" och "Så dåliga chefer som vi har skulle inte bli gamla i det privata näringslivet".

Denna negativa bild av ledningen upprätthålls och återskapas på flera sätt. Ett är myten om att det privata näringslivet satsar mera på utbildning och utveckling av ledare. Ett annat är diskussionen om att förändrade rekryteringsrutiner (t ex med hjälp av headhunters) med möjligheter till större sekretess breddar och höjer kvalitén på rekryteringsunderlaget eller att det är ett problem att lönenivån är högre inom privat sektor. Berättelsen utgår från att offentligt anställda chefer tjänar mindre och att de bästa ledarämnena söker sig till verksamheter med högre lönenivå.

Jag har tidigare i texten kommenterat att extern rekrytering av nyckelpersoner med helt annan bakgrund också sänder ett budskap till tidigare anställda om att den kunskap de representerar inte längre är lika värdefull eller tillräcklig. Varje extern rekrytering som genomförs med hänvisning till att egen kompetens saknas eller till att det finns behov av något helt nytt bekräftar implicit nuvarande eller tidigare lednings låga värde. Samma gäller de medarbetare som varit beredda och insiktslösa nog att följa den ledning som funnits liksom det arbete som utförts. Det nya och annorlunda är ändå endast nytt i samband med rekryteringen. Efter att rekrytering har skett är även den mest nya och annorlunda chef snart en del i den nuvarande "ledning som inte räcker till".

Ytterligare sätt att bekräfta och förstärka en negativ föreställning om ledningen är att inte bemöta offentlig kritik. Tystnad tolkas i allmänhet som medgivande. Tystnaden var påfallande och diskuterades senare också internt i anslutning till Mona Sahlins offentliga och uppmärksammade kommentar om att dålig arbetsledning var en viktig orsak till den ökade sjukskrivningen bland kommunernas anställda. Det fanns fackliga företrädare som ifrågasatte uttalandet offentligt men däremot inte några företrädare för högre ledning

(inkl. Svenska Kommunförbundet). Där påbörjades en stor nationell satsning på utbildning av kommunala chefer på olika nivåer.

Olika former av ledarutvecklingsinsatser kan presenteras på varierande sätt – antingen som löpande och naturliga inslag i den vardagliga verksamheten eller som unika och extraordinära projekt. Om rubrikerna är stora och braskande kan en åtgärd bli en bekräftelse på tidigare underlåtenhet och brister i utvecklingsarbetet och att man nu vill komma tillrätta de problem som skapats. Då kan utvecklingsinsatsen snarare bidra till att bevara och förstärka egen och andras negativa bild av ledningen i stället för att förändra föreställningen om ledningen i mera positiv riktning. Budskapet blir att "Vi har varit dåliga på ledarutveckling därför har vi ledningsproblem", alltså en bekräftelse på att ledningen är ett problem.

Exempel 5 *Tyvärr så...*

... är det ju mera tungrott i en politiskt styrd verksamhet. Det blir inte lika effektivt.

Citatet är från en intervju med en ledare inom statligt affärsverk. Det är representativt för ett stort antal uttalanden med liknande innebörd. Undertexten är att politiker har för stort inflytande, att de drivs av andra intressen än verksamhetens bästa, att politisk styrning förhindrar effektiv utveckling. Förändrad politisk sammansättning i nämnder förändrar förutsättningarna och förhindrar därmed långsiktigt arbete. Politiker anses också agera på områden där man inte har kompetens. Samma föreställning kommer igen i olika former i de rapporter som skrivits från Framtidsverkstädernas verksamhet. Det finns inte heller något påstående, någon åsikt eller exempel på uttalad attityd i det material jag samlat som uttrycker en positiv värdering om att verksamheten ingår i ett demokratiskt, parlamentariskt styrsystem.

Det framstår som en odiskutabel sanning att det är svårare att leda verksamhet som är politiskt styrd jämfört med en privat, oavsett storlek. Politiskt inflytande synes också alltid vara till nackdel för själva verksamheten. I de rapporter jag läst finns inget om att det representativa, politiska inflytandet skulle kunna utvecklas eller stärkas och att detta skulle kunna gagna verksamheten. Bland visionerna finns däremot några idéer om att ersätta det representativa politiska systemet med mera direktdemokrati.

Det är inte stor/liten organisation, börsnoterat/familjeägt, varuproduktion/tjänstproduktion alt vinst/icke-vinstdrivande som lyfts fram som viktiga skillnader i grundförutsättningarna för olika verksamheter utan just närvaro resp. frånvaro av representativt politiskt inflytandet. Berättelsen om det problematiska och specifika hålls levande genom varianter på temat "när man är politiskt styrd så..." i kombination med en negativ effekt. Det är främst själva den politiska styrningen eller den politiska organisationen som problematiseras men också hur politiker i allmänhet agerar och fungerar. Det cirkulerar många historier bland tjänstemännen om vilka problem politiker kan ställa till med. Alla berättelser bidrar till att skapa och underhålla en negativ bild av politiker och därmed också av den egna verksamheten. Den är ju politiskt styrd och beroende av politikernas agerande.

Tack vare...

Att förändra föreställningar om vad som är giltigt och sant handlar om att formulera nya berättelser. Berättelser som beskriver verksamheten och dess förutsättningar från andra perspektiv. Genom att byta position förändras innehållet i synfältet och andra orsak-verkan kedjor kan bli synliga. Nedan följer en illustration över hur de exempel på beskrivningar jag presenterat tidigare kan omtolkas och omformuleras och därmed ge underlag för helt andra berättelser. Avsikten är inte att väcka debatt om vilken sanning som är den verkliga sanningen utan att åskådliggöra hur samma fenomen kan beskrivas och tolkas från ett annat perspektiv:

Exempel 1 Det är det gamla statliga myndighetstänkandet som ligger kvar
... (med de negativa effekter som det medför)

Ny berättelse: *"Tack vare att vår verksamhet (järnvägstrafik) alltid har varit förenad med höga krav på säkerhet och att följa uppställda planer har vi blivit en organisation som man kan lita på. Tågen skall komma och gå tid. Hos oss går det på räls... Vi har också haft ansvar för att kontrollera andra. Den inställningen har säkert smittat av sig på andra delar av verksamheten. Vi är noga med regelverket, med kontrollen och att följa tidsplaner. Här slarvas inte. Säkerheten går före kortsiktigt lönsamhetstänkande."*

Exempel 2 Vi måste få bort SJ-stämpeln ur pannan

Ny berättelse: *"Tack vare att vi har en lång erfarenhet av tågtrafik och tågunderhåll ser vi stora möjligheter att hävda oss väl internationellt. Vi vet att SJ har gott internationellt rykte och att vi ligger bra*

till i alla internationella jämförelser vad gäller kvalitet och produktivitet. Vi är duktiga på logistik och teknik. Vi har länge exporterat know-how inom modern järnvägstrafik och har många goda kontakter världen runt. Detta kommer vi självfallet att ha stor nytta av när vi nu satsar på att gå ut i Europa”.

Exempel 3 Kommunens är en dålig arbetsgivare men våra medarbetare trivs med sitt jobb och sina arbetskamrater och stannar – trots sin inställning till arbetsgivaren

Ny berättelse: *”Tack vare att vi har så meningsfulla och viktiga arbetsuppgifter så har vi också mycket engagerade medarbetare som hellre samarbetar än konkurrerar med varandra. Våra medarbetare har överlag högre professionell utbildning än inom den privata sektorn. De har därför också ofta en stark yrkesidentitet. Det innebär att de har klara värderingar och åsikter om hur verksamheten skall bedrivas t ex inom skolan, barnomsorgen eller äldreomsorgen. De är kritiska och vill ständigt arbeta för att höja kvalitén och utveckla verksamheten. Ibland blir det högljutt – hos oss är det högre i tak än inom det privata näringslivet. Där verkar det vara mera likriktat och lydigt.”*

Exempel 4 Tyvärr är det ofta fel personer som befordras inom offentlig sektor.

Ny berättelse: *”Tack vare vårt offentliga rekryteringsförfarande och att vi har vissa regler kring formell kompetens på många områden så minskar risken för nepotism och kompisskap. Hos oss kan inte högste chefen fylla ledningsgruppen bara med sina gamla kompisar. Så är också andelen kvinnliga chefer högre hos oss. Vi ser nog mera till kompetens än till personliga relationer eller schablonföreställningar om karismatiska ledare. Chefer inom offentlig förvaltning har högre utbildning och längre erfarenhet än inom privat sektor. I allmänhet är de också mycket väl insatta i verksamheten då de jobbat där tidigare. Tillgång och möjlighet till ledarutveckling är också större hos oss. Vi är oftast stora nog att ha egen kompetens för planering och genomförande och sedan ju finns samordnade åtgärder via de gemensamma organen. Inom privata företag är det nog mest storföretagen som satsar på systematisk ledarutveckling. Mindre privata företag inom samma branscher har förstås svårare att samordna sina utvecklingsinsatser – de konkurrerar ju med varandra”.*

Exempel 5 Det är ju mera tungrovt i en politisk verksamhet. Det blir inte lika effektivt.

Ny berättelse: *”Tack vare att vår verksamhet är till för alla, skattefinansierad och gemensamt ägd av medborgarna så får vi en större stabilitet. Ingen lägger ju ner oss för att vi inte tjänar*

tillräckligt med pengar eller säljer oss till en konkurrent i första taget. Vi skall arbeta efter politiska beslut fattade i parlamentarisk ordning. Det gör att vi är mindre utsatta för enskilda chefers nycker. Ingen ledare kan genom karisma eller skräckvälde tvinga på oss sina egna värderingar. Självklart innebär det också att det vi gör utsätts för tuffare granskning av massmedia. Vi lever i och med offentlighetsprincipen. Det gör att vi skärper oss, är mera noga med beslut och vilka våra motiv är för dem. Det blir också mera "offentligt" internt och högre i tak. Det är svårare att dölja misstag hos oss än i näringslivet.

Vår verksamhet handlar ju inte om att tjäna pengar men det är klart att ekonomin är viktig. Resurserna är begränsade. Vi värderas ändå efter det vi åstadkommer. Om barnen lär sig något t ex. Det måste vara trist att jobba i ett privat företag och bara värderas efter senaste kvartalets vinstsiffror hur hårt man än slitit."

Sanningar med modifikation.

Det främsta syftet med denna uppsats har varit att beskriva och diskutera hur en negativ självbild produceras och hålls vid liv i språk och andra handlingar. Men kan det inte bero på att man faktiskt är ganska ineffektiv och att det finns anledning till självkritik och en stor potential till förbättring, undrar kanske någon? Eller att åtstramningarna varit så kraftiga att den verksamhet som bedrivs inte längre motsvarar rimliga kvalitetskrav? Andra invändningar mot min text kan handla om att det finns många enheter och verksamheter som är både nöjda och stolta över sig själva och vad man åstadkommer. Allt är inte nattsvart.

Vad gäller det sista så har mitt fokus varit på den negativa självbilden då den varit dominerande i mitt material från fältet. Där pågår en ständig strävan efter att bli något annat än det man är idag och ett missnöje med det man är. Självklart finns både grupper och individer som beskriver en tillfredsställelse över det man gör men oftast är detta parat med en besvikelse över att inte få bekräftelse eller erkänsla för detta av omgivningen.

Beträffande effektiviteten och åtstramningarnas konsekvenser är min utgångspunkt att det inte går att fastställa i objektiv mening. Vad som är effektivt och vad som är god kvalitet är alltid föremål för förhandling, tolkning och värdering. Det finns många berättelser om effektivitet. En undersökning visar att privata industrigymnasier är de mest effektiva gymnasierna. Måttet är hur mycket högre betyg eleverna uppnår jämfört med i sin förra skola. Är då industrigymnasier mest effektiva pga av att de är bäst på att lära ut? Eller bäst på att motivera elever att lära sig? Eller bäst på att rekrytera skoltrötta

elever som äntligen får göra något de tycker om eller lyckas bättre med? Många berättelser handlar om att privat eller konkurrensutsatt verksamhet är mera effektiv men de innehåller sällan några detaljer om i vilket avseende och med vilka mått effektiviteten är högre.

Åtstramningarna har självklart på många håll inneburit högre arbetsbelastning och större hälsorisker för medarbetarna. De har också inneburit att verksamheter lagts ned eller att deras innehåll har förändrats. Det är konsekvenserna för självbilden jag vill diskutera här. Genomförda rationaliseringar kan lika gärna bidra till berättelser av typen: "Vi har klarat av att..." "Nu har vi ökat effektiviteten och med mindre pengar kan vi fortfarande...", "Det har varit tuffa omstruktureringar men nu står vi starka..." (Citat från ett privat företag.)

Syftet här har främst varit att beskriva hur självbilden skapas och upprätthålls genom att exemplifiera med några typiska berättelser *om* offentlig sektor *från* offentlig sektor. Jag har också försökt demonstrera hur ett annat språkbruk, en annan tolkning och beskrivning av verkligheten kan forma nya berättelser. Däremot har jag hittills inte diskuterat bakgrund och orsak till de negativa föreställningarna. Med vilka syften och i vems intresse upprätthålls dessa sanningar så ihärdigt? Flera alternativa analyser är möjliga. De kan också existera sida vid sida. Inspirerad av Lyotard (1979) och andra postmodernister vill jag avslutningsvis med hjälp av både gamla och nya teorier presentera tre tänkbara drivkrafter, eller snarare motkrafter:

Marknadskrafterna och/eller den politiska oppositionen? Offentlig sektor är stor och omsätter mycket kapital. Här finns en enorm marknadspotential och därmed starka intressen hos privata aktörer att få tillgång till denna marknad för utbildning, vård, omsorg och infrastruktur. Den berör alla och är därför också viktig i den politiska maktkampen.

Identitet och självbild formas i relation till relevanta andra. Om detta är de flesta teoretiker överens bortsett från den mest extrema gör-det-självt psykologin (Klein m fl, (1955) 1977; Gergen & Davis, 1985; Sahlin-Andersson, 1996; Brown & Starkey, 2000). Det betraktas allmänt som svårt att på egen hand utveckla en identitet som inte omgivningen också har ett intresse av att bekräfta. Med den utgångspunkten skulle en förklaring till varför den negativa självbilden upprätthålls vara att den i hög grad tjänar omgivande aktörers ekonomiska eller politiska intressen. Mycket förenklat: "Om något är så dåligt borde väl andra, alternativa dvs. privata vägar prövas?" eller "Titta så eländigt det är.

Rösta på oss så blir det bättre". Alla försök att visa på goda exempel eller göra jämförelser till offentlig sektors fördel osynliggörs i dessa syften.

Om man som individ, grupp eller organisation i stor utsträckning får negativ respons så formas också en negativ självbild, identitet. "Vi är stora, tröga, ineffektiva" kan jämföras med "Jag är ful och tjock" och bli en förklaring på alla problem.

Med hjälp av Vossius ((1652) 1990) retoriska begrepp innebär ovanstående resonemang att ledning och företrädare för offentlig sektor misslyckats med att demonstrera ett *ethos* som väcker respekt och skapar förtroende hos publiken. Förutsättningarna för att göra detta är också dåliga – publiken är motsträvig och har inget större intresse av att låta sig påverkas.

Hälsan tiger still? Verksamheter inom offentlig sektor är i stor utsträckning skattefinansierade och konkurrerar därmed med varandra om begränsade resurser. Ett vanligt argument för att få mera resurser är att visa på behov och att göra olika former av konsekvensbeskrivningar inför alternativa politiska beslut. Igen mycket förenklat "Se här vilka stora problem vi har eller skulle få. Vi måste få mera pengar till verksamheten". Att bli uppfattad som ett problemområde skulle enligt detta resonemang tjäna verksamhetens eget intresse av att få tillgång till mera resurser. Att demonstrera styrka och välmående skulle däremot kunna innebära en risk att förlora resurser. Den föreställningen har säkert också bekräftats, t ex att man fått mera pengar genom att mobilisera föräldrar och anhöriga. I längden kan det vara svårt att skilja krokodiltårar från äkta tårar och när man påverkar andra påverkar man också sig själv. Det blir kanske till slut omöjligt att beskriva något glädjande och positivt utan att samtidigt ta udden av det med någon negativ kommentar.

Om *logos*, de logiska argumenten för att påverka publiken, bygger på negativa beskrivningar av det man gör, så går det antagligen inte att samtidigt skapa och upprätthålla ett positivt och starkt *ethos*, det man är (Vossius, (1652) 1990). Lika omöjligt blir detta om *pathos* syftar till att väcka publikens känsla av att vilja ta hand om, stödja eller rädda. *Ethos* försvagas ytterligare. Publiken, omgivningen tappar alltmera tilltron och kanske också intresset för föreställningen – man vill se något annat. Eller med andra ord: Ingen vill satsa mera på något som tydligen inte fungerar så bra.

Överjagsångest? Enligt psykodynamisk teori leder stor diskrepans mellan jagideal och självbild till självförakt, skuld och skam (Erikson, 1968; Cullberg, 1984). När skillnaden är

stor mellan hur man tror att man borde vara och hur man ser på sig själv ligger det nära till hands att anklaga sig själv. Sättet att hantera skulden och skammen kan vara att identifiera och acceptera sig själv som mindre värdefull men det kan också leda till en ångestladdad strävan i att på olika sätt närma sig idealet. Vår tidsanda utkräver också stort ansvar av individen att själv skapa sin identitet (Giddens, 1991). Med hjälp av mediciner och operationer kan vi t o m välja utseende och kön. Den som inte når upp till idealen blir därigenom i allt högre grad skuld- och skambelagd också av omvärlden. Är du fet och ful är det ditt eget fel.

Även för organisationer råder ideal. I affärsverket är jagidealet att vara som "ett riktigt bolag". Ett riktigt bolag anses vara autonomt, affärsmässigt och resultatnriktat. En organisation ägd av några få eller många investerare, styrd av marknaden eller börskurserna inom det privata näringslivet betraktas allmänt som mera autonom, affärsmässig och resultatnriktad än en gemensamt ägd, politiskt styrd organisation inom offentlig sektor. Extra statusfyllt är att vara internationellt framgångsrik. I de rapporter som lämnades från Framtidverkstädernas arbete fanns formulerade visioner inför framtiden. Visioner uttrycker de ideal som råder och vad som anses värt att sträva mot. Innehåll och tema för visionerna i rapporterna skiljer sig något åt mellan olika kommuner men ett är gemensamt – inga visioner handlar om det representativa, politiska systemet. Politisk styrning ligger långt från det organisatoriska jagidealet.

Vissa organisationer representerar idealen och blir trendsättare för idéer och former för organisering (Abrahamson, 1991, 1996 ; Sahlin-Andersson, 1996). Andra organisationer följer efter och vi får en snabb spridning och översättning av idéer (Czarniawska & Joerges, 1996). Några aktuella exempel är idéer om empowerment, balanserade styrkort eller kvalitetscirklar . Många verksamheter inom offentlig sektor, affärsverk, kommuner och landsting följer de trender som sätts inom det privata näringslivet. Bolagisering av kommunal verksamhet är ett sådant exempel, divisionalisering eller kundindexmätning är andra. Det kan tolkas som uttryck för en vällovlig strävan att närma sig jagidealet men kan ur ett psykodynamiskt perspektiv beskrivas som neurotiskt försvar mot överjagsångest (jmf ständig ommöblering plastikoperationer, överdriven fysisk träning).

Paradoxen ligger i att man aldrig kan uppnå idealet då själva grundförutsättningarna är annorlunda. Skattefinansierad verksamhet är politiskt styrd och merparten av offentlig verksamhet finns inte till eller har startats för att ge maximal avkastning på insatt kapital. Den passar inte på börserna. Om inte jagidealet kan inbegripa givna förutsättningar

förstärker strävan mot det endast självföraktet då skillnaden blir än mera synlig. Politikerföraktet är ett belysande exempel – Om politikerföraktet upprätthålls bland tjänstemännen och man därför försöker "tänka bort" politikerna blir det omöjligt att vara stolt över att arbeta i en politiskt styrd verksamhet.

Vossius ((1652) 1990) skulle inte kallat det god retorik att beklaga sitt *ethos* inför publiken eller att försöka övertyga publiken om något som uppenbart inte är möjligt. Det är en strategi som får motsatt syfte och förstärker både eget och publikens förakt.

De olika förslagen ovan om motkrafterna till en positiv bild av offentlig sektor kan vara lika sanna och giltiga beroende på genom vilka glasögon och från vilket håll fenomenet betraktas. Acceptansen av att det finns flera berättelser om sanningen och att ingen kan göra anspråk på att vara den enda, ökar kravet på att kritiskt granska den som framstår som självklar. Vad är det vi ser och varför? Då först kan vi ifrågasätta det som tas för givet och börja formulera nya berättelser.

Referenser

- Abrahamson, Eric. 1991. Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*. 16(3), sid 586.
- Abrahamson, Eric. 1996. Technical and Aesthetic Fashion. I *Translating Organizational Change*, red. Barbara Czarniawska och Guje Sevón. Berlin: Walter de Gruyter.
- Berger, Peter, och Thomas Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality*. Middlesex: Penguin.
- Boden, Deidre. 1994. *The Business of Talk - Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Brown, Andrew D., och Ken Starkey. 2000. "Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective." *Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000): 102-20.
- Burr, Vivien. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Cullberg, Johan. 1984. *Dynamisk psykiatri*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Czarniawska, Barbara och Bernward Joerges. 1996. Travels of Ideas. I *Translating Organizational Change*, red. Barbara Czarniawska och Guje Sevón. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara och Guje Sevón, red. 1996. *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Douglas, Mary. 1986. *How Institutions Think*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Edelman, Murray. 1988. *Constructing the Political Spectacle*. Chicago: University of Chicago Press.
- Erikson, Eric H. 1968. *Identity, Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton.
- Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. Princeton: Basic Books.
- Gergen, Kenneth. 1991. *The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gergen, Kenneth J., och Keith E. Davis. 1985. *The Social Construction of the Person*. New York: Springer-Verlag.
- Giddens, Anthony. 1991. *Modernity and Self-Identity*. Stanford: Stanford University Press.
- Gustafsson, Rolf Å. 1994. *Köp och sälj, var god svälj? Vårdens nya ekonomistyrningssystem ur ett arbetsmiljöperspektiv*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Hirschhorn, Larry. 1990. *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hugemark, Agneta. 1994. *Den fängslande marknaden..* Lund: Arkiv förlag.
- Jepperson, Ronald L. 1991. "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism." I *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, red W. Powell och J. DiMaggio. Chicago: Chicago University Press.
- Klein, Melanie, Paula Heiman, och R.E Money-Kyrle, red. (1955) 1977. *New Directions in Psychoanalysis*. London: Tavistock Publications Ltd.
- Kullander, Björn. 1994. *Sveriges Järnvägs Historia*. Höganäs: Bra Böcker.
- Laing, Ronald D. 1968. *Det Kluvna Jaget*. Stockholm: Aldusserien, Bonniers.
- Liotard, Jean-François. (1979) 1984. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Norén, Lars. 1995. *Tolkande företagsekonomisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Obholzer, Anton, och Vega Zagier Roberts, red. 1994. *The Unconscious at Work*. London: Routledge.
- Olsson, Eric. 1998. *På spaning efter gruppens själ*. Lund: Studentlitteratur.
- Parker, Ian, red. 1998. *Social Construction, Discourse and Realism*. London: Sage.
- Polanyi, Karl. (1944) 1989. *Den stora omdaning. Marknadsekonomins uppgång och fall*. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, Sigvard. 1967 *Personaladministration och arbetspsykologi*. Göteborg: Akademiförlaget.
- Sahlin-Andersson, Kerstin. 1996 "Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields." I *Translating Organizational Change*, red. Barbara Czarniawska och Guje Sevón. Berlin: Walter de Gruyter.
- Tullberg, Maria. 2000 a. *Växelsång. Om organisering för förändring på Sj*. Göteborg: BAS Förlag.
- Tullberg, Maria. 2000 b. "Visioner om kommunala framtider." I *Arbetsgivarpolitik - en strategisk fråga*. Stockholm: Svenska Kommunförbundets rapportserie
- Vossius. (1652) 1990. *Elementa Retorica*. Översatt och bearbetad av Stina Hansson. Göteborg: Litteraturvetenskapliga Institutionen, Göteborgs Universitet.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wallenberg, Jan. 2000. "Konkurrens, bolagisering och ändrat huvudmannaskap inom sjukvården. Vad säger forskningen?". Stockholms Universitet: Företagsekonomiska institutionen: IKE-rapport.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations. Organizational Science*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Winnicott, D. W. (1971)1981. *Lek och verklighet*. Stockholm: Natur och Kultur.