

Visioner om kommunala framtider

Maria Tullberg

WP: 2000 - 5

Visioner om kommunala framtider- Vilka är vi, vilka vill vi bli?

De kommuner som anslutit sig till Svenska Kommunförbundets projekt "Strategiska Arbetsgivarfrågor" erbjöds under 1999-2000 möjligheten att med hjälp av konsultstöd genomföra 2-dagarsseminarier under rubriken "Framtidsverkstad". 32 kommuner genomförde seminarier vilka är dokumenterade i en rapport från varje kommun. Ett övergripande syfte med seminarierna var att utveckla visioner om framtiden, framförallt om kommunen som framtida arbetsgivare.

Visioner och deras betydelse för en organisation diskuteras både inom konsult - och managementpraktiken liksom inom forskningen om organisation och ledarskap. Det är tydligt att föreställningarna om visioner skiljer sig åt vad gäller deras funktion, hur idéerna skall produceras och vilken betydelse de kan tänkas få. För konsulter och chefer är visioner i första hand ett modernt managementverktyg – ett sätt att påverka beteende och styra verksamheten i en viss riktning. Åtskilliga böcker och handledningar har publicerats om hur detta på bästa sätt kan åstadkommas. Där finns olikheter mellan vad som skall betraktas som en "äkta" vision – till skillnad från t ex syfte, mission, uppgift – och det finns olikheter vad gäller synen på vem som skall utforma visionen och hur den skall förankras i organisationen. Är det ledningen som formulerar visionen och sedan sprider den, gör den tydlig i organisationen eller är det företrädare för hela systemet, inklusive t ex också kunderna, som utformar och sedan är det ledningens uppdrag att genomföra den?

De kanske mest kända modellerna från konsultpraktiken är de som introducerats av Peter Senge och Martin Weisboard (Senge, 1994, 1995; Weisboard & Janoff, 1995). Båda dessa utgår från tanken att en utbredd delaktighet i formuleringen av visionen dels är ett sätt att förankra, göra visionen känd och förstådd och dels är ett sätt att öka engagemang och motivation för att genomföra den. Inom managementpraktiken verkar den vanligaste modellen i stället vara att toppledningen formulerar visioner som sedan förmedlas ut i organisationen. I Sverige hade antagligen Jan Carlzons bok "Riv pyramiderna" (1985) stor betydelse för att sprida idén om det s k visionära ledarskapet – idén om styrning via visioner, som då förutsätts först vara utvecklade och sedan rätt marknadsförda av ledningen.

Inom organisationsforskningen finns också företrädare för synen på visioner som ett modernt managementinstrument för att styra och påverka medarbetarna i en viss riktning (Argyris, 1995) men där finns också andra perspektiv på själva idén om visioner och bakgrunden till det arbete med att utveckla visioner som idag pågår inom många organisationer. Visioner kan betraktas som en av de moderna idéer och former som organisationer och deras ledare måste anpassa sig till, inkorporera och hantera på ett eller annat sätt för att få legitimitet i sina egna och/eller omvärldens ögon.

Idéer och former för hur organisationer bör vara och göra utvecklas och sprids allt snabbare genom managementkonsulter, universitet, utbildningsprogram, konferenser, litteratur osv vilket bidrar till att organisationer, åtminstone på ytan framstår som alltmera lika (Abrahamsson, 1991, 1996; Czarniawska & Joerges, 1996). Samtidigt visar forskningen att samma idéer, samma former kan ha översatts på många olika sätt och den operativa verksamheten följa skiftande mönster även om den formella strukturen ser likadan ut. Att de flesta organisationer idag är utrustade med en personalavdelning betyder t ex inte att personalfrågorna hanteras på samma sätt. Balanced scorecards, bench-marking, ISO-certifiering, projektorganisation är exempel på andra, nyare former som sprider sig över alltflera organisationsfält.

Ett organisationsfält kan beskrivas som en grupp organisationer som har liknande former och delar vissa element, t ex samma kunder, samma leverantörer eller andra gemensamma nämnare vad gäller verksamhet eller typ av kompetens. Vissa organisationsfält har högre status än andra och det är viktigt för en organisation vilket fält man vill tillhöra, identifiera sig med och där man kan jämföra sig med andra organisationer inom samma fält. Ett steg i att förändra sin identitet är också att börja imitera och jämföra sig med andra typer av organisationer från andra organisationsfält, ofta med högre status (Sahlin-Andersson, 1996). Kommunerna bildar självklart ett eget organisationsfält men kanske vill man också kunna identifiera sig med andra organisationer från andra fält?

Att arbeta med att utveckla visioner blir från detta perspektiv en viktig symbolhandling för att få legitimitet som en modern, effektiv och rationell organisation snarare än ett instrument för att styra den operativa verksamheten. Detta skall inte tolkas som att visionsarbete därigenom är betydelselöst eller bara ett spel för gallerierna. Tvärtom, kanske det allra viktigaste är just att påverka föreställningarna om organisationens effektivitet och rationalitet liksom om ledningens förmåga att föra verksamheten in i framtiden.

Vår kunskap om och vår uppfattning om en organisations effektivitet, ledningen, sättet att fungera och vilka vi själva är som medlemmar i den kan betraktas som socialt konstruerad, dvs det är en verklighet vi skapar tillsammans genom vårt tänkande, vårt sätt att prata och genom det vi gör/inte gör (Berger & Luckman, 1967). Genom att förändra tanke-, kommunikations- och beteendemönster kan vi också förändra verklighetsbilden om både organisationen, oss själva i den och i vilken omgivning organisationen lever.

Weick (1995) använder begreppet *sense-making* för att beskriva den process varigenom identitet, handlingsmönster och värderingar skapas, upprätthålls och allra viktigast - ger organisationen förutsättningar och riktlinjer för handling. Signaler utifrån uppfattas och tolkas enligt vissa rutiner, det som identifieras som problem resp möjligheter följer också vissa rutiner liksom sättet att reagera på dem. Nya eller okända signaler uppfattas i allmänhet inte, tolkas förstås inte heller. I den meningen skapar vi också vår omgivning själva genom en form av självuppfyllande profetia. Arbetet med att utveckla visioner kan från det perspektivet uppfattas som en metod för att bryta rutiner och mönster för tanke och handling och i förlängningen - att förändra identitet, handlingsmönster och värderingar. Det är inte bara dagens verklighet vi skapar här och nu utan också framtidens.

Med hjälp av den dokumentation som lämnats från Framtidsverkstäderna och med visst stöd av de diskussioner som förts inom nätverk och styrgrupp för projektet Strategiska Arbetsgivarfrågor är det i första hand två frågeområden jag vill diskutera här:

Hur har idén om visioner tolkats och översatts i handling av kommunerna genom Framtidsverkstäderna? Hur kan arbetet i Framtidsverkstäderna förstås mot bakgrund av hur teman formulerats och av vilka som deltagit?

Framträder några mönster för tanke och handling (och i så fall vilka) som bidrar till att skapa och upprätthålla identiteten som anställd i kommunen och värderingar om kommunen som arbetsgivare? Finns det gemensamma drag i den identitet och de värderingar som kan uttolkas? I vilken utsträckning bidrar visionerna om framtiden till att förstärka resp förändra dessa mönster?

Visioner i kommunal översättning

Det är ett tydligt och genomgående drag i de rapporter som studerats att arbetet med visioner i första hand ses som ett sätt att producera idéer och att synliggöra de tankar och förslag som finns hos främst de anställda. Inte i någon rapport presenteras någon idé eller vision som ledningen, politisk eller tjänstemännens, formulerat eller säger sig vilja driva. De allra flesta rapporter anger syftet med seminariet Framtidsverkstaden som just ett första steg i en process mot att formulera viktiga utvecklingsområden och att deltagandet i seminariet är en möjlighet att kunna påverka och styra kommunens/enhetens utvecklingsåtgärder och inriktning mot framtiden. I några få fall föreläggs deltagarna resultatet från en annan, tidigare grupps arbete att använda som utgångspunkt. Motivet är då att inte behöva börja från "scratch" utan i stället kunna bygga vidare på något som redan finns framtaget. Inte heller här handlar det om vad ledningen formulerat utan om tidigare projektgrupper som arbetat med att ta fram förslag kring ett specifikt problemområde.

Utän att dra alltför långtgående slutsatser är det rimligt att anta att de som initierat och stöder denna kommunala utvecklingsprocess från centralt håll ansluter sig till idén om att arbete med gemensamma visioner är ett sätt att engagera och motivera personalen, att skapa delaktighet och ta tillvara den kompetens som finns i organisationen snarare än ett sätt att tydliggöra och förmedla ledningens visioner. Den externa resurs som valts – Framtidsverkstaden AB – kan förmodas vara ett resultat av den grundsynen. (Eller möjligen det omvända – att konsultfirman planterat idén?) Valet av arbetsform har också i stor utsträckning styrt hur man på lokalplanet, i den enskilda kommunen, översatt idén om att arbeta med visioner. Samtliga kommuner utom en har anslutit sig till Framtidsverkstadens metod. I Borlänge har man valt att i stället arbeta med det man kallar SWOT-teknik men deltagarna är även här hämtade företrädesvis bland medarbetare ute i kommunen.

Chefer och politiker deltar i större eller mindre utsträckning men inte med någon annan uppgift eller i någon annan roll än övriga deltagare. Det finns också i något fall explicit uttalat att man tagit beslut om att inga chefer eller politiker skall delta i seminariet. En kommun utgör här ett undantag. Det är Sundsvalls kommun som samlat enbart chefer på olika nivåer för att nå enighet under tema "Hur ska vi få Sveriges bästa ledare"? Uppläggning och tema kan dock tolkas på samma sätt som i övriga kommuner – en vilja att låta de berörda, här cheferna själva, kunna påverka och bli delaktiga och engagerade i sin egen utveckling och förändring.

Kommunernas tolkning av och arbete med visioner motsvarar sannolikt de ideal som råder för att vara en attraktiv arbetsgivare men står samtidigt i kontrast till mycket av det som uttrycks under själva seminarierna – nämligen att arbetsgivaren/ledningen skall bli mera tydlig vad gäller visioner, inriktning och målformulering. Här anas ett dilemma för den kommunala ledningen. Om idealet är att arbeta med utveckling *bottom-up*, skapa delaktighet och engagemang genom att låta medarbetarna formulera visioner, handlingsplaner och mål som förs uppåt i organisationen innebär det givetvis en ökad risk för att ledningen själv inte samtidigt framstår som drivande, klar och tydlig i sitt ledarskap. Dilemmat kompliceras ytterligare av att det också finns andra ideal för den kommunala verksamheten – att förverkliga politiska visioner liksom att utveckla närdemokrati och låta medborgarna bli mera delaktiga i utformningen av den kommunala verksamheten. Medarbetarna i kommunen har också dubbla roller – de är både anställda och medborgare – och det är inte alltid tydligt utifrån vilket roll man arbetat i Framtidsverkstaden.

Organisering av idéproduktion

Formen är gemensam för att via Framtidsverkstäder skapa en arena för idéproduktion och ge möjlighet till påverkan och delaktighet men det finns samtidigt en hel del variationer i hur denna idé översatts på det lokala planet. Ett sådant område är hur syftet och förväntningarna formuleras i samband med starten av seminariet. Där uttrycks enligt rapporterna olika ambitioner - alltifrån att "man ska diskutera och fundera" om något tema till att man skall "åstadkomma gemensamma lösningar" på ett definierat problem. Allra vanligast är att syftet anges som att man ska "generera idéer för inriktning av fortsatt utvecklingsarbete" och/eller att "man ska formulera vision, ta fram handlingsplan och sätta upp mål och delmål". De olika formuleringarna kan sägas beskriva vilken nivå av delaktighet som utlovas/förväntas men skillnader i hur syftet anges inledningen motsvaras inte alltid av samma skillnader i det fortsatta arbetet. Det är t ex flera rapporter som presenterar syftet med seminariet till att åstadkomma mål och handlingsplaner men där arbete och resultat inte framställs som klart annorlunda än i de rapporter som angett att syftet i första hand varit att diskutera och fundera.

Rapporterna ger heller inte alltid en klar beskrivning av hur seminariet inleddes och presenterades och det viktigaste här är naturligtvis hur deltagarna i situationen uppfattade det hela – varför man var där, i vems intresse, vilken insats i utvecklingsprocessen man förväntades bidra med liksom vilken betydelse den skulle komma att få. Detta framgår av naturliga skäl inte i rapporterna som oftast författats av en eller två personer. Frågan om vilka förhoppningar och förväntningar om delaktighet som Framtidsverkstäderna har väckt har också diskuterats i samband med nätverksträffarna. Kommunerna uppvisar även här stora differenser i hur man planerat och gått vidare med det fortsatta arbetet. I några fall har deltagarna i Framtidsverkstäderna bildat en grupp som arbetar vidare med att formulera handlingsplaner och mål, i andra har frågorna förts vidare till de sk processhandledarna eller lämnats över till kommunledningen. Det finns också ett antal exempel där det i rapporten är svårt att utröna om och i så fall på vilket sätt de idéer och förslag som producerats lever vidare i kommunen.

Både formulering av tema för arbetet och urvalet av deltagare till Framtidsverkstäderna är självklart viktiga faktorer för innehållet i och resultatet av arbetet liksom hur det kan föras vidare i kommunen. Det finns här många lokala varianter. De teman som presenteras som rubriker för Framtidsverkstädernas arbete skiljer sig i flera avseenden från varandra mellan de olika kommunerna även om arbetsgivarrollen är central i de allra flesta. Det framgår inte av rapporterna hur teman valts eller av vem/vilka, inte heller om det varit någon diskussion i gruppen om huruvida temat för arbetet uppfattats som relevant och viktigt. De teman som anges kan kategoriseras på flera sätt:

Grad av öppenhet dvs hur generellt respektive mera specifikt inriktat mot ett visst problemområde eller en speciell verksamhet ett tema är.

Perspektivet dvs om det är formulerat ur medborgarnas, de anställdas eller arbetsgivarens perspektiv.

Ambitionsnivå (eller grad av realism?) dvs hur nulägesförankrat det framstår i förhållande till framtidsinriktning och då med syfte att i första hand stimulera fantasin.

Några exempel på olika grad av öppenhet: Temat "Hur skall utbildningsförvaltningen bli en attraktiv arbetsgivare?" är klart inriktat mot en viss enhet och ett klart avgränsat område. "Hur skall Mark bli den kommun i Västsverige där jag vill arbeta och bo" är däremot ett tema som lämnar fältet fritt för synpunkter på all verksamhet i kommunen. Merparten av rapporterna (ca 60 procent) berättar om seminarier som introducerats som förhållandevis öppna och riktade mot hela kommunens verksamhet. Några få är mycket specifika och inriktade mot en viss verksamhet eller en begränsad personalgrupp, t ex Åmål som arbetat med en del av en skola "Kristinekulle – en tradimodern skola. En verksamhet där en god arbetsmiljö råder".

Vad gäller val av perspektiv så är det arbetsgivarperspektivet som är det dominerande i temaformuleringarna, helt naturligt då Framtidsverkstäderna är en del av det övergripande projektet "Strategiska arbetsgivarfrågor". Dominerande är också att betrakta arbetsgivarfrågorna ur medarbetarperspektiv. Några exempel: "Bli Västsveriges mest attraktiva kommun att jobba i 2005"; "Att göra Mjölby kommun till en spännande arbetsplats (utvidgades till att också bli "utvecklande, stimulerande och intressant")". Det handlar i allmänhet om att bli en bra (eller den bästa) arbetsplatsen/arbetsgivaren i något eller i alla avseenden för de anställda. 5 av 27 studerade rapporter inkluderar i formuleringen av tema också brukarperspektivet. Exempel på detta är Hudiksvalls tema "Hur kan vi ta tillvara äldreomsorgspersonalens kompetens för att ge våra brukare den bästa kvaliteten?" och Lidköpings "Hur kan vi rekrytera och behålla den personal som ger invånarna service i toppklass?"

Skillnaderna i temats formulering vad gäller perspektiv bör nog inte övertolkas. Under själva arbetets gång verkar medarbetarperspektivet ha varit dominerande, framförallt i den sk kritikfasen. Det finns ändå anledning till att reflektera över om detta att vara en attraktiv arbetsgivare är ett mål i sig (t ex för att vara en god förebild för andra arbetsgivare) eller ett medel för att uppnå något för brukarnas del. Medarbetarnas behov och intressen står inte sällan i konflikt med brukarnas behov och intressen, t ex önskemål om arbetstider i förhållande till brukarnas servicebehov eller nivå på kommunalskatt i förhållande till löneanspråk. En strategisk arbetsgivarfråga är rimligen hur den konflikten kan/bör hanteras, särskilt i kommuner som både vill expandera och bli mera attraktiva att bo i, starta verksamheter i och som samtidigt ser framtida problem med att fylla rekryteringsbehovet av personal.

Valet av ambitionsnivå, graden av "realism" eller nulägesförankring skiljer sig också markant mellan kommunerna. Många teman är redan formulerade som visioner och seminariet innebär då i första hand att arbeta med hur man skall komma dit. Exempel: "Hur skall vi bli Skånes bästa arbetsgivare"; "Hur skall Karlskrona kommun bli en av regionens mest lockande arbetsplatser till år 2005? Hur skall vi komma dit?". Andra formuleringar av teman undviker helt att uttrycka någon vision utan tar sin utgångspunkt i dagens situation t ex "Arbeta i Linköping, språngbräda eller återvändsgränd?" eller "Hur leder vi och utvecklar Ydre kommun i förändringens tid?". Den formuleringen överlämnar till Framtidsverkstaden att både arbeta med hur det ser ut idag och att formulera visionerna.

I de fall visionen redan finns formulerad i temat för seminariet så är det ofta oklart för mig som läsare vem som är avsändare, dvs vems/vilkas vision är det? Är det politikernas? Kommunledningens? Brukarnas? Är det en "äkte" vision eller en snarare något av en för tillfället formulerad "arbetsvision" med huvudsakligaste syfte att starta själva idéproduktionen, få igång fantasin? Bakom dessa frågor finns

också reflektionen om hur deltagarna i seminariet tolkat den vision som presenterats i temat och hur det påverkat den vidare processen.

Vem producerar idéerna?

Deltagarna i Framtidsverkstäderna kan kategoriseras i 7 huvudgrupper: Anställd personal, fackliga företrädare, företrädare för gemensamma staber (vanligen personalavdelning), förvaltningsledning, kommunledning, politiker samt brukare/andra intressenter av olika slag.

Merparten av deltagarna är anställd personal. Sammansättningen av deltagare är naturligen i hög grad kopplat till valet av tema för Framtidsverkstaden. Handlar temat om en enhet eller en viss verksamhet är det företrädesvis också personal från den verksamheten som är representerad. Jag har tidigare påpekat att processen för hur själva urvalet gjorts eller av vem inte framgår av rapporterna. I några rapporter framskyntar att man velat få en bred representation av olika personalkategorier eller att man försökt hitta opinionsbildare, påverkare av olika slag men vem "man" är höljt i dunkel. I 9 av 27 rapporter anges medarbetarna komma från en enhet eller en verksamhet, dvs seminariet har behandlat en specifik del av kommunens verksamhet. Övriga 18 kommuner har inbjudit personal från flera enheter spridda över flera verksamheter. Sammantaget är det en stor dominans av personal från skola och äldreomsorg i nästan samtliga kommuner med enstaka företrädare för andra verksamheter, t ex teknisk förvaltning.

Strategin bakom de kriterier för urval som gällt kan jag endast spekulera över och de skiljer sig sannolikt åt mellan kommunerna och vilket utvecklingsprojekt man kopplat samman med det övergripande projektet. En strategi kan t ex ha varit att välja personal från den/de verksamheter som bedömts som extra utsatta. Detta för att visa uppmärksamhet, ge en möjlighet till deltagande som kan väcka hopp och förväntan om förändring, en upplevelse av att bli tagen på allvar, få problemen belysta och kunna förmedla de egna förslagen till åtgärder. Särskilt viktigt borde det då vara att representanter för högsta ledning och politiker också varit närvarande för att lyssna och ta emot.

En annan möjlig strategi kan ha varit att välja utifrån vem/vilka som är kända för att vara duktiga idéproducenter med syfte att åstadkomma så effektiva Framtidsverkstäder som möjligt. Effektiva i den meningen att de deltagande bedömts kunna acceptera och använda den metod som presenterats, åstadkomma en idébank att jobba vidare med och kanske också själva ha en vilja att vara aktiva i genomförandet.

Utöver anställd personal är politiker, förvaltningsledning och gemensamma staber (i nu nämnd ordning) vanligast förekommande grupp av deltagare, ca hälften eller något flera av kommunerna har med representanter för dessa grupper, en eller flera från varje. Antalsmässigt är inte politikerna så många men 19 av 27 kommuner har med minst en politisk företrädare i seminariet. 10 kommuner anger deltagare som är där i sin roll som fackliga förtroendevalda men de är givetvis också anställda. Kommunledning (exkl centrala staber) samt brukare och andra intressenter är klart lägst representerade. 5 kommuner anger tydligt i rapporten att kommunledningen varit med och likaså 5 kommuner att representanter för brukarna/andra intressenter varit närvarande. I två av de fallen är det elever i skolan (det finns dock inga motsvarande exempel på representanter för "de äldre" inom äldreomsorgen) och i övrigt finns ett exempel med företagsledare, ett med arbetsförmedlingen och ett med representanter för föreningar i stadsdelen.

Siffrorna ovan lämnas med viss reservation då jag inte alltid haft tillgång till de exakta deltagarlistorna. I stora drag motsvarar de troligen ändå fördelningen av deltagare bland de olika grupperna och kan bidra till att förstå arbetet med Framtidsverkstäderna.

Framtidsverkstaden – ett budskap i sig

Att arrangera ett framtidsscenario (liksom att *inte* göra det) innebär också att sända metabudskap (ibland dubbla och motsägelsefulla), budskap som också tolkas och uppfattas på metanivå, medvetet eller omedvetet. Budskapet sänds från någon till någon och de primära ingredienserna är här hur initiativet presenteras och temat formuleras, hur syftet anges och vilka som utses som deltagare.

Det mest tydliga budskapet som kan uttolkas från valen av teman är att "Kommunen är en dålig arbetsgivare" och/eller "Kommunen måste bli/skall bli en bättre arbetsgivare" men det är ofta oklart vem som sänder det. Är det Kommunförbundet? Är det den lokala kommunledningen? Är det projektledarna för utvecklingsprojekten? Är det politikerna? Är det de som för närvarande är anställda och seminariet därmed snarare en bekräftelse på att någon uppfattat denna signal från dem? Är det från dem som inte sökt arbete inom kommunen? Budskapet är också oklart vad gäller *för vem* kommunen är en dålig arbetsgivare. För alla anställda eller endast vissa?

Budskapet är riktat till de anställda själva – inte till dem som har att använda deras tjänster. Då skulle flera brukare varit med i seminariet (kanske med undertexten – Hjälp oss med att tala om hur våra anställda kan göra ett bättre jobb, bli mera kompetenta, mera professionella, som får er att känna er nöjda osv). Det är inte heller i första hand riktat direkt till kommunledningen eller politiker. När dessa grupper är representerade förväntas de inte uppträda i någon ledarroll.

Sammansättningen av deltagare ger underlag för vidare tolkning av metabudskapet. Det låga deltagandet från kommunledningar i förhållande till förvaltningsledningar och staber samt det stora antalet deltagare från skolan och äldreomsorgen kan tolkas som att budskapet framförallt handlar om arbetsgivarrollen inom dessa verksamheter och att det är ledningen och de anställda där som via framtidsseminarierna skall eller vill få dessa frågor lyfta och synliggjorda inför politiker. Initiativet till att arrangera Framtidsverkstäder kommer ytterst från Kommunförbundet. Det presenteras också så i några fall t ex "Det kom ett papper från Kommunförbundet..." vilket ytterligare bekräftar kommunledningens oklara roll.

En ännu vidare tolkning utifrån val och icke-val av deltagare är att Framtidsverkstäderna i första hand är till för att engagera den nu anställda personalen, eventuellt med syfte att öka deras motivation och tilltro samt att förbättra, förändra deras föreställning om kommunen som arbetsgivare i positiv riktning. Diskussionen om arbetsgivarrollen i framtiden förs inte med arbetsökande, med anställda i andra verksamheter eller med anhöriga/brukare. Budskapet är inte riktat till omvärlden utan inåt organisationen. Framtidsverkstaden kan då tolkas som en symbolhandling i första hand inför den egna personalen, en handling som demonstrerar medvetenhet om problemen och en vilja att göra något åt dem med hjälp av de grupper som idag har det svårast. Det är också en handling som anknyter till andra organisationsfält utanför det kommunala. En gång i tiden associerades kanske visioner och visionärer med politiska eller religiösa företrädare men i dagens organisationssamhälle finns starkare kopplingar till framgångsrika och synliga ledare inom privata näringslivet, inte minst inom IT-sektorn.

I de fall kommunledningen inte framstår som initiativtagare eller engagerade i seminariet blir metabudskapet mera tvetydigt. Då kan tolkningen bli att det är Kommunförbundet som är sändare av budskapet "Kommunerna är dåliga arbetsgivare" och Framtidsverkstäderna är, med hjälp av de anställda, förbundets kanal att få fram detta budskap till mottagaren, som då är kommunledningen. En sådan tolkning bidrar förmodligen till att förstärka föreställningen hos de anställda om att den egna ledningen är en dålig arbetsgivare och motverkar sitt syfte att förändra attityden till kommunerna som arbetsgivare. Visionsarbetets funktion som symbolhandling vad gäller att skapa legitimitet för ledningen och att kunna identifiera sig med andra organisationsfält kan då i stället få motsatt effekt. Den lokala ledningen räcker inte till, därför måste centrala enheter ingripa. Här aktualiseras det dilemma som alltid finns när det gäller att "uppifrån" stödja en utvecklingsprocess i organisationen. Hur kan detta låta sig göras utan att undergräva auktoriteten och skapa osäkerhet i mellanleden (Beer 1990 a, b; Tullberg, 1999)?

Att vara kommunalanställd idag

Inledningsvis diskuterade jag hur den sociala verkligheten kan betraktas som socialt konstruerad. Hur den skapas i samspelet mellan människor och blir till en fast yttre struktur – så här det, det är detta som gäller. En struktur som sedan ständigt återskapas och bekräftas genom att vi förhåller oss till den som om den var naturlig och självklar. Så utvecklas och förstärks t ex identitet och värderingar både på individ- och organisationsnivå. Innebörden i "Att vara kommunalanställd" inrymmer båda dessa – både självbilden hos individen som anställd i kommunen och vem kommunen är som arbetsgivare.

Det viktigaste verktyget vi har för att forma verkligheten är språket. Hur vi talar om och till varandra och oss själva. I vid mening kan alla våra handlingar betraktas som språk eller text (jmf ovanstående diskussion om hur själva organiseringen av idéproduktionen kan tolkas som en text med avsändare/författare, innehåll och mottagare/läsare) men här begränsar jag analysen till i första hand hur man talar och skriver. Vilken identitet och vilka värderingar kan uttolkas från rapporterna? Syftet med analysen är inte att undersöka enskilda anställdas föreställningar utan att försöka fånga identitet och värderingar på organisatorisk nivå. Vilka är de gemensamma föreställningarna om "vi", vi anställda och vi arbetsgivare?

Redan en snabb blick på rapporternas omslag ger underlag för reflektioner om identitet och värderingar. Ett tema som handlar om att *förbli* en bra arbetsgivare uttrycker något annat än ett tema om att *bli* en bra arbetsgivare. I den första formuleringen *är* kommunen en bra arbetsgivare medan den sista innehåller ett ställningstagande för att *inte vara det* i nuläget. Båda är formulerade som en gemensam beskrivning av verkligheten.

Arbetsgången i Framtidsverkstäderna är till sin yttre form likadan och rapporternas disposition följer samma ordning: 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 utifrån beskrivningen i rapporterna som att metoden innebär att ge en möjlighet till att avleda aggressioner och neutralisera känsloläget, att "vädra ut". Detta för att ge gruppen bättre förutsättningar att kunna tänka rent och nytt och skapa en gemensam positiv bild av framiden. 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 om detta följer de gemensamma tanke- och handlingsmönster som råder. Enligt den hypotesen skulle en uppgift som inneburit att t ex beskriva vad som gör kommunen till en bra arbetsgivare i stället skapat frustration, oenighet om hur verkligheten ser ut och hindrat gruppen från att förenas i en gemensam illusion.

Människor kan förenas och bilda en grupp genom att ansluta sig en gemensam illusion, det område mellan fantasi och verklighet som Winnicott kallat en arena för kreativitet och skapande (Winnicott, 1971). I det här sammahanget blir då arenan den gemensamma föreställningen/illusionen om kommunen som en dålig arbetsgivare. En föreställning som objektifieras (görs till objektivt verklig) ytterligare och befästs genom att bli skrivas på papper, läggs ut på nätet via rapporterna och bilda underlag för fortsatt planering av förändring. Ytterligare en form av objektifiering är att göra föreställningen om verkligheten till vetenskapliga fakta genom t ex en attitydundersökning. Attityder reifieras därigenom ofta 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 om att "kommunen är en dålig arbetsgivare" följer ett rutinerat tanke- och handlingsmönster. 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, feed-back samtidigt som det är brist på självständighet? Det är brist på klar ledning men samtidigt är kraven för höga? Exempelen är många och skulle lätt kunna bli ett eget kapitel. Här nöjer jag mig med att konstatera att listan på kommunens dåliga egenskaper som arbetsgivare är mycket lång och vältalig och ibland placerar kommunen i en *double-bind* situation (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? Vilka egna erfarenheter har de kommunalt anställda av andra arbetsgivare? Är kommunen sämre än andra eller ställer man andra krav på kommunen?

Ett annat fenomen som stöder hypotesen om att "kommunen är en dålig arbetsgivare" är ett rutinerat tanke- och handlingsmönster är hur samtalet förs inom nätverk och styrgrupp. Olika uttalanden om kommunernas dåliga arbetsgivaregenskaper ifrågasätts sällan utan bekräftas oftast med egna exempel eller stödjande nickningar. En gemensam föreställning som också förmedlats på flera sätt från medarbetare 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 anställde hos denne arbetsgivare? Hur ser självbilden som kommunanställd ut? "Jag skäms för att säga att jag arbetar i kommunen" är exempel på ett citat som vandrade vidare i organisationen och verkar bekräfta den föreställning som finns. Citatet väcker varken förvåning eller bestörtning. Efter att ha läst rapporterna och lyssnat på replikskiften framträder 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 av arbetets innehåll eller av omtanke om sina patienter, klienter m m eller tack vare den goda gemenskapen med arbetskamraterna. Detta kan tolkas som att man "offrar sig" för andras skull, brukare eller kamrater, och stannar trots den dåliga arbetsgivaren.

I ett annat sammanhang och med en annan föreställning om verkligheten skulle just detta kunna vara beskrivningen av den goda arbetsgivaren. En hel del forskning visar på 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) och som kommunerna tydligen lyckats mycket väl med. Här finns ett tydligt och belysande exempel på hur vi själva och tillsammans formar verkligheten genom hur vi väljer att tolka och beskriva våra erfarenheter.

Genomgången av problemlistorna från Framtidsverkstaden förstärker min tolkning av den kommunanställdes självbild som offer. Här finns ingenting som tyder på självkritik eller problem kopplade till de anställda själva, deras egen kompetens, vilja till förändring, engagemang eller motivation. Alla problem hänförs till ledningen eller politikerna – ledningen kan inte motivera, bedriver ingen kompetensutveckling, det finns inga morötter, politiker är okunniga osv.

Bilden av den anställde som offer kommer igen i andra sammanhang. Tolkningen av varför de anställda inte slutar i högre grad hos en så dålig arbetsgivare kan då vara 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". "De som har vågat sluta och börjat hos privata tycker att de har fått det mycket bättre".

Undertexten är att de som är starka, de som har andra möjligheter, de som kan flytta – de stannar inte hos oss.

Väl medveten om att ovanstående diskussion både kan väcka starka känslor och häftiga motreaktioner vill jag ändå argumentera för att det finns ett rutinerat mönster i att tänka och prata negativt om kommunen som arbetsgivare, att formulera försvar och förklaringar till varför man ändå stannar samt bekräfta det som beskrivs som problem mera än att lyfta fram det som är positivt. Det som upplevs som positivt är det i så fall *trots* arbetsgivaren. Genom att agera utifrån den verklighetsbeskrivning som råder bidrar man samtidigt till att förstärka den, t ex genom att diskutera förslag till belöning för den som kan övertala någon till att börja arbeta i kommunen.

Konsekvensen är att föraktet för ledningen odlas och förstärks underifrån: "Så dåliga chefer som vi har skulle inte sitta länge i ett privat företag". På motsvarande sätt odlas föraktet för den egna personalen: "De bästa vill inte jobba hos oss".

Analogt med att definitionen på att vara en dålig arbetsgivare är att uppfattas och beskrivas som en sådan bör definitionen på att vara en bra arbetsgivare vara att bli beskriven och uppfattad som det. Bilden och självbilden formas i interaktionen med andra, t ex mellan arbetsgivare och anställda, mellan arbetsgivare och arbetssökande, mellan olika arbetsgivare. I det sistnämnda fallet kan det handla om hur man beskriver sig själv i externa sammanhang, hur man jämför sig med andra, vilka man jämför sig med och om man imiterar eller blir imiterad. Exempel:

Kommunerna har ju tyvärr tagit ett för stort ansvar för arbetsmarknadspolitiken (undertext: och har därför för många lågpresterande anställda)
bottnar i en annan självbild och bidrar till andra föreställningar än:

Kommunerna är en arbetsgivare som tar ansvar. Vi är stolta över att kunna se till helheten, människovärdet och skattebetalarnas intressen. Det är ur alla synpunkter bättre att ta tillvara den resurs som finns hos en anställd än att sträva efter förtidspensionering. Så tycker vi alla arbetsgivare borde tänka.

(Det första uttalandet är hämtat från ett avlyssnat replikskifte och det sista min egen konstruktion av en annan verklighet.)

Vi har ju tyvärr inte samma möjligheter som de privata företagen kan på samma sätt omkonstrueras till:

Vi arbetar under andra villkor än de privata företagen. Det ger oss andra möjligheter som vi vill ta tillvara.

Båda påståendena är lika svävande men förmedlar helt olika budskap. Det är språket som formar självbilden och i vilken verklighet vi lever (Gergen, 1991; Burr, 1995).

Att vara kommunalanställd imorgon

Det finns en klart uttryckt målsättning i projektet Strategiska Arbetsgivarfrågor till att öka kommunernas attraktionskraft som arbetsgivare och ha tillgång till kompetent personal för att kunna bedriva en effektiv verksamhet. En målsättning som indirekt grundar sig på föreställningen om att kommunerna idag *inte är* attraktiva arbetsgivare, åtminstone inte för dem man vill rekrytera och därför har anledning till oro över att inte kunna täcka morgondagens rekryteringsbehov.

Det är visionsfasen av Framtidsverkstädernas arbete som innehåller själva idéproduktionen om den goda arbetsgivaren och om vem man vill vara som anställd i kommunen. Produktionen av idéer om hur det skulle kunna/borde se ut i morgon har naturligen skett i förhållande till de ideal och värderingar som råder idag hos dem som deltog i seminariet, dvs främst nuvarande anställda inom skola och äldreomsorg. De listor som presenteras i rapporterna är en blandning av konkreta förslag till förändringar av arbetsvillkor (ex "pensionsålder vid 55 år", "6-timmars arbetsdag") och väl utvecklade visioner om en annan verklighet i verksamheten (ex "det är kö till de fina skolorna i vår stadsdel" från en stadsdel som idag har stora sociala problem).

De idéer om arbetsvillkor som beskrivs är inte helt förvånande i första hand en motbild till hur verkligheten uppfattas idag. I morgon är den kommunalanställda lycklig, välavönad och rätt avlönad, arbetar kortare tid och mindre, har egen utvecklingsplan, är delaktig och sedd och har ständigt möjlighet till kompetens- och karriärutveckling. Alla har stort inflytande på alla nivåer, känner arbetsglädje och mår bra.

Arbetsmiljön är god, både fysiskt och psykiskt. Organisationen är öppen, kreativ och gränslös, inget revirtänkande. Ledningen har tydliga mål och visioner och är noga med uppföljning och utvärdering, rollerna är klara men styrningen är flexibel (i något fall är också lagar och avtal flexibla). I morgon är de anställda stolta över sitt arbete i kommunen.

Ovanstående bild av den ideala tillvaron på arbetet är en motbild till föreställningen om hur det är idag, dvs det *är inte* så som idealbilden ser ut och kan därigenom fungera som en förstärkning av rådande tankemönster om hur det verkligen är. Idealen är samtidigt allmängiltiga och skulle säkerligen kunnat produceras i vilken organisation som helst, offentlig eller privat. Språket är till stora delar gemensamt i organisationssamhället. Arbetsmiljö, kompetens, karriär, flexibilitet, kreativitet är ord som är nära kopplade till dagens ideal. Översättningen

skiljer sig samtidigt mycket åt mellan olika organisationer – flexibilitet kan betyda att vara tillgänglig som anställd alla tider på dygnet (ex IT-konsulter). Det är svårt att med hjälp av rapporterna tolka och beskriva vilken tillvaro som anställd man egentligen föreställt sig. Vad karriär innebär i framtiden, hur man föreställer sig att kompetensen kan utvecklas, vad som ger arbetsglädje i framtiden, dvs hur ser livet ut som anställd?

En jämförelse mellan problembeskrivningen från kritikfasen med idéproduktionen under visionsfasen uppvisar en viktig skillnad. I den senare är det betydligt flera exempel på hur man kopplar stolthet över kommunen som sådan till att kommunen är en attraktiv arbetsplats och en bra arbetsgivare. I framtiden är de anställda stolta över kommunen för att den erbjuder en trygg miljö för barn och gamla, där finns ingen rasism, barnomsorgen är fri, kollektivtrafiken bra, poliser behövs inte (alt. det finns fler poliser), alla som bor där känner stolthet över kommunen. Där finns kommuner med nöjda kunder och brukare, med en hållbar ekologisk miljö, Sveriges bästa skola och barnomsorg, festival med mångfald, alla har jobb, alla medborgare har förslagsrätt till stadsdelsnämnden mm.

Den här mycket begränsade sammanfattningen av mångfalden av idéer om vad som skulle göra att man är stolt över sin kommun kan också tolkas som en motbild till dagsläget, dvs att den speglar det man saknar idag inom resp kommun och som man tycker är viktigt att kommunen strävar efter inför framtiden. Här artikuleras värderingar om vad som är en bra kommun och då är brukarperspektivet betydligt mera framträdande än i problembeskrivningen. Här uttrycks både implicit men också explicit ("Alla berättar hur bra Lycksele är – en bas för rekrytering") att kommunens status och värde i brukarnas och omvärldens ögon ökar både attraktiviteten som arbetsgivare och stoltheten hos de anställda. Idélistorna pekar också ut de områden där det finns beredskap och önskemål om att kunna ändra *eget* tanke- och beteendemönster. T ex gäller det relationen till medborgarna som på många håll har fått ett mycket större inflytande och en annan närhet till de anställda i framtiden.

Det är ett väl känt faktum är att kommunerna är en del av ett parlamentariskt och demokratiskt styrsystem (till skillnad från privata företag/organisationer som själva kan välja demokrati eller diktatur som styrform). Toppledningen är politiskt tillsatt genom val av medborgarna/brukarna och tjänstemännens uppdrag är att verkställa politiska mål inom de lagar och avtal som gäller. I problemlistorna är politikernas okunskap/oförmåga ett återkommande tankemönster men i visionslistorna finns nästan inga politiker med. Det förekommer ytterst få idéer om hur relationen till politiker skall se ut i framtiden och de få exempel som finns handlar om hur politikerna skall hållas borta från verksamheten, t ex genom att de utsetts till en politisk ambassadör som har att sköta kontakten med verksamheten eller att de nöjer sig med att vara representerade genom målformuleringarna. I en rapport står också att läsa att "Demokrati är ett gissel för verksamheten". Är visionen om framtiden att politiker och det parlamentariska systemet är borta och kommunen styrs via direktdemokrati av medborgarna eller helst av tjänstemännen själva?

Den tolkningen är sannolikt alltför långtgående men frånvaron av politiker i framtidsvisionerna ger anledning till reflektion. Varför finns inga visioner om att "i framtiden är våra politiker respekterade" alt "i framtiden är våra politiker engagerade, kunniga och vi har ett ömsesidigt förtroende oss emellan" eller "i framtiden är det högstatus att arbeta inom den gemensamma sektorn"?

Finns det ett samband med det politikerförakt som blivit ett alltmera förstärkt tankemönster i vårt samhälle och som ständigt reproduceras bl a genom den

massmediala rapporteringen av vad politiker gör och inte gör? Massmedia väljer vad som skall rapporteras och på vilket sätt och har blivit en allt viktigare producent av vår verklighetsbild, vad vi uppfattar som problem liksom hur de skall hanteras (Edelman, 1988). Vid sidan om politikerföraktet har också all politiskt styrd verksamhet utsatts för stark kritik och negativa värderingar. Det gäller inte bara kommuners verksamhet utan också statens. Kanon har sjungit marknadens lov vilket finns väl beskrivet och kommenterat inom forskningen (March & Olsen, 1989; Hugemark, 1994; Forsell, 1998; Tullberg, 2000). Tankemönster har etablerats om att privat verksamhet (skatte- eller icke skattefinansierad) är både mera effektiv, kundanpassad och bättre som arbetsgivare än den offentliga. Denna verklighetsbeskrivning ifrågasätts ofta från olika håll (inte minst forskares) men reproduceras ändå ständigt, inte minst bland de offentliganställda själva.

Politikerföraktet och nedvärderingen av politiskt styrd verksamhet sänker statusen för kommunen som organisation och arbetsgivare. I den framtida visionen finns inga tecken på förändringar av detta tankemönster, snarare förstärkning. I den kommun man är stolt över att arbeta i framtiden finns inte/märks inte politikerna.

Avslutande diskussion

Den diskussion jag fört ovan kan med rätta kritiserats för att vara grundad på för knapphändert material, för att övertolka formuleringar och dra för långtgående slutsatser av rapporterna som i allmänhet är sammanställda av en eller några få personer och som självklart inte fångar allt som sagts och gjorts under Framtidsverkstäderna. Förhoppningsvis kan ändå texten bidra till reflektion och diskussion om de teman och dilemman jag velat belysa:

- Paradoxen i att som ledning förväntas formulera visioner och mål, bli mera tydlig, klar och drivande, ägna sig mera åt uppföljning och utvärdering samtidigt som medarbetarna själva skall utveckla visioner, bli mera självständiga, delaktiga i verksamhetens utformning samt ta mera eget ansvar. (Ett exempel på hur verkligheten skapas i språket är att *uppföljning och utvärdering* i andra sammanhang, med andra föreställningar, kallas *kontroll*).
- Om Framtidverkstäderna haft som syfte (eller delsyfte) att öka legitimiteten hos kommunen som arbetsgivare genom att demonstrera dennes vilja och förmåga att arbeta med visioner om framtiden är det viktigt att de förväntningar och förhoppningar som väckts hos deltagare följs upp och tas om hand. Om tilltron till arbetsgivaren i utgångsläget är låg leder en dålig uppföljning eller oklar fortsättning inte till besvikelse utan till en bekräftelse av den verklighet man redan upplever. "Se där, vad annat kunde man väntat sig". Det är svårt att bryta tankemönster och att förändra dem i en annan riktning. En första förutsättning för att öka legitimiteten som arbetsgivare är förmodligen att seminarierna leder till något mera än deltagarna ursprungligen väntat sig.
- Problematiken som finns i att från centralt håll stödja en utvecklingsprocess som måste ske lokalt. Om stödet tar omvägar förbi den lokala ledningen riskerar ledarskapet där att undergrävas och förstärka verklighetsbeskrivningen om att den lokala ledningen är oklar, svag, oförmögen att driva förändring. För att öka kommunens legitimitet som arbetsgivare är det viktigt att på olika sätt förändra

föreställningen om den lokala ledningen i positiv riktning och att åtgärder som vidtas från centrala enheter verkar i det syftet.

- Det framträder ett tankemönster som speglar självbilden och bilden av den kommunalanställda som ett offer, en position som varken bidrar till stolthet och självförtroende eller till att kommunen blir uppfattad som en attraktiv arbetsgivare. En viktig strategisk arbetsgivarfråga är hur den bilden kan förändras genom att utveckla andra mönster för tanke och handling – inte minst i språket. Det framträder också ett tankemönster om kommunen som en dålig arbetsgivare och dessa föreställningar och värderingar påverkar och förstärker varandra ömsesidigt. Språket styr tanken men tanken styr också språket. Det gäller självklart ordval men också *vad* vi pratar om. Vilka fenomen synliggörs? Hur och i vilka avseenden jämförs t ex kommunerna med andra organisationer? (Ex. Lönerna inom barnomsorgen har jämförts med lönerna för bilmekaniker. Säkert viktigt för att kunna argumentera för en annan löneutveckling. Finns också jämförelser av procenten nöjda kunder inom barnomsorg och bilverkstäder?)
- Ett konstaterande om att medarbetarperspektivet ibland kan stå i konflikt med brukarperspektivet är inte på något sätt nytt men ändå – En viktig strategisk arbetsgivarfråga bör vara hur den konflikten skall hanteras inför framtiden. De idéer om framtiden som producerats under seminarierna tyder på att dagens ideal och värderingar hos medarbetarna är att brukarperspektivet bör bli starkare än idag och att det finns en beredskap för att förändra handlingsmönster i den riktningen. Det finns också en nära koppling mellan att känna stolthet över sin arbetsplats och fokus på att göra brukarna nöjda och därmed ett klart samband mellan att ha nöjda brukare och att vara en attraktiv arbetsgivare.
- En annan strategisk arbetsgivarfråga för kommunerna är hur tankemönster om politiker och politisk styrning av verksamheten skall kunna förändras. Om inte visionen om framtiden är att dagens verksamhet skall bedrivas i någon helt annan form än via kommuner och genom parlamentariskt valda representanter för medborgarna måste den negativa föreställningen om politisk styrning brytas. Politikerförakt är svårt att förena med stolthet över att arbeta i en politiskt styrd verksamhet. Det ligger därför i kommunernas och de kommunalanställdas intresse att verka för att förändra den allmänna verklighetsuppfattningen om offentlig verksamhet. En förutsättning för att göra det är att den egna föreställningen om att vara politiskt styrd förändras i positiv riktning. Det handlar t ex om hur man själv talar om och förhåller sig till politikerna? Också om vilka föreställningar om privat kontra offentlig verksamhet som kommer till uttryck och sprids.

Slutligen – mycket i det studerade materialet bekräftar att attraktionskraften som arbetsgivare är starkt kopplad till organisationens status och värde i omvärldens ögon. Det är också ett väl känt faktum att löner kan vara låga eller anställningsförhållanden i andra avseenden diskutabla men att en organisation ändå kan uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och ha många arbetssökande. Utan att ge avkall på att bli en god arbetsgivare enligt de värderingar som råder för detta är sannolikt den viktigaste strategiska arbetsgivarfrågan – Hur kan vi höja kommunens status som verksamhet och organisation? Först och främst i våra egna ögon och därefter i andras.

Referenser

- Abrahamson, Eric. 1991. Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review* 16 (3): 586-612.
- Abrahamson, Eric. 1996. Technical and Aesthetic Fashion. I *Translating Organizational Change*, red. B. Czarniawska och G. Sevón. Berlin: de Gruyter.
- Argyris, Chris, och Donald A. Schon. 1995. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Beer, M., E. Russel och B. Spector. 1990 a. *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beer, M., E. Russel och B. Spector. 1990 b. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review* Nov-dec.
- Berger, Peter och Thomas Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality*. Middlesex: Penguin.
- Burr, Vivien. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Carlzon Jan, i samarbete med Tomas Lagerström. 1985. *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonniers.
- Czarniawska, Barbara och Bernward Joerges. 1996. Travels of Ideas. I *Translating Organizational Change*, red. B. Czarniawska och C. Sevón. Berlin: Walter de Gruyter.
- Edelman, Murray. 1988. *Constructing the Political Spectacle*. Chicago: University of Chicago Press.
- Forsell, Anders. 1998. Statens företag - mellan politik och marknad. I *Stater som organisationer*, red. G. Ahrne. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Gergen, Kenneth. 1991. *The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Hugemark, Agneta. 1994. *Den fängslande marknaden. Ekonomiska experter om välfärdsstaten. (The fascinating market. Economic experts on the welfare state.)*. Lund: Arkiv förlag.
- Laing, Ronald D. 1968. *Det kluvna jaget*. Stockholm: Aldusserien, Bonniers.
- March, James G. och Johan P. Olsen. 1989. *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- 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. B. Czarniawska and G. Sevón. Berlin: Walter de Gruyter.
- Senge, Peter. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building Learning Organization*. New York: Currency.
- Senge, Peter. 1995. *Den femte disciplinen: Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Tullberg, Maria. 1999. WP 99:6. *Deadweight or Turbokick. On support for linemanagement in the implementation of change*. Göteborg: CORE (Center for Organizational Renewal).
- Tullberg, Maria. 2000. *Växelsång. Om organisering för förändring på SJ*. Göteborg: BAS Förlag.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations. Organizational Science*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Weisboard, Marvin R. och S. Janoff. 1995. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Winnicott, D.W. 1971/1981. *Playing and Reality (Lek och verklighet)*. London (Stockholm): Tavistock Publications (Natur och Kultur).

