

Distribution av förändrings- intentioner: om styrning och handlingsutrymme i fyra förändringsarbeten

Gunnar Gillberg och Hans Lindgren

WORK LIFE IN TRANSITION
01 2017



ARBETSLIV I OMVANDLING

ARBETSLIV I OMVANDLING

är utgiven av Work, Technology and Social Change (WTS), Lunds universitet
i samarbete med Forum för arbetslivsforskning (FALF),
Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering (CTA) Malmö högskola,
och Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi, SLU Alnarp.

Redaktör: Calle Rosengren
Ansvarig utgivare: Måns Svensson
Redaktionssekreterare: Peter Frodin
Redaktionsråd: Marita Flisback, Ulf Leo, Peter Lundqvist,
Mikael Ottosson och Christina Scholten.
Teknisk redaktör och grafisk form: Peter Frodin
Omslagsfoto: Peter Frodin

Copyright © Work, Technology and Social Change (WTS) och författarna.

Work, Technology and Social Change (WTS)
Lunds universitet
Box 42
221 00 Lund

ISBN 978-91-87521-06-5 (E-publikation)
ISBN 978-91-87521-07-2
ISSN 1404-8426

Tryck: Media-Tryck, Lunds universitet
Lund 2017



**CLIMATE
COMPENSATED
PAPER**



REPA[®]
A part of FTI (the Packaging and
Newspaper Collection Service)

Abstract

Denna artikel diskuterar mot bakgrund av fyra exempel på förändringsarbete, relationen mellan förändringsintentioner och den praktik som intentionerna är tänkta att påverka. Syftet har varit att identifiera och förklara relationen mellan själva förändringsidén, verksamheternas handlingsutrymme, genomförandets dynamik och förändringsarbetenas resultat.

I vår analys har vi identifierat fyra olika idealtypiska förändringsarbeten; det explorativa, det laborativa, det implementära och det stagnativa förändringsarbetet. Dessa fyra typer visar upp olika växelverkan mellan förändringsintentioner och förändringsarbetets formativa fas. De fyra idealtypiska förändringsarbetena kategoriseras utifrån en bedömning av balansen mellan styrning och handlingsutrymme.

Vår studie visar att förändringsarbeten, där förändringsintentionen inte distribueras ut i verksamheten och som bedrivs i organisationer där styrningen är för svag, eller där verksamheten har ett reducerat handlingsutrymme, får oönskade konsekvenser. Organisationer som tillåter förändringsintentionen att distribueras ut i organisationen och som etablerar en balans mellan styrning av förändringsarbetet och verksamhetens handlingsutrymme, kommer att ha bättre förutsättningar för att lyckas med sina förändringsarbeten.

Innehåll

Inledning	7
Teori	8
Från Planerad till Emergent organisationsutveckling	8
Oavsiktliga effekter av förändringsarbete	9
Förändringsidé och verksamhet	10
Sammanfattning Teori	12
Metod	13
Det empiriska underlaget	13
Analysarbete	14
Styrning/handlingsutrymme och den formativa fasen	15
Fyra förändringsarbeten	17
Chefios, organisation A1T och D1V	17
Livspondus	22
SiebelPUST	25
Analys	30
Chefios – en explorativ förändringsprocess	31
Livspondus – en laborativ förändringsprocess	31
SiebelPUST – en implementär förändringsprocess	32
En Stagnativ förändringsprocess	32
Diskussion	34
Litteraturlista	36

Inledning

Följande artikel är en kvalitativ studie av fyra förändringsarbeten. Genom en beskrivning och analys av dessa försöker vi utveckla en förståelse för den formativa fasen, dvs. genomförandefasen, i de fyra förändringsarbetena. Vi behandlar med andra ord den process som ofta beskrivs i termer av implementering.

Implementeringsforskningen har sedan 70 talet visat på svårigheten i att få politiska beslut genomförda. Pressman och Wildawsky (1979) formulerar i sin studie över genomförande av federala program i bekämpande av fattigdomen i USA, att det är ”ett under att federala program överhuvudtaget fungerar”. Hindren består då av att många intressenter på flera nivåer är involverade i förändringen och att dessa aktörer har ett handlingsutrymme i sina tolkningar av vad som skall genomföras. Det blir då intressant att betrakta åtskillnaden mellan beslutsfattarrollen och verkställarrollen. Lipsky (1980) visar hur de s.k. närbyråkraterna, socialarbetarna, lärarna mm, blir de som i praktiken omsätter och genomför de politiska besluten i sin professionella vardag med alla de hänsyn som praktiken tvingas ta. Den politiska styrningen blir hänvisad till att konkret styra över förutsättningar för genomförande men inte själva genomförandet. Det framträder en dikotomi mellan top-down perspektivet och bottom-up perspektivet i form av en dragkamp mellan beslutsfattarnas avsikter och tillämparnas handlande (Sannerstedt, 2001). Ett centralt problem i genomförande av olika förändringsarbeten är föreställningen att kartan är detsamma som verkligheten, dvs. att det tänkta är det kommande resultatet av förändringsinsatsen. Denna föreställning leder till bristande förståelse för de hinder som uppstår i flödet från idé till genomförande av förändringsarbete. Vi kommer i denna artikel att utgå från bland andra Czarniawskas och Joerges (1996) slutsats att från idé till praktik så genomgår förändringsprocesser flera översättningar vilket innebär att koncept och förändringsidéer på olika sätt förändras under resans gång. Utifrån denna utgångspunkt närmar vi oss de krafter som uppstår i den praktiska översättningsprocessen. I analysen av de fyra exemplen har vi rört oss mellan teori och empiri i syfte att förstå och förklara de processer som påverkar och definierar olika typer av förändringsarbeten. Vi inleder därför artikeln med översiktlig genomgång av de relevanta teoretiska perspektiv som påverkat analysen av empirin.

Teori

Från Planerad till Emergent organisationsutveckling

Det finns en koppling mellan allmän teoriutveckling och utveckling av modeller för organisationsutveckling. När systemteori utvecklades under 50 och 60 talen fanns en tydlig mekanistisk syn på organisationsutveckling. Lewins (1975[1951]) teori om ett systems växling mellan stadier av freeze och unfreeze och positiv feedback inom system för att återgå till jämvikt, kom att bidra till idén om den radikala förändringsstrategi som ansågs nödvändig för stora genomgripande förändringar och som fortfarande stora organisationer utsätts för. Den andra cybernetiska ordningens systemteori (Maruyama 1963) intresserade sig mer för negativa feedbackloopar, som kunde leda till obalanser i ett system och en mer oförutsägbar utveckling. Under 90- talet utvecklas en forskningsansats avseende förändring kallad ”punctuated equilibrium”. Då sågs organisationer som ständigt förändrande, men med små förändringar under perioder av stabilitet och med revolutionära förändringar under korta perioder av utmaningar eller hot. I spåren av teoriutvecklingen av complexity science och i anslutning till den ökande floran av forskning som visar att många välplanerade förändringsarbeten får oplanerade konsekvenser, så utvecklas numera stadigt det fält som på svenska kallas för emergent organisationsutveckling (emergent organizational development).

Utvecklingen inom forskningen kan sägas ha gått från en tro på styrd och planerad organisationsutveckling till en tro på att organisationsutveckling uppstår ur krafter under- och inifrån organisationen. Todnam, Oswick och Burnes (2014) visar i sin genomgång av trender inom organisationsforskning från 1960-talet och framåt hur intresset för forskning kring planerad organisationsutvecklingen (Organizational Development mm) från 1980-talet har dalat, medan intresset för förändringsledarskap (Change management) har ökat i motsvarande utsträckning.

Det finns med andra ord en åtskillnad mellan de som ser organisationsförändring som radikal, planerad och episodisk och de som ser den som framväxande och kontinuerlig (Plowman et. al. 2007). Plowman et.al. beskriver dock i sin analys av en radikal förändring av en Kyrkas arbetsformer hur teorierna för klassificering av förändringen inte längre var tillämpbara. Kyrkans förändring motsvarades varken

av en radikal episodisk förändring (punctuated equilibrium) eller en långsam stadig anpassning (emergent) till en förändrad omvärld. Deras slutsats är att förändringen de studerade beskrevs bäst i termer av komplex systemteori som radikal, framväxande och kontinuerlig.

Forskning kring förändringsarbete under de senaste 65 åren visar med andra ord upp en omfattande bredd både vad gäller förståelse för förändringsarbete men även modeller av förändringsarbete. Vår erfarenhet är att de tydligt skilda perspektiven *starkt styrd* och *emergent* förändringsarbete finns parallellt därute i praktiken. Vi tycker oss se att en organisations val av strategi för förändringsarbete är mer kopplat till individers preferenser eller kompetenser och att strategival blir relativt slumpartade och situationsanpassade.

Oavsiktliga effekter av förändringsarbete

Flera forskare diskuterar effekter av planerad organisationsutveckling både på själva förändringen och på aktörer i organisationerna. Harris & Ogbonna (2002) redovisar i sin artikel om förändringar av kulturer i organisationer att forskningen länge uppmärksammat att organisationsförändringar ofta får oavsedda konsekvenser. Redan på 50-talet noterade Gouldner (1954) att det var värt att adressera dessa effekter. Idag, menar Harris och Ogbonna, fokuserar forskningen inte enbart på identifikationen av oavsedda konsekvenser av förändringsarbete utan även på var och hur de uppträder.

Chia (2013) redovisar den omfattande forskning som under senare delen av 1900-talet noterat och analyserat anledningen till att planerade förändringsarbeten ofta får oplanerade konsekvenser. Forskningen har, säger Chia, fokuserat på speciella former av oplanerade konsekvenser, som motstånd och oplanerade influenser på omgivningen. Varför förändringsarbeten inte sker planenligt är dock enligt Chia fortfarande oklart. Chia refererar till Merton (1936) som slår fast att en "övergripande omedelbar upptagenhet av fokus" (imperious immediacy of interest) hos den/de som driver förändringen är orsaken. Chia menar att vi sedan antiken har utvecklat en idé om frontalattacken och hjälten som viktiga ingredienser i förändringsarbetet, därför den omfattande flora av managementlitteratur med hjältesagor som förekommer. James Carse (1998), som skriver om finita och infinita spel, har fördjupat förståelsen för hur dessa två aspekter påverkar aktören. I det finita spelet, vilket vi ingår i för att vinna, önskar vi "döda" motståndaren och samlar på pokaler för att njuta av efter karriärens slut. I det infinita spelet, vilket vi ingår i för att låta oss överraskas, önskar vi att spelet skall leva vidare och låter oss överraskas av det som sker. I överförd bemärkelse kan spel bli till utvecklingsprocesser i stort. Finita spel blir de där organisationens företrädare har en klar bild över vart de vill och med alla medel försöker vinna d.v.s uppnå målet. Det infinita spelet uppstår när organisationens företrädare accepterar att verkligheten inte fullständigt går att styra över utan i stället väljer att med tillförsikt följa utvecklingen

och låta sig överraskas av, eller i Plowman et.als. (2007) termer ge mening åt det som utvecklas.

Chia menar att forskningen om organisationsförändring allt mer under de senaste decennierna kommit att inriktas mot det som kan kallas för infinita spel alltså inkrementella förändringar. Inkrementella förändringar startas i liten skala och följs och korrigeras efter hand allteftersom de icke förutsägbara effekterna av förändring visar sig. Chia refererar till Weick (2000) som menar att förändring handlar om ”autonoma initiativ som bubblar upp internt; kontinuerlig framväxande förändring; stadigt lärande från både misslyckande och lyckande ... innovationer som är oplanerade, oförutsedda och oförväntade; och små aktioner som har förvånansvärt stora konsekvenser”. Enlig Chia så verkar de som förespråkar emergent förändring mera vara inställda på att förstå hur aktörer i organisationerna verkligen har det i sitt arbete. Detta till skillnad från den planerade förändringens hjältesagor som mer betraktar företagsledarens succertade insats i att styra och förändra organisationen. Harris och Ogbonna (2002) ger i sin analys av effekter av planerade förändringsarbeten avseende organisationskulturer klara belägg för Chias tankar om företagsledningars oförståelse för verksamhetens villkor.

Förändringsidé och verksamhet

Spänningsfältet mellan förändringsidéer och praktik i genomförande av förändringsarbete är känt inom organisationsforskningen. Tsoukas och Chia (2002) beskriver hur koncept, i form av modeller, lagar och uppdrag, aldrig kan sägas täcka in den verklighet de är ämnade att reglera eller hantera. Författarna refererar till James (1906/1996) som säger: ”Problemet med koncept är att de är fixa, och som sådana oförmögna att fånga livets kontinuerligt muterande karaktär”.

Czarniawska och Jorges (1996) beskriver hur idéer färdas via översättning till artefakter i form av dokument eller bilder till fortsatt översättning via prövning i praktik för att vidare vandra runt i en ständig virvel av översättning.

På sin väg från en idé till ett objekt, till en institution, till en handling och till en idé igen, så går idéer igenom många transformationer och nödvändiga vändpunkter i ett förlopp av efterföljande översättning (förf. övers, Czarniawska & Jorges, 1996, p 44).

Ett perspektiv på konceptbärares och verksamhetsföreträdares upplevelser ger Ylander (2008) i sin avhandling utifrån en omorganisation inom Volvo Han beskriver hur det uppstår skilda logiker och även skilda tidsperspektiv mellan den strategiska och den operativa nivån. Den strategiska nivån, som driver förändringsarbetet och utvecklar koncept, tenderar att vara orienterade i en framtid där det tänkta konceptet redan är genomfört, samt att tycka att de där nere är motsträviga och inte förstår. Den operativa

nivån, som arbetar i verksamheten och blir indragna i förändringsarbetet, tenderar att orientera sig gentemot nutid och dåtid och, som avhandlingen beskriver, uppleva stor frustration av att inte bli förstådda av den strategiska nivån.

Bushe och Marshak (2009) beskriver att dialogisk organisationsutveckling, till skillnad från diagnostisk organisationsutveckling, inte utgår från att föreskriva organisationen "den rätta medicinen". I stället förespråkar de att förändringsagenten i dialog med organisationen bidrar till dess utveckling. Utgångspunkterna är att organisationer är meningsskapande system som är socialt konstruerade och att det alltså inte finns ett vetenskapligt korrekt sätt att bygga en organisation. Hans Sarv (2013) beskriver relationen mellan konceptet och verkligheten i termer av *det tänkta* och *det riktigt viktiga*. Han menar att ett gott förändringsarbete karaktäriseras av att aktörerna, som ofta äger antingen *det tänkta* (ledningen) eller *det riktigt viktiga* (personalen), tillsammans arbetar med översättningsprocessen och att det därigenom uppstår en förändring både av det tänkta och det riktigt viktiga. Empiriskt stöd för detta och liknande tankar visade Dellve och kollegor (2016) i studier av förändringsarbeten i sjukvården. De kunde visa hur kapacitet för förändringsarbete kan byggas med mer verksamhetstjänande ledning än styrande och kontrollerande implementering och ledning. Kommunikation och ledning av förändringsarbeten bör med andra ord, för att engagera personalen och anpassas till det riktigt viktiga i verksamheten, utgå från kärnarbetet i verksamheten.

Annan forskning (Bushe & Marshak, 2009; Kim & Mauborgne, 1993; Oswald, Mossholder, & Harris, 1994) visar vidare att ett dialogförfarande vid organisationsutveckling ökar kvalitén på resultaten och den bidrar också till incitament för deltagarna att genomföra arbetet på ett bra sätt. Westgaard och Winkel (2011) har i en omfattande forskningsgenomgång rörande relationen mellan rationaliseringar och ohälsa, visat att ett dialogbaserade ledarskap gynnar förändringsprocesser i arbetslivet och minskar risken för ohälsa. Oavsett anledning till, eller inriktning på, ett förändringsarbete, skapas fler och bättre lösningsalternativ om medarbetarna är delaktiga i processen. Graden av acceptans för förändringen ökar och de negativa effekterna i form av oro och ohälsa minskar. Rescher (1996) använder begreppen *ägda* och *oägda* förändringsprocesser. Den *oägda* representerar den ständigt pågående, icke drivna och icke uppmärksammade förändringen, som på sikt åstadkommer stora förändringar. Den *ägda* representerar den med kraft framdrivna och med tydliga mål beskrivna förändringen, vilken Chia ovan beskriver oftast renderar i icke önskvärda resultat. Den *ägda* innebär då att förändringsprocessen är planerad och kopplad till en tydlig idé om målet och oftast drivs under mycket uppmärksamhet. En uppmärksamhet som "radikaliserar handling och driver den till sin högsta intensitet" (Jullien, 2011, s. 65).

Sammanfattning Teori

Forskningen visar alltså att organisationer ofta hamnar i konceptens fälla och därigenom fastnar i en mekanistisk syn på förändringsarbete. Ett mekanistiskt handlande kan sammanfattas som att ” så som det är tänkt så skall det bli”. Oftast är också de krafter som styr över omfattande förändringsarbeten intimt kopplade till makten i organisationen. Om den som definierar förändringsarbetet arbetar utifrån ett mekanistiskt perspektiv och spelar ett finit spel så uppstår krafter i förändringsarbetet som kan innebära att arbetet ger oavsiktliga effekter . Resultatet blir oftast att förändringsarbetet havererar vilket bl.a. Westgaard och Winkel (2011) visar i sin genomgång av förändringsarbete avseende hälsa och Harris & Ogbonna (2002) konstaterande att på distans planerade förändringsinsatser i hierarkiska stora organisationer misslyckas.

Metod

Det empiriska underlaget

Artikeln är en kvalitativ studie av fyra förändringsarbeten. Genom en beskrivning av exempel och analys av dessa försöker vi utveckla en förståelse för den formativa fasen i dessa förändringsarbeten. Den ansats som präglat arbetet kan närmast beskrivas som en abduktiv process där vi rört oss mellan empiri och teori under arbetets utveckling. Basen för analysen och de begrepp som utvecklats kan dock tillskrivas analysen av det empiriska materialet. De teoretiska perspektiv vi tagit med in i analysen har givetvis spelat roll, men vi har också haft en teoriutvecklande ambition som inneburit en noggrann analys av empirin i syfte att utveckla och omformulera befintlig teori på området.

Vi har alltså utnyttjat befintliga teorier som verktyg för att förstå och förklara genomförandefasens relation till förändringsarbetets intention och struktur. De begrepp, egenskaper och kategorier som presenteras i artikeln är därmed ett resultat av en samverkan mellan den empiriska grundande analysen och de teoretiska perspektiv som vi valt att utgå från. (se ex Layder 1998). Resultatet har inneburit en begreppsutveckling och ett antal teoretiska överväganden som tillsammans med befintlig relevant teori lett fram till den typologi och de slutsatser som presenteras avslutningsvis.

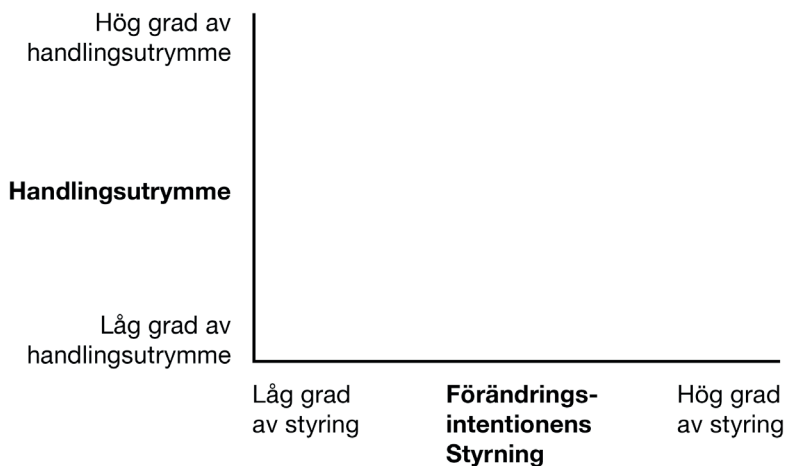
Artikeln empiriska underlag utgörs av fyra genomförda och utvärderade förändringsarbeten. Exempelen skiljer sig åt avsevärt och skillnaderna utgör en grund för de teoretiska generaliseringar som görs avslutningsvis. Vi har försökt tydliggöra de syften och mål som präglat respektive förändringsarbete. Fokus vid jämförelsen mellan förändringsarbetena har varit genomförandefasen och relationen mellan förändringskonceptet och praktiken. Detta innebär att förändringsarbetets genomförande (den formativa fasen) betraktas både utifrån vilken form styrningen av intentionen har tagit och i vilken utsträckning praktikens (medarbetarnas) perspektiv fått utrymme. Av exemplen har tre (Chefios A1T och D1V och Livspondus) hämtats från författarnas egen erfarenhet medan det sista (SiebelPUST) består av dokumentation av ett förändringsarbete i en omfattande revisionsrapport.

Analysarbete

En kategorisering har utvecklats, genom en abduktiv analys, där kombinationen av teori och empiri resulterade i fyra olika idealtypiska beskrivningar av förändringsarbeten; det explorativa, det laborativa, det implementära och det stagnativa förändringsarbetet. De valda exemplen i artikel är mer eller mindre knutna till de olika idealtyperna och synliggör hur olika former av växelverkan mellan förändringsidéer och praktik påverkar förändringsarbetets utveckling och resultat.

Den övergripande kategoriseringen av empirin bygger på två centrala påverkande faktorer som kan sägas förekomma i alla förändringsarbeten; Styrning och handlingsutrymme. Styrning krävs för att en idé skall kunna conceptualiseras och därefter förverkligas via förändringsarbete i en praktik. Styrningen kan bestå av forskningsdesign, direktiv till att ta fram ett koncept, i faktisk styrning av konceptets genomförande, samt i delar av förändringsarbetet. Handlingsutrymme krävs för att individerna i organisationen skall delta i förändringsarbetet som självständiga professionella aktörer. Handlingsutrymme kan förekomma i framtagandet av en förändringsidé och i genomförandefasen i form av graden av frihet att översätta idén. Resultatet av denna kategorisering synliggörs i den grafisk modell (Figur 1.) som utvecklats, där relationen mellan styrning och handlingsutrymme framträder. Denna grafiska modell utgör grunden för den avslutande kategoriseringen av de konkreta projekten, vilket i slutändan lett till de teoretiska generaliseringar i form av idealtyper, som presenteras avslutningsvis i artikel.

Följande bild illustrerar vår ansats i studerandet av de tre förändringsprojekten:



Figur 1: Modellen Handlingsutrymme och styrning

Styrning/handlingsutrymme och den formativa fasen

Hur kan man då förstå mötet mellan koncept och praktik som är denna artikels huvudfokus? Den komplexa dynamik som präglar genomförandet av ett förändringsarbete kan sammanfattas i de två centrala begreppen anpassning och översättning. Begreppen är värda att utforska om man vill förstå de problem och möjligheter som ligger inbäddade i denna dynamik. Relationen mellan koncept och praktik kan även beskrivas i termer av agentskap och struktur (Archer 2003). Vincent och Wapshot (2014), som i sin tur refererar till Elder-Vass (2010), beskriver hur forskaren måste titta uppåt (upwards causation) för att beskriva hur organisationens delar påverkar helhetens krafter (superstructuration) samt titta nedåt (downwards causation) för att se hur organisationens delar påverkas av högre nivåers system (intrastructuration). Uppifrån påverkas individen via konceptets formande och däri formande av verksamheten. Vilket innebär att individen anpassar sig till de nya villkor som konceptet ger upphov till. Nerifrån påverkas då organisationen av individernas eller verksamheternas översättning av konceptets regler och ordningar, alltså det agentskap som väcks till liv när medarbetarna tvingas reagera på och hantera konceptet, vilket betyder att organisationens strukturer byggs av individernas aktioner.

Den formativa fasen omfattar då den dynamik som uppstår i det ständigt pågående utbytet mellan anpassningen till den uppifrån kommande styrningens formande av verksamheten (superstructuration) och det underifrån kommande handlingsutrymmets översättning (intrastructuration) av förändringsidéns formande villkor.

Den avgörande skillnaden mellan agentskap och struktur är att strukturer villkorar individers och grupper liv, men de saknar intentioner. Agentskap däremot karaktäriseras just av intentioner och medvetna handlingar. Ett förändringskoncept kan alltså, ur ett visst perspektiv, beskrivas som en intention att förändra. Konceptet är därmed ett uttryck för ett agentskap som syftar till att förändra exempelvis en organisationsstruktur. Å andra sidan kan ett förändringskoncept, när det väl implementeras, förstås som en struktur som villkorar en organisation och skapar nya förutsättningar som medarbetarna tvingas reagera på. Medarbetarnas intentioner kommer därmed till uttryck i form av motstånd eller konstruktivt medskapande. Morin (2008) beskriver en dialektisk rörelse mellan å ena sidan människor som bygger organisationer med hjälp av lagar, avtal och uppdragsbeskrivningar och å andra sidan hur den byggda organisationen därefter i sin tur formar människor. Den dialektiska rörelsen kan därmed ses som en rörelse mellan intentioner, handlingar och nya strukturella villkor som ger upphov till en rad emergenta fenomen i en organisation. Förändringsagenten som arbetar med ett förändringskoncept skapar med andra ord en rad nya strukturella villkor i en organisation, som i sin tur aktiverar individer och utlöser en rad intentionella handlingar som aldrig fullt ut kan förutses. Feldman (2000) bekräftar Morins tankar genom att visa hur denna dialektiska rörelse kan ge upphov till en ständigt pågående förändring och korrektion av rutiner vilket bidrar till en stabil förändring av en organisation.

Ovanstående genomgång av skilda forskares analys av förändringsintentioners effekter visar att vi inte kan betrakta förändringskonceptet och praktiken som skilda

företeelser som med automatik möts i en harmonisk genomförandefas. Snarare är koncept och praktik sammanflätade i en komplex väv av villkor och aktiviteter som över tid formar organisationen.

I genomgången av vår empiri kommer vi att försöka skatta och beskriva graden av styrning och graden av handlingsutrymme i exemplen. Vi avser då även att försöka uppmärksamma hur inslagen av dessa faktorer möjligen förändras och utvecklas under den formativa fasen. I bedömningen och analysen av de fyra exemplen kommer vi att söka efter samband mellan förändringsprojektens framgång eller misslyckanden och i vilken mån balans eller obalans mellan styrning och frihet kan ha bidragit till detta.

Fyra förändringsarbeten

Chefios, organisation A1T och D1V

Chefios (Chefers hälsa och effektivitet i offentlig sektor) är en omfattande survey-feedbackforskning med tillhörande processtudie som genomförts mellan 2008 och 2014 i Västsverige. Partners var Vinnova, Gbg:s Kommun och Västra Götalandsregionen (VGR). Deltagande organisationer var 28 st kommunala organisationer i 7 kommuner i Västsverige, fördelat på tekniska förvaltningar, utbildningsförvaltningar och vård och omsorgsförvaltningar. 22 organisationer var jämförelseorganisationer och 6 organisationer var interventionsorganisationer. Den övergripande forskningsfrågan var: hur skall en organisation se ut för att chefer skall arbeta under goda förutsättningar. Utifrån skrivna avtal förband sig interventionsorganisationerna att fördjupat delta i projektet. Interventionsdelen av forskningen bestod av kartläggningar av organisationer med hjälp av fyra instrument samt en efterföljande processtudie. Projektet är omfattande med en stor mängd publikationer bl.a. två rapporter i ISM:s skriftserie (14:1 och 14:2). Projektet har även inspirerat ett antal ytterligare projekt som har tills syfte både att undersöka chefers förutsättningar, jämförande studier mellan manligt och kvinnligt könade organisationer, varför chefer slutar samt nyttiggörande av forskningsinstrument. Projektet med dess publikationer finns beskrivna på www.chefios.gu.se.

De fyra kartläggningsinstrumenten var en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder för att via en genomarbetad pedagogik ge en överblick över organisationen. (se ISM rapport 14:1)

Instrumenten:

ARIA – arbetsinnehållsanalys beskrivande vad chefer gör. Rapporter sammanställdes utifrån intervjuer med samtliga chefer. Metoden byggde på att man via ett externt perspektiv söker beskriva balansen mellan mål, uppdrag och resurser. Intervjuerna genomfördes under 1-1,5 timme och innebar ett initialt medvetandegörande om chefers faktiska arbetsinnehåll. Rapporten var en beskrivning av chefers arbetsinnehåll bedömt utifrån om det finns risk för ohälsa.

Klusterenkät - beskrivande hur chefer har det. Via en omfattande enkät (225 frågor) fångades chefens belastningar och resurser. Enkäten redovisades via sk. Klusterbilder där hälso-, risk- och ohälsokluster i färger från grönt till rött ger en tydlig bild över hur organisationens chefer har det. Enkäten redovisade även administrativt stöd, illegitima arbetsuppgifter mm.

ORGA – organisationsanalys beskrev kommunikationen i organisationen. Rapporter sammanställdes på basis av intervjuer med ett antal chefer i varje organisation. Syftet med ORGA var att förmedla i vilken utsträckning olika nivåer och skilda verksamheter hade eller inte hade gemensamma referensramar utifrån beskrivningar av den konkreta verksamheten och de strategiska perspektiven. Tidigare forskning har visat att ett gemensamt språk och arenor för kommunikation ger hälsosamma organisationer.

OCAP – chefers bedömning av hur verksamheten presterade. En självskattning via enkätfrågor om verksamhetens prestation och resurser.

Varje organisation fick en omfattande beskrivning av chefernas förutsättningar med hjälp av de fyra instrumenten. Därefter ägde organisationen resultaten och även besluten om vad de önskade åtgärda. I avtalet med forskarna ingick att man förband sig att ha en person anställd som lokal projektledare samt avsätta tid för att bli intervjuade, svara på enkäter, få materialet presenterat, skapa handlingsplaner, arbeta med dessa och följas upp efter ett år. Det fanns alltså hos främst förvaltningschefer och även hos en del ledningsgrupper initialt ett frivilligt starkt förpliktigande till att delta i arbetet. Forskarna å sin sida förband sig till att presentera sitt material, följa och i viss utsträckning stötta förändringsarbetet men det var fullt ut organisationerna själva som bestämde vad de önskade arbeta med.

Efter genomförda presentationer av kartläggningmaterialet startade organisationerna sina förändringsarbeten. Dessa följdes noga av forskare men det fanns även forskare som hade till uppgift att stötta processen. Genom ett stort antal källor, intervjuer, deltagande observationer, enkäter mm, fick forskarna en god uppfattning om dynamiken i de skilda förändringsarbetena. Dessa resultat mynnade ut i en bedömning av om de olika organisationerna lyckades med sitt förändringsarbete eller inte. Kriterier, vilka var fastställda innan projektet startade, för en lyckad förändringsprocess var: om handlingsplan gjorts, om målen i denna uppnåtts, förändring i riktning mot goda normer, konstruktivt förändringsarbete, och organisatoriskt lärande. (Se ISM rapport 14:2). De delar av förändringsinitieringen som var en del av forskarnas design var hur återkopplingen skulle gå till, att organisationen via sina ledningsgrupper skulle göra handlingsplaner, att det skulle finnas en lokal projektledare samt att de lokala projektledarna skulle få processtöd kontinuerligt (en gång per månad) under projekttiden. Däremot fanns inget i designen som beskrev hur organisationen skulle handla, hur ledningsgruppen skulle arbeta eller hur den lokale projektledaren skulle stötta ledningsgruppen. Det fanns med andra ord ett stort utrymme för organisationen

att välja tillvägagångssätt i hur de arbetade med sitt förändringsarbete. Tre organisationer bedömdes ha genomgått en lyckad förändringsprocess och tre bedömdes som att ha misslyckats med sina förändringsprocesser (Se ISM rapport 14:2). Nedan ges ett exempel på en lyckad förändringsprocess och ett på en misslyckad process.

En av de organisationer som lyckades var en mindre teknisk (25 chefer) i en stor kommun. Följande sammanfattning¹ beskriver denna organisationens förändringsarbete (För djupare beskrivning se WWW.Chefios.gu.se/publikationer):

Organisation A1T

Förvaltningsledningsgruppen har engagerat sig aktivt i Chefios projektet. Man har i lärgemenskaper på flera nivåer arbetat med förståelsen för egen verksamhet och för de strukturella perspektiv som Chefios representerar i form av respektive kartläggningsinstrument. Förvaltningen har haft god förmåga att arbeta fram en verksamhetsutvecklingsplan som förenar egna kända behov och ett flertal av de möjliga områden som forskarna redovisade vid återrapporteringarna under 2009. Visionen för arbetet var "Den attraktiva arbetsplatsen".

Områdena man valde att arbeta med var:

- Processkartläggning och tydliggörande av roller
- Ledarskap- och kommunikation
- Rekrytering av nya medarbetare
- Förbättrade externa relationer inom kommunen.

Det konkreta interna resultatet för processåret var att man lyckades skapa större tydlighet i roller, processer och följaktligen A1T's organisation. A1T uppvisar ett stort engagemang i förändringsarbetet. Det har skett en positiv utveckling under processåret inom strategi och ledarskapsidé. Det är större tydlighet mellan nivåer. Chefer ställer högre krav på sig att göra rätt saker och uppfattar fler arbetsuppgifter som onödiga än tidigare. Ömsidiga relationer uppåt och utåt har utvecklats till att vara "Klara" inom alla relationer. Utökade relationer till X är genomgående "Klara". Det framgår även att översyn av Y-kollektivet haft positiv betydelse för A1T samt att A1T lyckats exportera sina synsätt och verksamhetsbärande behov genom att arbeta inom många kanaler."

Sammantaget visar A1T upp bilden av en organisation som varit handlingsinriktad, både i förhållande till Chefios och till sitt eget förändringsarbete.

En analys utifrån de i Chefios angivna kriterier för en lyckad förändringsprocess ger vid handen:

- Handlingsplaner är upprättade för tre interna utvecklingsområden, samt för externa relationer inom xx-kollektivet.
- A1T har uppnått handlingsplanens mål. A1T har uppnått sina mål externt.

1 Beskrivningen redovisades för organisationen vid ett avslutande arbetsmöte

- Något försämrad arbetssituation för cheferna och en bättre fungerande verksamhet enligt resultaten av de kartläggningar som görs både i interventionsförvaltningarna och jämförelseförvaltningarna före och efter interventionen.
- AIT ligger fortfarande på en bra nivå jämfört med andra förvaltningar men finns en svag förskjutning åt det negativa hållet i vissa avseenden.
- Processbeskrivningen ovan ger tydliga tecken på att förändringar skett med avseende på ORGA:s och ARIA:s kartläggning.
- Självvärderingen och processutvärderingen visar tydligt att det skett ett organisatoriskt lärande och en konstruktiv förändringsprocess.

Sammanfattningsvis klassas förändringsprocessen inom AIT som en lyckad förändringsprocess, med inslag av en tydlig styrning och ett stort handlingsutrymme.

En av de organisationer som bedömdes ha misslyckats är organisation D1V. Nedan följer en kort sammanfattning av deras förändringsarbete (för en fördjupad beskrivning se www.chefios.gu/publikationer):

Organisation D1V

Sammantaget visar förvaltningen i D1V upp bilden av en organisation som med avseende på Chefios under processåret 2010 planerat och till vissa delar arbetat aktivt med förändringsarbetet. Tidigt kom cheferna att arbeta fram en handlingsplan som omfattar ett flertal av de problem som forskarna redovisade vid Återrapporteringarna under 2009. Förvaltningen inspirerades speciellt av Enkäten, Organisationsanalysen och Aria. Områdena förvaltningen valde att arbeta med var:

- Informationsglapp mellan organisatoriska nivåer
- Skapa gemensamt språk och bilder inom förvaltningen
- Arbetsbelastning, såsom att kartlägga behov av administrativt och tekniskt stöd

Inom förvaltningen har en hel del aktiviteter skett, exempelvis har respektive ledningsgrupp diskuterat hur organisationen påverkar chefernas arbetsbelastning. En av verksamheterna har anställt en sommarvikare och utökat administrativt stöd. Samtliga chefer har fått tillgång till en gemensam almanacka och anteckningar från förvaltningens ledningsgrupp. Enskilda chefer har redovisat ärenden för politiker och politiker har även besökt verksamheterna. Förvaltningschef har också deltagit på något ledningsgruppsmöte. Därtill har förvaltningens chefer fått lyssna på inspirationsföreläsningar. Vid årets slut kvarstår dock en del av de problem som förvaltningen velat arbeta med. Cheferna menar att det saknas tid att diskutera enhetschefernas frågor på ledningsgruppsmötena och den hierarkiska organiseringen av relationer mellan organisatoriska nivåer har inte ändrats. Nyanställning av administrativ personal och samverkan med IT har delvis skjutits på framtiden.

En centralt bestämd organisationsförändring inom kommunen har hindrat förvaltningens förändringsarbete. Det har varit svårt för förvaltningen att driva förändringsarbete när

de saknar kunskap om hur organisationen ska se ut i framtiden. Den centralt bestämda förändringen har också tagit mycket tid på ledningsgruppsmötena. Förändringsarbetet har även hindrats av att kommunikation och samarbete mellan organisatoriska nivåer har varit svårt att praktisera, såväl inom förvaltningen som mellan förvaltningen och centrala delar inom kommunen. Chefios har inte spridits i kommunen. Istället har Chefios kommit att bli ett arbete för cheferna inom förvaltningen. Den lokala projektledaren har fått ta mycket ansvar för att driva arbetet med Chefios, men har ibland saknat förutsättningar att arbeta med frågorna.

En analys utifrån de i Chefios angivna fem kriterier för en lyckad förändringsprocess ger vid handen:

- Handlingsplaner är upprättade för de tre ledningsgrupperna och ledningsgrupperna genomför förändringar under ”genomförandeåret” baserade på resultaten av kartläggningarna.
- Ledningsgrupperna har delvis uppnått sina mål i handlingsplanerna.
- En förbättrad och försämrad arbetssituation för cheferna, samt indikation på att verksamheten har blivit något mindre välfungerande enligt chefernas egna bedömningar. Detta enligt resultaten av de kartläggningar som görs både i interventionsförvaltningarna och jämförelseförvaltningarna före och efter interventionen.
- Processbeskrivningen ger tecken på att det inte har skett tydliga förändringar avseende Organisationsanalysen och ARIA:s kartläggning.
- Självvärderingen och processutvärderingen indikerar att det skett ett organisatoriskt lärande genom en ökad medvetenhet men att en konstruktiv förändringsprocess har hindrats på olika sätt.

Sammanfattningsvis klassas förändringsprocessen inom förvaltningen som ett misslyckat förändringsarbete med inslag av aktivt förändringsarbete men där en konstruktiv förändring har hindrats på olika sätt.

Sammanfattning och slutsatser

Chefios förändringsidé bygger på att organisationen utifrån ett ingånget avtal tar emot kartläggningens resultat och arbetar med ett förändringsarbete. I inledningen av processen har forskarna en tydligt aktiv roll. När de sedan ”lämnar” organisationen (förutom processtödet) är det upp till organisationen att definiera vad de vill arbeta med utifrån kartläggningens resultat. Här kan incitamentet till förändringsarbetet sägas vara av en explorativ karaktär där man vill få en uppfattning om under vilka förutsättningar cheferna i organisationen verkar. Till denna önskan hör även en tydlig intention om att genomföra ett förändringsarbete. Man är alltså intresserade av att bli beskrivna men äger därefter agendan. Organisationens fortsatta förändringsarbete kan beskrivas som att ledningsgrupperna i organisationen antingen förmår arbeta med resultaten av Chefios kartläggning eller inte. I organisation A 1 T fanns en tydlig och klar styrning på samfällig och ”comittad” bas i organisationen med tillitsfulla relationer till högre

politiker och tjänstemannanivå. Organisationen utnyttjade det handlingsutrymme man hade tillgång till. Man kom både att arbeta med interna processer som ”attraktiv arbetsplats”, roller och arbetsinnehåll och externa relationer till andra organisationer i kommunen. I D1V däremot kunde man trots ett tydligt förpliktigande till att arbeta med handlingsplaner i ledningsgrupperna inte omsätta detta i praktiken då man saknade handlingsutrymme genom den bristande tillit som fanns i relationen mellan organisationen och den politiska och högre tjänstemannaledningen.

Sammantaget kan Chefioskonceptet sägas ha karaktären av en explorativ förändringsstrategi med konceptuell styrning från forskarna initialt. Därefter äger organisationerna själva att, i den formativa fasen, genomföra förändringsarbetet med den styrning som de kan utveckla och med det handlingsutrymme som finns att tillgå eller som möjligt skapas. Det handlingsutrymme som i ex. A1T fanns och som i D1V saknades i den formativa fasen kom att ge upphov till tydligt skilda utfall. Ur exemplen kan vi se att en explorativ förändringsstrategi med kartläggningsinstrumenten och dess presentation verkar vara lyckad om den kopplas till ett handlingsutrymme för organisationen och dess chefer samt en tydlig styrning av förändringsarbetet.

Livspodus

Livspodus var ursprungligen ett projekt som syftade till att sprida och synliggöra tyst kunskande i Kriminalvården, Region Väst. Projektet var ägt av Kriminalvården, finansierat av ESF och utvecklat i nära samarbete med Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet. Projektet drevs under perioden mars 2012 till november 2014. Därefter övergick projektet till att bli en reguljär del av Kriminalvårdens verksamhet med start under våren 2014 i Region Stockholm för att därefter spridas över till samtliga regioner i landet.

Projektet skapades utifrån en metod kring arbete med föreställningar om jämställdhet, Jämställdhet inifrån, som utvecklades vid dåvarande institutionen för arbetsvetenskap (Gillberg mfl 2010). Kriminalvården blev intresserade av att prova metoden i arbete med tyst kunskandet och en projektansökan godkändes av ESF i slutet av 2011.

Metoden bygger på att medarbetare samlas i mindre grupper för att arbeta med berättelser om faktiska avslutade situationer i arbetet samt att under specifika former reflektera kring dessa. Mötena kallas kompetenslaboratorier (komplabbar). Strukturen kring komplabbarna är fast och förbestämd och facilitatorn har enbart till uppgift att vidmakthålla denna struktur. Gruppen träffas åtta gånger om två timmar under sekretesslika former. Vi de sista tillfällena ger först individen en avsiktsförklaring till gruppen där denna beskriver hur hen kommer att förhålla sig i relation till sitt tysta kunskande framöver. Därefter samlas gruppen kring en avsiktsförklaring som de förmedlar externt till ledningsgruppen och/eller till arbetskamraterna vid en APT.

Projektet är väl dokumenterat och utvärderat. Se länk socav.gu.se/samverkan. Utvärderingarna, två enkäter, processutvärdering, sjuktalsutvärdering samt egen kvalitativ utvärdering, ger alla starkt stöd för att projektet är särskilt lyckat. Processutvärderingen kunde konstatera att spridandet av det tysta kunnandet i organisationen fungerade väl. Enkätutvärderingen kring läroklimat fann en samlad bild av att lärmiljön förbättrades, mest intressant här är att arbetskamrater till de som gick komplabb påverkades positivt. Sjuktalsutvärderingen visade på en minskning av den korta sjukfrånvaron med 3 dagar per år för de som ingick i komplabbarna. Den egna kvalitativa utvärdering genomförd via intervjuer har i hög utsträckning visat på avsevärd utveckling i förmåga att reflektera i arbetet, känna trygghet i komplexa situationer, känna stolthet över sitt yrke mm. Dessa resultat stärks väl av den sista utvärderingen där instrumentet "Inner Strength"² visade att Livspondus är "en intervention vars syfte att stärka individer i att använda sin kompetens varit framgångsrik avseende att stärka användningen av sin inre styrka i arbetet i form av stabilitet/pålitlighet, samhörighet och flexibilitet i arbetet samt målinriktad självkänsla."

Kriminalvården är en tydligt hierarkisk organisation med en stark regional ledning under en Regional Kriminalvårdschef. Regionen består av nio st verksamhetsområden varunder olika verksamheter som häkten, anstalter och frivårdsenheter lyder. Ett klart ställningstagande togs i den Regionala ledningsgruppen och den regionale chefen samt de nio verksamhetscheferna skrev under ett dokument om att de skulle engagera sig i projektet. Denna starka top down styrning kom under projektets genomförande att visa sig ha ett betydande värde då projektet inte kom att ifrågasättas utifrån några andra synpunkter än att en verksamhet inte hade utrymme för genomförande pga av ombyggnation och omorganisation.

Projektets centrala del var en projektgrupp bestående av fyra personer (2,5 interna tjänster) samt en person från Göteborgs Universitet (20-30 % tjänst). Under en intensiv mobiliseringsfas lade projektgruppen grunden för hela projektiden. Projektgruppen utbildades initialt i komplabbsmetoden av medarbetare från institutionen för arbetsvetenskap. Under denna fas tillsattes även 9 st lokala projektledare som skulle bära ansvaret för att implementera idén om Livspondus i sina verksamheter. Dessa skulle även efter genomgången komplabbsserie själva leda fortsatta komplabb inom sina verksamheter. Redan under första året hade tre generationer av facilitatorer av den ursprungliga metoden utbildats. Under projektets gång fortsatte denna generationsväxling alltmer framgångsrikt allteftersom nya lokala projektledare tillsattes och erfarenheterna visade vilka kunskaper och färdigheter som krävdes. Efter mobiliseringsfasen startade komplabbserierna i de nio verksamhetsområdena. De flesta utfördes initialt av den centrala projektgruppen medan någon lokal projektledare började direkt från start

2 Inner strength är en vidareutveckling av Lundman et al's enkät (Lundman, B, et al. Development and psychometric properties of the Inner Strength Scale. *International Journal of Nursing Studies*. 2011; 10: 1266-1274). Enkäten omfattar 20 enkätfrågor och undersökningen genomfördes hösten 2013 då metoden komplabb var väl utvecklad. Mätningen genomfördes före och efter komplabbsserie med 104 pers samt en jämförande kontrollgrupp om 97 personer.

utan genomgången komplabb. Efterhand lämnade de centrala projektledarna över stafettpippen till de lokala som därefter själva genomförde komplabbsserierna.

Förutom den starka styrningen att projektet centralt via underskrivet dokument av samtliga chefer för de nio verksamhetsområdena så fanns en stark styrning i form av modellen som skulle implementeras. Projektgruppen i hög grad aktiv i både implementeringen av genomförandet och genomförandet. Varje verksamhetsområde besöktes, man deltog i framtagandet av de lokala projektledarna, samt deltog i framtagande av personer lämpliga för att delta i komplabben. Denna styrning var dock självklart byggd på att samtliga aktörer ute i verksamheterna skulle vara både lämpliga och frivilligt engagera sig. Styrningen av hur komplabben genomfördes var så tydlig och minutiös som möjligt. Detta följdes upp av återkommande månatliga träffar där samtliga lokala projektledare träffade projektgruppen och fick handledning. De fick återkommande dela erfarenheter, processkonsultativt stöd i implementeringen av projektet samt påfyllning via föreläsningar kring väsentliga teoretiska perspektiv. För att ytterligare stärka aktörerna som deltog genomfördes fyra storkonferenser med samtliga deltagare där de fick byta erfarenheter samt få teoretisk påfyllning.

Komplabbens struktur var på förhand definierad och genomfördes med en tydlig styrning av facilitatorerna. Stegen var: A. Berätta kort om var sin händelse. B. Välj ut två att arbeta med per tillfälle. C. Berätta händelsen. D. Hjälp varandra med perspektivskapande frågor så att kunnande lyfts fram. E. Ge personen en lista på dennes kunnande. F. Skriv ner reflektioner i en reflektionsbok. G. Dela med sig till de andra av reflektionerna.

Nästan samtliga komplabbar genomfördes efter den övergripande strukturen. Innehållet i berättelserna om vardagssituationer bar enbart två krav. De skulle vara avslutade och berättaren skulle själv vara involverad i händelseutvecklingen. Därutöver fanns inga krav på berättelsen, om den skulle vara lyckad eller misslyckad, vilka kunnande som skulle påvisas eller vilka reflektioner man delade med varandra. Heller inga krav ställdes på innehållet i den personliga eller gruppens avsiktsförklaringar.

Ett viktigt grundkrav var dock att berättelserna inte skulle hanteras utifrån ett normativt perspektiv. Inget bedömande eller kritiserande av handlande fick förekomma. Intressant är att notera att först i slutet av komplabbsserierna kom berättelser som tog upp misstag eller uppenbara felaktigheter. Det krävdes en intimitet och upplevelse av trygghet för deltagarna innan de vågade öppna upp för dessa aspekter av berättelser.

Sammanfattning och slutsatser

Sammantaget kan projektet som helhet och genomförandet i praktiken sägas vara mycket tydligt och starkt styrt samtidigt som det byggde på frivillighet och engagemang. Däremot var styrningen av innehållet i berättelserna i komplabbarna mycket liten. Alltså en stor frivillighet i vad deltagarna valde att förmedla. Vi betecknar denna förändringsstrategi som en laborativ förändringsstrategi. Anledning till denna beteckning är att syftet för Livspondus inte är att i direkt mening verka för en förändring av verksamheten eller

verksamhetens genomförande. Individerna deltar i de s.k laboratorierna och utvecklas därvidlag i sin professionalitet i att arbeta med människor. Liksom i ett laboratorium stannar de direkta effekterna i rummet. Dock fanns en önskan om att sprida erkännandet av den tysta kunskanden i organisationen. Slutsatsen blir därför att exemplet Livspondus, i den nuvarande formativa fasen³, snarast visar hur en kombination av tydlig styrning och hög grad av handlingsutrymme kan leda till ett lyckat förändringsarbete på ett individuellt plan.

SiebelPUST

SiebelPUST är ett IT-system för ärendehantering som skulle implementeras i hela Polisorganisationen med början i fem regioner under 2013. Ursprunget till systemet var ett Javabaserat egenutvecklat datasystem för ärenderapportering (PUST) som utvecklades i nära samverkan med verksamheten åren innan. När det nya systemet skulle ”rullas” ut i hela organisationen beslöt myndigheten att utgå från ett Customer Relationship Management (CRM) system som Oracle utvecklat (Siebel) och anpassa PUST till det varvid SiebelPUST skapades. Siebel är ett CRM-system utvecklat av Oracle för stora säljorganisationer. Utifrån en internutredning beslutades att Siebel som bas skulle ge stabilitet och skalfördelar framöver.

Stora problem uppstod redan inledningsvis vid användandet av SiebelPUST både vad gäller användarvänlighet och felaktigheter i systemet. En extern utredning beställdes av Rikspolisstyrelsen (RPS) och genomfördes av EY, en global revisionsfirma. I en 53 sidor lång rapport beskrevs utförligt vilka misstag som begåtts. Man gav rådet att RPS skulle starta om hela IT anpassningen av ärendehanteringsarbetet samt utgå från en tydlig vision av hur Polisens ärendehantering skulle se ut om 15 år. Under maj månad beslutade Rikspolisstyrelsen (RPS) efter omfattande klagomål och externutredningens resultat att helt lägga ner satsningen på SiebelPUST.

Följande beskrivning är en sammanfattning av problem kring IT-satsningen och hämtad från EY:s rapport. Rapporten bygger på en genomgång av 100 dokument kopplade till framställningen av IT systemen och genomförande av implementeringsprocessen samt 38 intervjuer med personer kopplade till ledning, projektgrupper samt företrädare för verksamheten. I beskrivningen har även tillförts kommentarer från en artikel skriven av deltagare i projektet.

3 Livspondus är nu inte längre ett projekt utan ett ordinarie inslag i nästan hela Kriminalvården. Från våren 2017 kommer Livspondus att vara införd i hela Kriminalvården. Om därigenom den spridning till organisationen i stort som projektet syftade till uppnås blir spännande att se.

Rapporten svarade på 26 frågor som berör följande områden:

- Lämpligheten i att använda Siebel som ärendehanteringssystem
- Systemets användbarhet och möjligheter till användbarhetsförhöjande åtgärder
- Förutsättningarna för att införa nya verksamhetsprocesser
- Kopplingen mellan strategiska mål, kravställning och införd lösning
- Anpassningar av standardplattformen
- Säkerhetskravens inverkan på systemet
- Skalbarhet och prestanda
- Nuvarande program- och projektstruktur

Svaren på de 26 frågorna inom dessa områden delades upp på tre parallella spår: verksamhet och behov, program- och projektstruktur samt teknik och säkerhet.

Verksamhet och behov

Det ursprungliga PUST utvecklades som ett modernt och användarvänligt verksamhetsstöd vilket skulle göra det möjligt att utreda brott på plats i fält och ersätta manuell pappershantering i så stor utsträckning som möjligt. Dessutom skulle PUST bidra till att göra polisen mer synlig och tillgänglig för medborgarna.

Efter beslutet om att PUST skulle utvecklas inom standardplattformen Siebel så uppstod en konflikt mellan användarvänlighet och Siebels format. Då Siebel var en produkt för stora säljorganisationer krävde den omfattande arbetsinsatser vid inmatning av information samt ger i sig inte stöd för analysarbete. Dessutom fanns i Siebel ingen enkel inloggningsfunktion för att ge stöd för delning av information mellan olika polis- eller rättsinstanser. För att kunna utveckla SiebelPUST mot att fungera i dokumentation och analysarbete avseende mer komplexa brott skulle omfattande utvecklingsarbete tillkomma.

Listan över de problem användarna mötte vid IT systemets införande är omfattande och man får en tydlig uppfattning om hur frustrerande det måste ha varit för den enskilde tjänstemannen:

- ingen röd tråd i hanteringen av dokumentationen
- svårt att förstå och manövrera i systemet
- svårt att förstå vad som registreras var i systemet
- många klick ex. 5 klick för att söka fram brott
- vissa uppgifter måste registreras flera gånger
- sökfunktioner är versalkänsliga ”snatteri” kontra ”Snatteri”

- organisatoriska enheter kan inte sökas med namn utan med specialbeteckningar i form av kombinationer av siffror och bokstäver
- långa svarstider vid arbete i systemet
- systemet hänger sig vid registreringar
- felmeddelanden utan hänvisningar till vad som är fel
- tidsåtgången omfattande ex. 7 tim 40 min som max vid grovt störfylleri

EY anser att försämringen av användbarheten i systemet inte beror på tillkommande verksamhetskrav. En del av de bristande systemegenskaperna skulle vara enkla att förbättra. Andra, som en enkelhet i att följa en röd tråd i inrapporteringen, skulle innebära en omfattande utvecklingsarbete.

Program- och projektstyrning

Kritiken mot styrningen av projektet riktar sig främst mot att det inledningsvis inte fanns en central projektstyrning utan det fanns ett flertal projekt som drog åt olika håll. Dessutom tillkom en styrning avseende ekonomi som kom att påverka både inriktning på beslut om genomförande och genomförandet i sig. Det stora beslutet att anpassa PUST till Siebel togs utifrån ekonomiska hänsyn. Även de bristande utbildningsinsatserna under genomförandefasen byggde på ekonomiska hänsyn.

I en artikel⁴ skrev deltagare i projektet följande: ”Det var svårt att skrapa ihop Siebelkompetens, men med hjälp av en partner, konsultorganisationen Accenture, fylldes lokalerna snart av Siebelkonsulter. De arbetade strikt efter sina egna arbetsmodeller. Det tajta arbetssättet med verksamheten upphörde. Man lade även ner den grupp som utbildat alla poliser och hjälpt dem med den viktiga uppgiften att införa nya arbetsrutiner.”

Den kanske allvarligaste kritiken utgår från att verksamheten inte var tillräckligt representerad i ledningen av projektet vilket innebar att kunskapen om hur systemet faktiskt fungerade inte blev representerad i projektets styrning. Till exempel visar utredningen att dokumentationen av riskhanteringen fungerade men att ledningen inte tog hänsyn till de alarmerande rapporter som flöt in under hand. Deltagare skrev vidare i samma artikel ”Användbarheten ströks tidigt. Det var när vi påpekade att vi ville mäta användbarheten i Pust Siebel. Det gav ledningen kalla fötter. Direktivet ändrades då från ”användbarhet” till ”samma funktioner” och det blev det som gällde. Det är ett tydligt ställningstagande att stryka användbarheten. Det visar att man insåg att det inte gick att uppnå användbarhet.”

⁴ Sigrun Tallungs, Användbarhetsledare nov 2009 – maj 2012; Anki Josefsson, Införandeansvarig april 2010 - nov 2011

Själva implementeringsfasen, med de behov av kommunikation och utbildning som enligt EY alltid krävs vid mer omfattande förändringsprocesser, underskattades grovt av projektledningen. Detta tillsammans med användarnas avsevärda svårigheter att rapportera i systemet bidrog med allra största säkerhet till ytterligare motstånd mot genomförandet.

Teknik och säkerhet

Den mycket komplexa väv av IT system som Polisen använder ger utrymme för att utveckla avancerade analys- och utredningsunderstöd. Vid anpassningen av JavaPUST till Siebel faller en del av dessa bort. Till exempel finns inte funktionen att ett registrerat fordon kan identifieras vid andra brott. Leverans av meddelanden som skickas mellan system och parter kan inte med säkerhet bekräftas vilket leder till manuell avstämning i efterhand.

Säkerhetsaspekterna vid inloggning i Siebel kombinerat med de krav RPS ställer på säkerhet leder i SiebelPUST till en inloggningsvolym som skapar säkerhetsrisker på sikt. Som exempel så kräver en inloggning 600-1300 rader kod för varje objekt. Genomsnittet kodrader för SiebelPUST blir 45000 rader kod där övriga kunder som använder Siebel ligger på 5000 rader kod. Totalt bestod loggdatabasen vid EY:s inspektionstillfälle av 12 miljoner loggrader (enbart 5 av 21 polismyndigheter och 200 användare var då aktiva). Enbart under en dag växte databasen med 116 000 loggrader. EY:s bedömning är att när samtliga polisorganisationer skulle arbeta med SiebelPUST skulle systemets säkerhet och stabilitet inte kunna garanteras.

En ännu viktigare aspekt är att visionen om delbar information mellan polismyndigheter och övriga rättsinstanser går emot Siebels grundläggande princip och skulle innebära utmaningar för framtida samarbete mellan myndigheter.

EY:s bedömning

EY kom fram till följande allvarliga bedömning av SiebelPUST systemets funktionalitet och genomförande:

- Det saknas tillräckliga underlag som beskriver hur Siebels funktionalitet överensstämmer med Polisens långsiktiga behov av utredningsstöd
- Det saknas en tydlig kostnads- och nyttoanalys som stödjer införandet av Siebel som standardplattform på minst 15 års sikt framför alternativa lösningar
- De verksamhetskrav som resulterat i anpassningar i SiebelPUST begränsar standardfunktionalitet, försämrar användbarheten och fokuserar på att möta kortsiktiga verksamhetsmål

Sammanfattning och slutsatser

Sammantaget visar SiebelPUST- projektet upp ett förändringsarbete där organisationen bestämt att ett IT baserat ärendehanteringssystem skall införas i organisationen. Förändringsintentionen blir underhand starkt styrd varvid verksamhetens handlingsutrymme krymps ordentligt. Beslutet blir att konceptet skall ”rullas” ut och användas direkt av många. Vi betecknar detta som en implementär förändringsprocess med en stark styrning av intention. Det förväntas av de som driver den att den skall genomföras i hela organisationen, bidra till förbättringar samt att samtliga enheter i organisationen skall arbeta på exakt lika sätt med digital ärendehantering. Under den formativa fasen är SiebelPUST projektet ett exempel på hur styrningen har varit tydlig och kraftfull, men att verksamhetens villkor inte har fått tillräckligt utrymme i planering, utveckling och genomförande. Alltså kan vi säga att bristen på handlingsutrymme för verksamhetsperspektivet, var en starkt bidragande orsak till att projektet misslyckades.

Analys

I beskrivningen av de fyra förändringsarbetena kan vi se hur relationen mellan förändringsintention och handlingsutrymme tar sig olika uttryck under den formativa fasen. I alla fyra exemplen lanserades en förändringsintention som under förändringsarbetets gång påverkades av de skilda förutsättningar som utvecklades i den formativa fasen. Bortsett från att målen med respektive förändringsarbete var väsentligen olika präglades den formativa fasen av olika grad av styrning och olika grad av handlingsutrymme. I SiebelPUST-fallet var verksamhetens handlingsutrymme ytterst begränsat, vilket fick konsekvenser för slutresultatet. I Chefios-fallen innebar den höga graden av handlingsutrymme att den formativa fasen präglades av prövande och utforskande aktiviteter, som dock i vissa fall kunde rinna ut i sanden. Chefios startade i hög grad det som Carse (1998) beskriver som ett infinit spel och acceptansen för verksamhetsnära utvecklingsprocesser som man inte hade full kontroll över var stor. Livspondus däremot utgjordes av en hårt styrd ram, inom vilken friheten att påverka och agera verksamhetsnära var stor. Detta innebar ett försök att sammanföra ”det tänkta” och ”det riktigt viktiga” (Sarv 2013) genom ett tydligt ramverk, men där friheten att forma innehållet var hög.

Sammantaget visar exemplen att oavsett förändringens omfattning och syfte så är balansen mellan styrningen av förändringsintentionen och verksamhetens handlingsutrymme en grundläggande faktor för lyckade förändringsprocesser.

Vi kan nu inte bortse från att målen med de fyra förändringsintentionerna var olika. För Chefios gällde att försöka förändra förutsättningar för chefer där makten över förutsättningarna inte alltid låg inom organisationen vilket kan sägas vara ett särdeles svårt och tidskrävande förändringsarbete. För SiebelPUST gällde å andra sidan ”enbart” att föra in en ny teknologi som var önskad och som lovad förenklingar och utökade utredningsmöjligheter. Här var hindret inte omfattningen av insatsen utan snarare en alltför stark central styrning, bristande respekt för verksamhetens villkor och därigenom för lite involvering av verksamheten under produktion av konceptet. Livspondus, som inte berörde arbetets villkor utan individers professionella utveckling, kunde med distribution av förändringsintentionen via tydlig styrning av projektet och ett tydligt handlingsutrymme för individerna lyckas väl med ett avgränsat uppdrag.

Trots dessa tydliga skillnader i syfte och omfattning så menar vi att principen om balansen mellan förändringsintentionens styrning och verksamhetens handlingsutrymme

är en övergripande central faktor för att ett förändringsarbete skall lyckas. Vi menar t.o.m. att just skillnaderna i de fyra exemplens syften och omfattning gör vår beskrivning av denna grundläggande balansprincip till generella för förändringsarbete i stort. När vi betraktar de fyra exemplen på förändringsarbete så framträder alltså tydliga skillnader avseende styrning av förändringsintention och graden av handlingsutrymme. Detta innebär att den formativa fasens utveckling gestaltar sig olika. Det finns även anledning att fundera kring en fjärde fiktiv förändringsprocess som skulle bestå av kombinationen låg styrning och litet handlingsutrymme. Då vi, utifrån vår empiri, tror att denna form skulle falla platt och inte ge upphov till ngn påverkan eller förändring väljer vi att benämna denna fiktiva process för en stagnativ förändringsprocess. Vi kommer nu att återvända till de fyra fallen och undersöka de konsekvenser och utfall som följer när relationen mellan styrning och frihet är utformad på olika sätt.

Chefios – en explorativ förändringsprocess

Chefios – projektet karaktäriseras snarare av en kunskapsintervention som byggde på forskarnas kartläggning utifrån fastlagda kartläggningsinstrument samt organisationens styrning i form av ingångna avtal och därigenom manifesterad önskan om förbättrade förutsättningar för sina chefer. Konceptet präglades av en tydlig initial förändringsintention där organisationens förutsättningar i form av styrning och handlingsutrymme blev avgörande för utfallet. Det visade sig att den organisation som lyckades med sitt förändringsarbeten, förutom att utveckla en tydlig styrning, även hade tillgång till ett gott handlingsutrymme. Handlingsutrymmet bestod å ena sidan av ett rimligt antal medarbetare per chef och å andra sidan av tillitsfulla relationer till makten i form av högre kommunala tjänstemän och kommunpolitiker. Intentionen tillsammans med ett tydligt handlingsutrymme och en konstruktiv styrning var avgörande för det positiva utfallet. Mot bakgrund av detta kan man därför tala om en explorativ förändringsprocess som i hög grad hade karaktären av ett infinit spel.

Livspodus – en laborativ förändringsprocess

Projekt Livspodus präglades som vi sett av en tydlig ram. Ledningen krävde att samtliga verksamheter skulle delta och projektiden utgick från en hårt styrd arbetsmodell. Först när det faktiska arbetet i de s.k. ”komplabbarna” startade ökade deltagarnas handlingsutrymme. Arbetet präglades av ett stort handlingsutrymme i form av att deltagarna frivilligt deltog i projektet samt själva valde vilka berättelser ur vardagsarbetet de ville förmedla och även hur de ville förmedla dem. Genom att Livspodus verkade inom befintliga arbetsformer fick projektet begränsad effekt på verksamheten. Däremot utvecklades en arena för prövande reflektion som medvetandegjorde deltagarna om den egna erfarenheten och kompetensen och därmed stärktes arbetsgruppen

och individerna. Mot bakgrund av detta är det rimligt att beskriva det aktuella förändringsarbetet som en laborativ process. Till denna kategori hör även olika typer av kunskaps- och professionsutvecklande insatser, exempelvis handledning. Huvudmålet är individuell utveckling eller arbetslagsutveckling inom ramen för ett antal givna och fasta strukturella villkor.

SiebelPUST – en implementär förändringsprocess

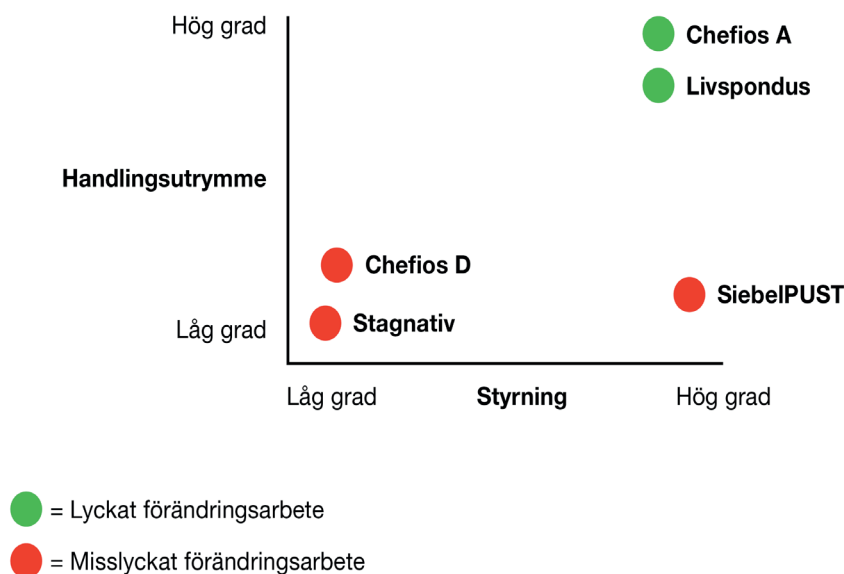
SiebelPUST utvecklades ur PUST, som ursprungligen var ett projekt med stort handlingsutrymme för verksamheten. Efterhand kom dock, via anpassningen till Siebel, verksamhetens handlingsutrymme att radikalt minskas. SiebelPust utvecklades alltså till ett projekt med totalt styrd förändringsintention från ledningen och mycket låg grad av handlingsutrymme för verksamheten/medarbetarna. Konsekvensen blev ett icke fungerande IT system som mötte stort motstånd under den formativa fasen vilket i slutändan ledde till att projektet havererade och rekommendationen från den utredande konsultfirman var att lägga ner projektet och börja från början. Den tydligaste orsaken till att projektet havererade var att verksamhetens perspektiv helt kom att ignoreras. Handlingsutrymmet för medarbetarna begränsades och de möjligheter för verksamhetens perspektiv som fanns inom ramen för förändringen utnyttjades inte. Processen skulle med andra ord kunna beskrivas som mekanistisk och helt konceptstyrd. ”Det tänkta” dominerade helt över ”det riktigt viktiga”. Ett rimligt sätt att kategorisera denna process är att beskriva den som ett implementärt förändringsarbete. Till denna kategori hör också olika typer av kraftfull implementering av arbetsformer som i stor utsträckning påverkar verksamhetens arbetsvillkor, men som i liten utsträckning involverar medarbetare under den formativa fasen. Exempel på implementära förändringsprocesser är då införande av nya IT system.

En Stagnativ förändringsprocess

Vi kan nu även tänka oss förändringsarbeten som både har låg grad av förändringsintention och låg grad av handlingsutrymme. Möjligen skulle en sådan kategori kunna representeras av förändringsprocesser som etableras via utskick av dokument, som inte följs upp och där det inte ges utrymme för några explorativa eller laborativa moment. Dessa skulle då kunna benämnas stagnativa förändringsprocesser. Till denna kategori hör också olika former av undersökningar, som arbetsmiljöundersökningar eller olika medarbetarindex där man inte utvecklar en medveten strategi för hur ett förändringsarbete skall genomföras. Oftast ser vi i dessa fall en avsaknad av styrning då själva mätningen blir åtgärden. Här ser vi även en avsaknad av förändringsintention där man möjligen kan tänka sig att det finns en outtalad eller inte framskriven idé om vad mätningen skall användas till. Genom avsaknad av förändringsintention så

finns ingen möjlighet till distribution av densamma och då heller inte styrning eller handlingsutrymme. Författarna har vid ett flertal tillfällen observerat hur stagnativa förändringsprocesser kapats. Antingen av arbetsgivare som fått argument för att avsätta en chef eller av medarbetare som försökt bli av med en chef. Avsaknaden av distribution av förändringsintention och god styrning har vid dessa tillfällen gett utrymme för ett ostyrt handlingsutrymme som skapat destruktiva processer.

De fyra exemplen på förändringsarbeten hamnar på följande sätt i grafen styrning och handlingsutrymme:



Figur 2: Fyra förändringsprocesser inplacerade i modellen Styrning/Handlingsutrymme. I diagrammet är de lyckade förändringsarbetena Chefios A 1 T och Livspondus medan de misslyckade är Den stagnativa, Chefios D 1 V och SiebelPUST.

Diskussion

De olika strukturella villkor som utvecklas i samband med ett förändringsarbete väcker känslor hos medarbetarna och det leder också till skilda strategier och handlingar. Genom att skapa förutsättningar som tillåter ett stort handlingsutrymme under genomförandet av ett förändringsarbete, förskjuts de reaktioner som ibland tar sig uttryck i passivt och aktivt motstånd mot själva förändringskonceptet. I stället kan ett medskapande uppstå som under vissa förutsättningar leder till en konstruktiv förändringsprocess. Under andra omständigheter (ex hårt satta ramar) kan leda till ett mer laborativt arbete som riktar in sig på specifika problem och svårigheter. Å ena sidan innebär ett ökat handlingsutrymme för medarbetarna att ledningen kan uppleva att ”det aldrig blir som man tänkt sig”, men å andra sidan kan ett engagemang och ett medskapande uppstå som åtminstone ger förutsättningar till mer konstruktiva, uthålliga och stabila förändringsprocesser.

Morins (2008) tanke om en dialektisk rörelse mellan organisatoriska strukturer (rutiner, lagar, avtal och uppdrag etc.) och individens reaktioner och handlingar, är möjligt att förstå som en dialektik mellan förändringsarbetets ramar, dvs styrningen, och individens kreativa roll i en förändringsprocess, dvs handlingsutrymmet. Individens eller grupperns handlingsutrymme ger ofrånkomligt upphov till emergenta fenomen i en organisation. Även om det i vissa fall kan ses som en nackdel med emergenta fenomen, menar vi att det är en nödvändig förutsättning för en konstruktiv förändringsprocess. Styrning och handlingsutrymme är då två begrepp som fångar den dialektik som äger rum i alla organisationer och förändringsprocesser. Tsoukas och Chia (2002) har visat att det är en illusion att tro att ett förändringskoncept fullt ut kan genomföras enligt plan och även om det skulle gå, så innebär en sådan hård styrning en implementär åtgärd som exkluderar ”det riktigt viktiga” som Sarv (2013) väljer att kalla det. Den kreativa potential som finns hos medarbetare i en organisation går då förlorad och risken är stor att de emergenta fenomen som uppstår är vantrivsel och motstånd. Analysen av de fyra exemplen visar att det i första hand inte handlar om implementering om man önskar utveckling och engagemang, utan snarare om att skapa former för handlingsutrymme som stimulerar olika typer av förändring. En förändringsagent som arbetar med ett förändringskoncept skapar, oavsett vad han eller hon gör, en rad nya strukturella villkor i en organisation, som i sin tur aktiverar aktörer och utlöser en rad intentionella handlingar som aldrig fullt ut kan förutses. Att styra innebär då inte att låsa koncept,

utan snarare att öppna dem för de medarbetare som är föremål för förändringen. Som vi visat i våra exempel går det emellertid att skapa olika former av ”infinite spel” i olika former av förändringsarbeten genom en medveten hållning i den formativa fasen. Det blir, som forskning visar, aldrig som man tänkt sig, men det behöver inte betyda att slutresultatet blir sämre.

Litteraturlista

- Anselm Strauss & Barney Glaser (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Adeline de Gruyter.
- Archer, Margaret Scotford (2003). *Structure, agency, and the internal conversation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Bar-Yam, Yaneer (1997). *Dynamics of complex systems*. Reading, Mass.: Perseus Books.
- Bushe, Gervase R. and Robert J. Marshak (2009) "Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice". *Journal of Applied Behavioral Science*, 2009 45: 348.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Studentlitteratur. Lund
- Czarniawska, B. & Joerges, B. *Travels of Ideas* i Czarniawska, B. & Sevon, G. Red. (1996) *Translating Organizational Change*. Berlin, New York. Walter de Gruyter.
- Chia, R. (2014) Reflections: In praise of silent transformation: Allowing change through 'letting happen'. *Journal of Change Management*, 14(1), pp. 8-27.
- Carse, J. (1998) *Ändligt och oändligt spel: En syn på livet som lek och möjlighet*, Göteborg: Korpen.
- Dellve, L., Andreasson, J., Eriksson, A., Strömgren, M., Williamsson, A. (2016) *Nyorientering av svensk sjukvård: Verksamhetstjänande implementeringslogiker bygger mer hållbart engagemang och utveckling – i praktiken*. KTH STH 2016:1: Kungliga Tekniska Högskolan.
- Elder-Vass, Dave (2010). *The causal power of social structures: emergence, structure and agency*. Cambridge: Cambridge University Press
- Feldman, Martha S. (2000) "Organizational Routines as a Source of Continuous Change". *Organization Science*, Vol. 11, No. 6, November–December, pp. 611–629.
- Gersick, C. G. (1991). *Revolutionary Change Theorie: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 10-36.

- Gillberg, Gunnar, Birgitta Jordansson, Hans Lindgren, Agneta Lundquist, och Amanda von Mater (2010) Jämställdhet inifrån. Berättelsen om en metod. Göteborgs universitet, Göteborg.
- Gouldner, Alvin Ward (1954). Patterns of industrial bureaucracy. Glencoe, Ill.
- Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2002) . The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes. *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 31-49.
- Härenstam, A. & Östebo, A. (red) (2014) Chefsskapets förutsättningar och konsekvenser: Metoder och resultat förån CHEFiOS projektet – slutrapport del 1. ISM-Rapport 14:1
- Härenstam, A. & Östebo, A. (red) (2014) Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner I kommunala förvaltningar: Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 2. ISM-Rapport 14:2.
- James, W. 1909/1996. A Pluralistic Universe. University of Nebraska Press, Lincoln, NE.
- Jullien, F. (2011). The silent Transformation. London, Seagull Books
- Kim, W. C: och Mauborgne, R. A. (1993). 'Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals Corporate Strategic Decisions'. *Academy of Management Journal*. Vol. 36. No. 3. 502 – 526.
- Layder, Derek (1998). Sociological practice: linking theory and social research. London: SAGE
- Lewin, Kurt (1975[1951]). Field theory in social science: selected theoretical papers. Westport, Conn: Greenwood Press
- Lindgren, Hans (2012). Att vara ledare: ett komplext uppdrag. Lund: Studentlitteratur
- Lipsky, Michael (1980). Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation
- Maruyama, Magoroh (1963): "The Second Cybernetics: Deviation-Amplifying Mutual Causal Processes", *American Scientist* 5:2, pp. 164—179.
- Merton, R. K. (1936). The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. *American Sociological Review*. Vol. 1, No 6, (dec., 1936). Pp. 894-904.
- <http://www.beyondintractability.org/essay/procedural-justice>.
- Morin, Edgar. (2008). On complexity. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). "Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job". *Strategic Management Journal*, 15, 477-489

- Plowman, D. A. & Baker, L. T. & Beck, T. E. & Kulkarni, M. & Solansky, S. T. & Travis, D. V. (2007). "Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 3. 515-543.
- Pressman, J. L., & Wildavsky A. B. (1979). *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland : or, Why it's amazing that Federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. Berkeley, University of California Press.
- Rasche, A. & Chia, R. (2009) *Researching Strategy Practises: A Genealogical Social Theory Perspective*, *Organization Studies*, 30 (07) 713-734
- Rescher, N. 1996. *Process Metaphysics*. New York, State University of New York Press.
- Rikspolisstyrelsen . Utvärdering av ärendehanteringssystemet SiebelPUST. EY 2013-10-01
- Sarv, Hans (2013). "Systemiska möten – teoretisk överblick", i *Tänk Om: Systemiskt tänkande för moderna organisationer* (red) Ainalen mfl.. Lund. Studentlitteratur.
- Todnam, R. & Oswick, B. & Burnes, B. (2014). *Looking Back and Looking Forward: Some Reflections on Journal Developments and Trends in Organizational Change Discourse*. *Journal of Change Management*. 14:1, pp. 1-7.
- Tsoukas, H. & Chia R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. *Organizational Science*, Vol. 13, No. 5, (Sept-oct), pp. 567-582.
- Vincent, S. & Wapshot, R. (2014) "Critical Realism and the Organizational. Case Study: a Guide to Discovering Institutional Mechanisms", i Edwards, P. K. och O'Mahoney, J. och Vincent, S. (2014) *Studying Organizational Using Critical Realism: a Practical Guide*. Oxford: Oxford University Press.
- Weick, Karl E. (2000) *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Westgaard, R H och Jörgen Winkel (2011) "Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review". *Applied Ergonomics*, 42 s. 261 - 296
- Ylander, John (2008). *Constructive management: synchronizing relations in change*. Avhandling Göteborg: Göteborgs universitet, 2008

