

Jakten på källan, eller, Organisationsförändring och dödens oundviklighet

Mats Persson och Jan Ch. Karlsson

Som forskare och lärare vet vi att vi ska ”gå till källan” när vi hänvisar till en text. I den här artikeln genomför vi först en sådan jakt. Den utgår från en viss teori i en lärobok inom organisationsteori. Jakten går genom ett antal rakt nedstigande led så långt det är möjligt att komma till den ursprungliga källan för teorin. Vårt första syfte är att visa hur författare hänvisar till andras teorier och hur teorierna därvid kan genomgå omvandlingar. Ett andra syfte är att genomföra källkritik av primärkällan (Kübler-Ross 1992) och det sätt på vilket den utnyttjas i sekundärkällorna. Slutsatsen är att managementteoretiker förvanskar denna modell med hjälp av det empiriskt falska begreppet ”motstånd mot förändring”.

Nyckelord: motstånd mot förändring, organisationsförändring, referens

I undervisningen brukar vi ta upp hur man gör källhänvisningar i akademiska texter. Vid ett tillfälle ställde en student frågan hur långt tillbaka hon måste gå för att finna källan till en teori. Lite

FÖRFATTARE

Mats Persson, fil.dr., Avdelingen för ekonomi, språk
og samfunnsfag, Høgskolen i Østfold, Norge.
mats.persson@hiof.no

Jan Ch. Karlsson, professor emeritus,
Arbetsvetenskap, Karlstads universitet.
jan.karlsson@kau.se

Vi tackar varmt Jenny Karlsson för att hon så generöst delat med sig av sina organisationsteoretiska kunskaper och seminariebehandlingen i forskargruppen Complex Connections: People, Places and Organisations.

syrligt la hon till att ”jag kan väl inte gå tillbaka till tidernas morgon?”. Vi tycker det är en bra fråga: Vad *menar* vi egentligen när vi säger att vi ska gå till källan? För vad är källan?

Vi vet ju att vi ska ”gå till källan” när vi hänvisar till en text därför att ”källorna som man har låtit sig inspireras av ska krediteras och de ska uppges på ett sätt som gör att en läsare kan hitta tillbaka till den källa som används” (Rekdal 2009: 372). Om källhänvisning saknas betraktas det som plagiat och bristande praxis för källhänvisning minskar trovärdigheten i det vi skriver. Avsikten med den här artikeln är att visa hur författare kan hänvisa till andras teorier genom flera led och hur dessa teorier därvid genomgår förändringar över tid. Vi tänker även diskutera om själva teorin är empiriskt hållbar eller tillräckligt vetenskapligt grundad. Det första steget är alltså att följa hänvisningarna tillbaka till primärkällan, det vill säga ”rapporter om sådant som forskare har kommit fram till och vill förmedla till forskarsamhället”; i tillägg till primärkällor finns sekundärkällor, som är ”sådana som refererar det som är publicerat i primärkällor” (Erikson 2015: 26). Texter som beskriver en empirisk, teoretisk eller metodisk utveckling som författaren själv har utfört är därmed en primärkälla, medan texter som beskriver en motsvarande utveckling som *andra* har gjort är en sekundärkälla. Det andra steget i artikeln är att värdera halten i den utsaga vi började med i jakten på källan i relation till primärkällan, det vill säga vi utövar källkritik.

För att ha framgång i en sådan källgranskning måste vi genomföra en ”kartläggning eller avgränsning av källor som kan komma på tal i det givna sammanhanget” (Dahl 1973: 49), och då behöver vi ett exempel. Eftersom vårt forskningsområde är arbetsliv och organisation väljer vi en teori från en vida spridd elementär lärobok för högskolan i organisationsteori. Vi börjar med att notera vem författarna hänvisar till. Därefter letar vi reda på den texten och noterar den källa som denna författare i sin tur hänvisar till. Vi fortsätter på detta sätt tills vi inte kommer längre. När vi väl funnit källan utgår vi från den i källkritiskt syfte.

FÖRSTA LEDET (JACOBSEN OCH THORSVIK)

Den teori vi tar utgångspunkt i handlar om att anställda genomgår flera faser när de konfronteras med förändring i organisationer. Vi hämtar texten från senaste upplagan av läroboken *Hur moderna organisationer fungerar* av Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik (2014). Det är en populär lärobok i organisationsteori i hela Skandinavien. Vi har ingen anledning att tro att den varken är mer eller mindre noggrann när det gäller att hänvisa till källor än andra böcker.

Texten är en del av ett avsnitt med rubriken ”Motstånd mot förändring”. Det finns på sidorna 363-364 och lyder:

Personer som konfronteras med förändringar som man inte är förberedd på går igenom några typiska reaktionsfaser (Irgens 2011). Först kommer en överraskningsfas: man blir *chockad*. Går detta verkligen för sig? Vad innebär dessa förändringar för oss som grupp och för mig som person? Därefter kommer en *förnekelsefas*. Nej, detta är inte möjligt. Det klarar de aldrig av. Någon kommer att stoppa hela processen. Nästa fas är en *depressionsfas* där man upplever vanmakt, och många hoppar helt enkelt av hela processen. Ingenting tjänar ändå någonting till. Efter hand inträder en ny fas som kännetecknas av *motvillig acceptans*. Det finns ingen annan väg, detta är vi tvungna att göra. Därefter följer en *utprövningsfas*, där man testar nya sätt att organisera verksamheten och nya arbetsmetoder. Nästa fas är *konsolideringsfasen*, där de förändringar som fungerar i praktiken befästs i strukturer och processer. Den sista fasen är *anpassningsfasen*, där man accepterar förändringarna.

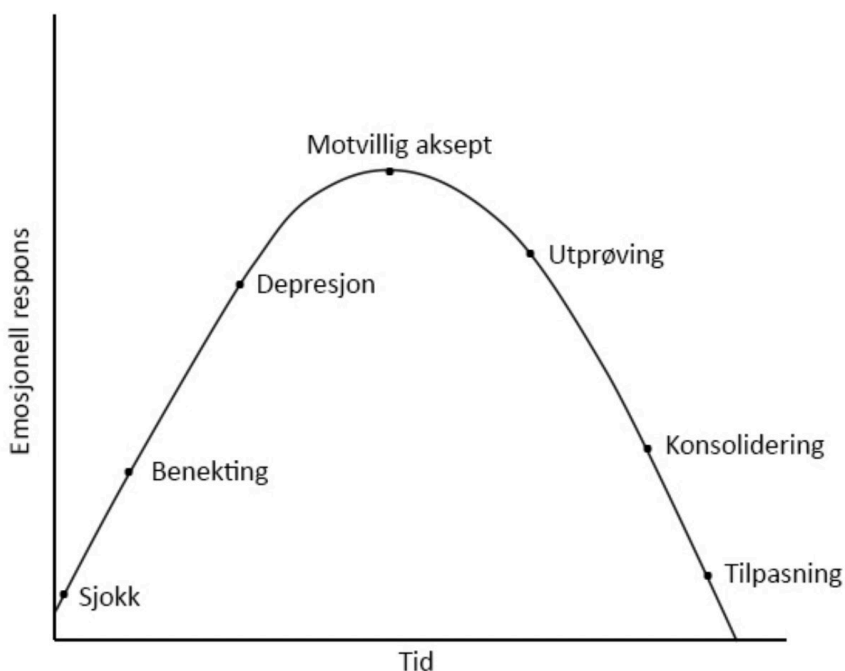
Texten är formulerad på ett sådant sätt att den lätt kan tolkas som att personer som ställs inför plötsliga förändringar *alltid* genomgår vissa ”typiska reaktionsfaser”. Det finns inga förbehåll i utsagan; den gäller alltid och för alla. Därefter presenteras de olika faserna utan närmare förklaring av vad de består av eller hur de hänger samman. Genom användningen av presens ligger det nära till hands att tolka texten som en empirisk generalisering av det sätt på vilket människor faktiskt reagerar (Danermark, Ekström och Karlsson 2018: 142): ”Kunskapen om ett begränsat antal händelser extrapoleras till och antas vara giltig för en större population. Generaliseringen kan göras till större populationer över tid och till händelser i olika sociala och geografiska rum.” Texten är med andra ord formulerad så att den kan uppfattas som att det är en generell sanning att vi alla mekaniskt går igenom faserna i en sekventiell ordningsföljd.

Hänvisningen i citatet är till boken *Dynamiske og lærende organisasjoner* av Eirik Irgens – så vi letar reda på den.

ANDRA LEDET (IRGENS)

På baksidan av *Dynamiske og lærende organisasjoner* (Irgens 2011) läser vi att boken handlar om ”utmaningar vi står inför när vi ska leda, utveckla och arbeta i ett arbetsliv som präglas av osäkerhet och förändring”. Vi söker oss fram till den teori som Jacobsen och Thorsvik hänvisar till. Under rubriken ”Motstånd mot förändringsprocesser” påpekar Irgens att han hämtat denna från John Hayes (2002). Irgens text ledsagas av en figur, som illustrerar de skilda faserna i texten (Irgens 2011: 35-36):

Hayes (2002) påstår att vi genomgår några typiska reaktionsfaser när vi konfronteras med förändringar som vi inte är förberedda på, enligt det sätt som figur 1.5 [vår *Figur 1*] illustrerar. Först kommer en fas av stark överraskning (*chock*), som kan föra till att vi blir närmast handlingsförlamade. Denna fas går typiskt över i en fas av *förnekelse* ('det här kommer nog gå över'), i vilken enskilda personer även gör det de kan för att sabotera förändringsprocessen. Nästa fas är *depression*. Nu kommer man i typfallet att uppleva att situationen inte kan kontrolleras och vissa drar sig tillbaka och 'är inte med' längre. Nästa fas karakteriseras av en *motvillig acceptans*: Det finns ingen annan möjlighet, förändringsprocessen kommer inte att gå över, men vi gillar den inte. *Utprovning* är en fas där vi börjar testa några av de nya arbetssätten eller organisationsformerna och i *konsolideringsfasen* ägnar vi oss åt att lära oss de nya rutinerna och sätten att arbeta, så att vi kan behärska dem. Den sista fasen är enligt Hayes *anpassning*: Vi har accepterat att saker och ting förändras och vi arbetar med förändringar istället för mot dem.



Figur 1. Emotionelle reaktioner på förändringsprocesser
Källa: Irgens 2011: 35.

Irgens gör ett förbehåll i det att han säger att Hayes "påstår" att vi genomgår några typiska reaktionsfaser när vi konfronteras med förändringar vi inte är förberedda på. Härigenom blir det tydligt att det inte är Irgens utan Hayes som står bakom modellen, samt att Irgens öppnar upp för en diskussion om Hayes

modell. På samma sätt som Jacobsen och Thorsvik använder Irgens presens när han beskriver utvecklingen av faserna, men i motsättning till dem nyanserar han teorin (Irgens 2011: 36):

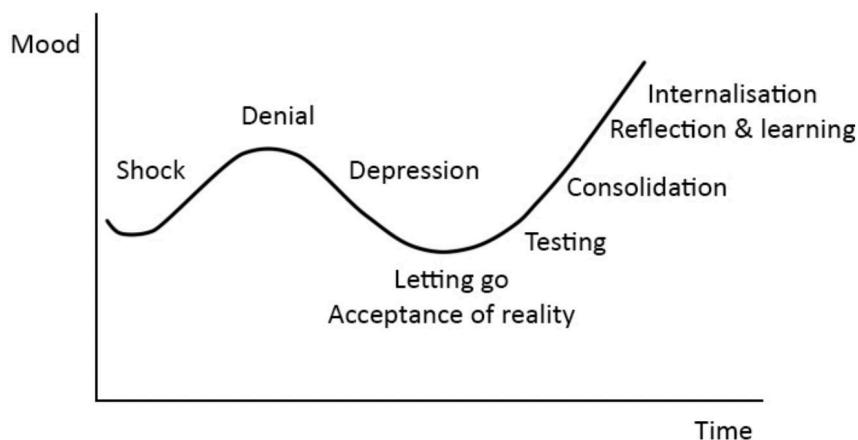
Hayes framställning är å ena sidan bra i den meningen att den tecknar ett mönster som är igenkännligt och lätt att förstå. Å andra sidan finns en fara att sådana framställningar döljer att förändringsprocesser inte är determinerade och kan förlöpa väldigt olika från person till person och från process till process.

Just det att förändringsprocesser inte är determinerade utan kan variera mellan personer och processer tillåter andra tolkningsmöjligheter och förståelser av modellen. Det här är en viktig källkritik, som Jacobsen och Thorsvik har låtit gå sig förbi. Det framgår av *Figur 1* att de olika faserna kopplas till två begrepp längs de två axlarna. X-axeln representerar "tid", medan Y-axeln representerar "emotionell respons". Irgens går inte in på grafens utseende eller definierar begreppet emotionell respons. Om vi försöker tolka faserna, ser vi olika grader av emotionell respons över tid: Den är svagast i de första och sista faserna, medan den är starkast i fasen "motvillig acceptans".

Irgens presenterar inte någon källhänvisning till själva figuren, vilket gör det oklart om den är hämtad från Hayes (2002), är en egen konstruktion eller tagen från någon annan källa. Vi går därför vidare i jakten på källan och ser vad Hayes skriver om motstånd mot förändring.

TREDJE LEDET (HAYES)

Nu har vi alltså kommit till det tredje ledet i jakten på källan. Irgens hänvisning är till Hayes (2002) och hans bok *The Theory and Practice of Change Management*. På sidorna 151 och 152 finner vi åter de skilda faser anställda går igenom vid organisationsförändringar. I ett avsnitt med rubriken "The stages of psychological reaction" beskriver Hayes faserna "Shock", "Denial", "Depression", "Letting go, acceptance of reality", "Testing", "Consolidation" och "Internalisation, reflection and learning". Det är tydligt att det finns en överensstämmelse mellan faserna i Hayes (2002) och Irgens (2011) respektive modell. Beskrivningarna av de olika faserna motsvarar så väl Irgens text att vi väljer att inte återge dem här. Skillnaden är att Hayes beskriver hur sinnesstämningen ("Mood") förändras över tid och hur den är relaterad till respektive fas. Det finns ingen motsvarande beskrivning av hur faserna hänger samman med emotionell respons över tid i Irgens text. I ytterligare ett avseende finns en skillnad, nämligen i grafen som visar de olika faserna (*Figur 2*).

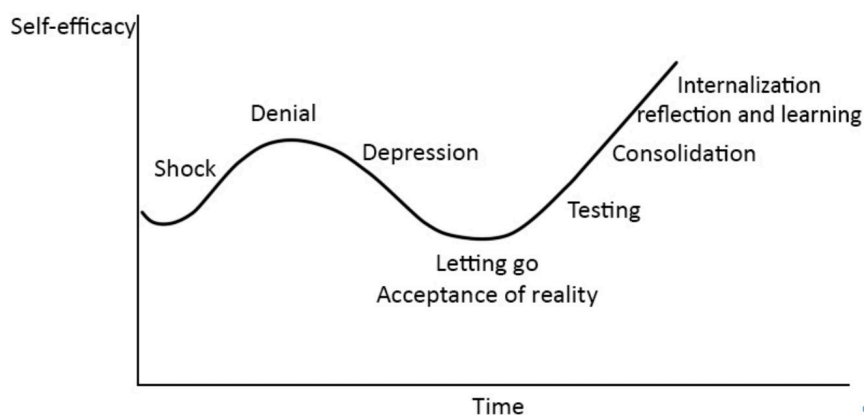


Figur 2. Transition phases
Källa: Hayes (2002: 151)

Som vi ser stämmer termen på X-axeln överens med Irgens figur ("Time" respektive "Tid"), men Y-axelns "Mood" är inte detsamma som "emotionell respons". Dessutom är grafens form helt olika: I Hayes figur (Figur 2) är "Mood" svagast i fasen "Letting go, acceptance of reality", medan i Irgens figur (Figur 1) är "motvillig acceptans" den starkaste emotionella responsen. Det borde ha att göra med definitionerna av begreppen – men sådana finns inte i någon av källorna. Vidare kan vi av figurerna utläsa att hos Hayes (2002) finns fasen "Letting go, acceptance of reality" på ungefär samma nivå som den första fasen, "Shock", medan i Irgens figur finns samma faser (chock och motvillig accept) i var sin ände av skalan emotionell respons. Vi har varit i kontakt med Eirik Irgens, som förklarade att figuren är en egen konstruktion, baserad på Hayes text snarare än dennes figur. På Y-axeln finns termen "emotionell respons", framhöll han, eftersom Hayes oftare skriver om reaktioner, responser och anpassning än om sinnesstämning. Samtidigt bör vi komma ihåg att eftersom begreppen på Y-axeln skiljer sig åt utan att vi vet hur de definieras, så kan vi inte utan vidare sammanlikna de två figurerna.

Hayes slår fast att hans modell kommer från en annan text (2002: 151): "Den modell som presenteras nedan har utvecklats av John Hayes och Peter Hyde från en tidigare version som ursprungligen stod att läsa i *Transition: Understanding and Managing Personal Change* av John Adams, John Hayes och Barrie Hopson (1976)." Märkligt nog finns ingen referens till Hayes och Hydres vidareutveckling. För att komma framåt i vår jakt på källan måste vi istället gå till den nämnda Adams et al. (1976). Innan vi fortsätter till nästa led vill vi emellertid notera att då Irgens (2011) refererade till Hayes var det till den första utgåvan av boken *The Theory and Practice of Change Management* från 2002. Nu visar det sig emellertid att Hayes utgett flera upplagor sedan dess, nämligen 2006, 2010, 2014, 2018. Från

och med den fjärde utgåvan från 2014 får vi veta något som inte framgick av den första versionen – och det är varifrån figuren kommer. Hayes skriver (2018: 270): ”Figur 15.1 [vår *Figur 3*] har utvecklats av Hayes och Hyde (1996) från en tidigare version som från början publicerades i *Transitions: Understanding and Managing Personal Change* av Adams et al. (1976).” Här finns alltså en hänvisning vi inte sett tidigare. Den refererar till en opublicerad manual med titeln *Transitions Workshop* från ett konsultföretag (Hayes and Hyde 1996). Ytterligare en sak som är värd att lägga märke till är att i *Figur 3* har termen på Y-axeln ändrats från ”Mood” 2002 till ”Self-efficacy” 2018. Vi får inte någon förklaring till att författarna gjort denna terminologiska förändring.



Figur 3. Transition phases
Källa: Hayes (2018: 270)

Eftersom vi inte lyckats få tag på Hayes och Hydres opublicerade manual vänder vi tillbaka till jakten på källan och tar för oss nästa led i kedjan, som är den bok som Hayes hänvisar till, nämligen *Transition: Understanding and Managing Personal Change* av Adams et al. (1976).

FJÄRDE LEDET (HOPSON OCH ADAMS)

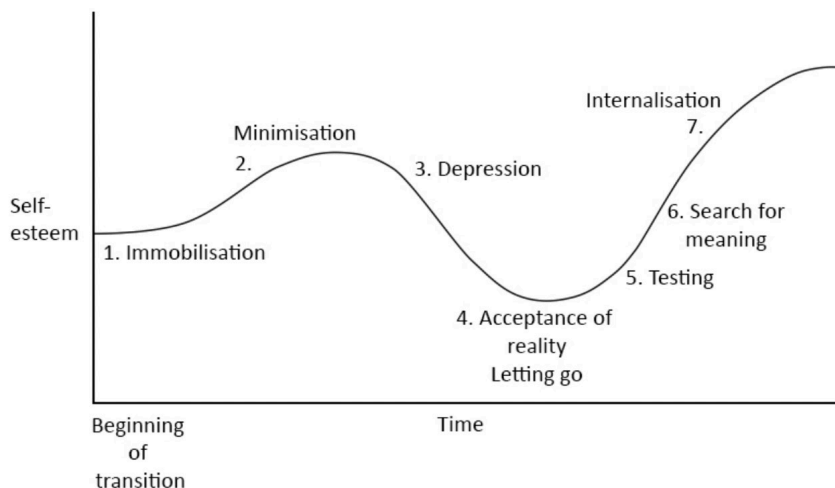
Den just nämnda boken är en antologi om förändring allmänt, inte nödvändigtvis organisationsförändring eller ledning av förändring. I inledningen skriver redaktörerna att det är en bok som ”undersöker den process i vilken en individ rör sig från ett relativt stabilt tillstånd till ett annat” (Adams, Hays och Hopson 1976: ix). Återigen finner vi den nu kända figuren och beskrivningen av faserna i ett kapitel som heter ”Towards an understanding of transition: Defining some boundaries of transition dynamics” av Hopson och Adams (1976). Vi noterar att Hayes inte är medförfattare till detta kapitel.

När de introducerar teorin om ändringsfaserna i ett avsnitt kallat "Is there a general model of transition?" medger de (Hopson och Adams 1976: 8) att "Vi är starkt influerade i vårt tänkande av Adams (1969)". Denna hänvisning är till en opublicerad doktorsavhandling – och därmed finner vi för första gången en referens till empiriskt stöd för teorin att anställda genomgår skilda faser i samband med förändring. Enligt författarna genomförde Adams en studie i vilken han intervjuade 33 studenter och mot bakgrund därav utvecklade en modell som "beskrev deras psykologiska passage genom programmet, från att primärt vara själv-orienterade över engagerat orienterade till instrumentellt orienterade" (Hopson och Adams 1976: 9). Inte heller Adams avhandling har varit tillgänglig för oss, så vi måste helt enkelt lita på vad författarna till denna sekundärkälla säger. Samtidigt finns naturligtvis en stor osäkerhet i att ange opublicerade källor som empiriska belägg. Det gör det ju svårt, för att inte säga omöjligt, för en läsare att hitta tillbaka till källan, för att anknyta till Rekdals (2009: 372) ord.

Vi ser även att Adams (1969) beskriver faserna på ett annat sätt än vad Hopson och Adams (1976) gör. Varifrån kommer då de sistnämnda? Svaret på denna fråga finner vi lite längre fram i texten (s. 9): "I takt med att vi började upptäcka andra arbeten om olika övergångar, började en generell bild alltmer framträda." Därvid beskriver de faserna som "Immobilisation", "Minimisation", "Depression", "Acceptance of reality", "Letting go", "Testing", "Search for meaning" och "Internalisation". De beskriver också hur de kommit fram till dessa faser (s. 9):

Identifieringen av dessa sju faser har kommit till genom innehållsanalyser av rapporter från över 100 människor som har deltagit i workshops om övergångar med syftet att förstå och lära sig att effektivare hantera övergångar som de upplevde och genom att utvidga de fynd vi rapporterat ovan.

Detta är med andra ord den empiriska grunden för den generella teorin om att vi genomgår specifika faser i samband med förändring. Det finns ingen hänvisning som gör det möjligt att undersöka *hur* de har kommit fram till dessa faser. Det enda vi vet är att de bygger på två opublicerade texter: Adams doktorsavhandling och en analys av rapporter från workshops. När det gäller figuren (vår *Figur 4*) framställer de den som en egen konstruktion (s. 12): "Personens nivå av självkänsla varierar tvärs över dessa faser och förefaller följa en förutsägbar bana. Identifikationen av de sju faserna längs en sådan kurva för självkänsla ger oss ofta en bättre förståelse för övergångsrytmens karaktär." Det som endast antydde genom Jacobsen och Thorsviks sätt att skriva uttrycks här explicit: Figuren formar en deterministiskt sekventiell bana.



Figur 4. Self-esteem changes during transitions

Källa: Hopson och Adams (1976:13)

När vi jämför Hayes (2018) figur (*Figur 3*) med den som finns hos Hopson och Adams (1976) (*Figur 4*) finns ett par skillnader. Den ena är att termen på Y-axeln inte är "mood" utan "self-esteem". Dessutom heter första fasen "Immobilisation" istället för "Shock", andra fasen kallas "Minimisation" och inte "Denial" och sjätte fasen har titeln "Search for meaning" istället för "Consolidation". Däremot är innehållsbeskrivningarna helt lika.

Nästa led är egentligen Adams doktorsavhandling, som emellertid inte är tillgänglig. Betyder detta att vi inte kommer längre i jakten på källan? Jo, kanske ändå, eftersom Hopson och Adams för in en ny källa som visar sig vara intressant. Det rör sig om Elisabeth Kübler-Ross och hennes studie av hur dödssjuka patienter går igenom skilda stadier under bearbetningen av sin sorg. På det här sättet anger de vad som för oss blir det femte ledet (Hopson och Adams 1976: 12):

Nyligen har Elisabeth Kübler-Ross och de som deltog i hennes seminarier om död och döende också ritat upp en högst likartad kurva över den reaktionscykel som människor går igenom när de får veta att de är obotligt sjuka – den slutliga övergången.

De hänvisar därvid till en figur med referens till Mwalimu Imara (1975). Denna liknar, som de framhåller, i hög grad deras egen figur. Imara har skrivit ett kapitel i en antologi om döden, som redigerats av Kübler-Ross. Denna är vår utgångspunkt i nästa avsnitt.

FEMTE LEDET (KÜBLER-ROSS OCH IMARA)

Vi har nu kommit så långt att vi har en rakt nedstigande linje från Jacobsen och Thorsvik (2014) till Kübler-Ross (1969) och Imara (1975) via Hopson och Adams (1976), Irgens (2011) och Hayes (2002; 2018). Faserna i deras figurer liknar varandra i stor utsträckning. Dock finns ingen direkt referens hos Hopson och Adams till Kübler-Ross eller Imara eller en antydning om att de bygger på dessa teorier om reaktioner inför att vara döende. Det de säger är att Kübler-Ross har etablerat ungefär samma modell vid ungefär samma tidpunkt (1976: 4):

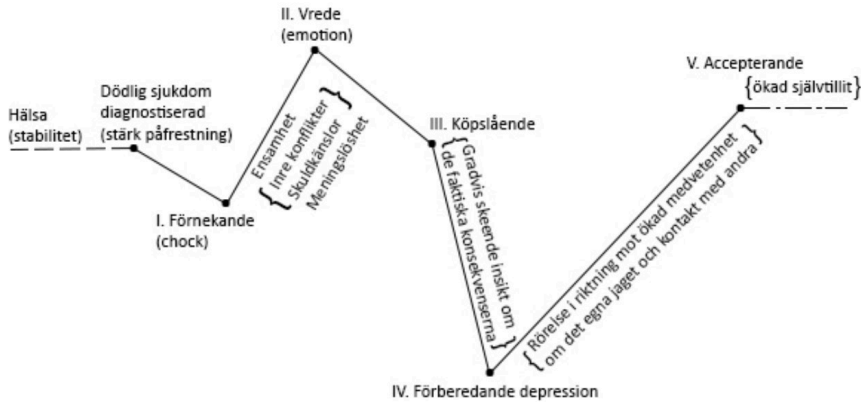
Kübler-Ross (1969) har en systematisk modell för att redogöra för hur människor hanterar det faktum att deras död närmar sig, samt deras släktingars och vänners reaktioner på detta. Adams (1969) upptäckte att yrkesutövare inom tillämpad beteendevetenskap under utbildning genomgår ett antal identifierbara stadier.

Deras främsta hänvisning är emellertid till Imara (1975, på svenska 1988) och ett kapitel med titeln ”Dying as the Last Stage of Growth” i den av Kübler-Ross redigerade boken *Death: The final stage of growth*. Vi kan lägga märke till att även om Hopson och Adams nämner Kübler-Ross, så är referensen alltså till en figur och ett kapitel av Imara, inte av Kübler-Ross själv. Hon är annars mest känd för sin bok *On death and dying* från 1969 (på svenska *Samtal inför döden. Om ängslan, fruktan och förtröstan*, från 1992). Vi kommer snart tillbaka till den boken.

I Imaras figur så som den presenteras i Hopson och Adams kapitel (Figur 5) kallas Y-axeln ”MOOD Healthy (stability)”, medan X-axeln inte har någon titel. Figur 6 visar emellertid att originalfiguren i Imaras kapitel har vare sig X- eller Y-axel. Bortsett från smärre skillnader i layout framstår de ändå som likadana, och faserna är ”Förnekande (chock)”, ”Vrede (emotion)”, ”Köpsläende”, ”Förberedande depression” och ”Accepterande” (Imara 1988: 189).

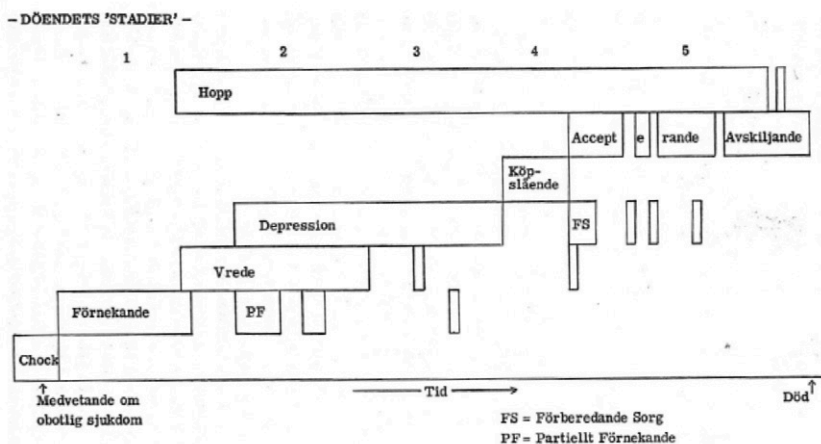


Figur 5. Återgivning av Imaras figur.
Källa: Hopson och Adams (1976: 14)



Figur 6. Imaras egen figur.
Källa: Imara (1988: 189)

I boken *Samtal inför döden* från 1992 (engelskt original 1969) presenterar Kübler-Ross olika faser i patienters bearbetning av diagnoser som innebär att de är döende. Där finns en figur med rubriken "Döendets 'stadier'" över de skilda faserna (Figur 7). Vi noterar att figuren *inte* är konstruerad som ett diagram med en kurva och att "Chock" ligger utanför stadieindelningen, som börjar med "Förnekande". Därtill säger Kübler-Ross att det parallellt med de olika faserna från och med "Vrede" även finns "Hopp". Detta är ett element som inte ingår i de föregående figurerna om förändring, men som Kübler-Ross betonar starkt. Hon säger (1992:193): "Oavsett sjukdomsstadium eller använda försvarsmekanismer behöll alla våra patienter någon form av hopp intill sista ögonblicket". Inte heller den sista markeringen "Avskiljande", som förefaller ligga utanför de fem faserna och som avslutas med patientens död, ingår i dessa figurer. I Kübler-Ross modell har vi alltså funnit den ursprungliga källan till de stadier som anställda förväntas genomgå i samband med organisatoriska förändringar.



Figur 7. Döendets "stadier"

Källa: Kübler-Ross 1992: 194

Not: I figuren har "Depression" och "Köpsläende" bytt plats, vilket är felaktigt i förhållande till kapitlens ordning i boken.

Ett naturligt steg när vi nu har funnit källan och vår jakt har avslutats, är att kritiskt granska denna källa och det sätt på vilket den utnyttjats av managementteoretikers behandling av den i samband med organisationsförändringar.

KÄLLKRITIK I (KÜBLER-ROSS)

Kübler-Ross (1992) har utvecklat sin modell (*Figur 7*) utifrån en analys av intervjuer med mer än 200 patienter, som fått besked om att de är döende. Intervjuerna handlade om deras reaktioner inför dödens obeveklighet. Figurens tidsaxel inleds med att patienten blir medveten om att han eller hon har en obotlig sjukdom, vilket leder till en chock (1992:193): "Alla våra patienter reagerade på de dåliga nyheterna på nästan identiskt sätt [...] nämligen med chock och klenro." Detta är en startpunkt, som kan leda över i de olika stadierna, vilka som vi sett är 1) Förnekande, 2) vrede, 3) köpsläende, 4) depression och 5) accepterande, samt därtill avskiljande. Från och med det andra stadiet löper dessutom dimensionen hopp tvärs över de andra stadierna. I hennes diskussion framkommer en viss logik mellan stadierna (Kapitel 3-7). Det första stadiet av förnekande av den dödliga sjukdomen kan sällan upprätthållas i längden utan det övergår i sjukdomsinsikt, varvid vrede över att detta öde drabbat just mig inträder. Vreden kan i sin tur förbytas i en fas av köpsläende, i vilken patienten tänker sig kunna undgå döden genom att göra goda gärningar. Härvid talar Kübler-Ross (kapitel 5) en hel del om att försöka beveka gud. Om detta inte får effekt kommer en känsla av hjälplöshet, som leder till depression. Slutligen inträder ofta ett stadium av passiv acceptans av insikten att jag mycket snart kommer att dö.

Modellen uttrycker således empiriska stadier i form av händelser, snarare än bakomliggande mekanismer. När Kübler-Ross redovisar innehållet i de olika stadierna, gör hon det genom utförliga beskrivningar – ibland flera sidor långa utskrifter från intervjuer – av individuella fall i kombination med råd till olika inblandade yrkesgrupper (läkare, sjuksköterskor och präster) och anhöriga om hur patienter bör bemötas i ett givet stadium. Förklaringarna till patienters reaktioner hänförs heller inte till mekanismer i själva stadierna, utan till psykologiska faktorer hos varje individ, som till exempel ”Hon var full av vrede och bitterhet, vilket tycks ha sina rötter i den tidiga barndomen” (1992: 83) och ”En annan problempatient är mannen som hela sitt liv har varit van att befalla och som reagerar med vrede och raseri när han tvingas släppa rodret” (1992: 60). Det är värt att notera att detta är första gången under vår jakt, som vi träffar på en analys utifrån såväl belagd som redovisad empiri.

Om vi återigen betraktar Kübler-Ross modell (*Figur 7*) kan vi lägga märke till att hon inte säger explicit varför hon sätter citationstecken runt termen *stadier* i figurens titel. En tolkning som ligger nära till hands är emellertid att hon vill markera att de inte ska tolkas som deterministiskt sekventiella. Tolkningen stöds av flera uttalanden om detta, exempelvis ”Dessa stadier kan vara olika långa perioder och följer varandra eller förekommer ibland sida vid sida” (1992: 136), eller, ”Följande diagram visar hur dessa stadier inte avlöser varandra utan kan existera samtidigt och ibland överlappar” (1992: 193). Den tidigare nämnda Imara, som var en av hennes medarbetare, har också framhållit denna egenskap hos modellen (1988: 188):

Några fastnar på ett stadium [...] och tycks bli kvar där intill döden. Andra människor fastnar på ett stadium och börjar efter en tid gå vidare. Ytterligare andra tycks genomgå de fem stadierna relativt lätt med mycket litet stöd från personalens sida.

Detta förhållande understryks även av Allan Kellehear (2009) i introduktionen till den engelska nya utgåva av boken som tillkom med anledning av dess 40-årsjubileum. Här skriver han (s. ix):

Den så kallade ’stadiumteori’ som man kommer att läsa i den här boken beskrivs och diskuteras explicit som ett heuristiskt mönster. Med andra ord utgör dessa stadier endast en uppsättning kategorier som har isolerats artificiellt och beskrivits separat för att författaren ska kunna diskutera var och en av dessa erfarenheter på ett klarare och enklare sätt.

Enligt vår bedömning utgör Kübler-Ross diagram och argumentationen omkring det en sofistikerad empirisk analys av ett mycket rikt datamaterial. Det har också haft stort praktiskt inflytande över behandlingen av döende patienter. Så här säger exempelvis en kommentator (Foskett 2001: 349): Kübler-Ross "forskning om död och döende gav röst åt patienten, vilket har revolutionerat de flesta typerna av vård inom detta område". Och en annan (Kellehear 2009: vii) menar att boken är "ett av de viktigaste humanitära verken om vård av de döende som skrivits i västvärlden."

Endast på en punkt har vi allvarlig kritik att rikta mot denna källa: Kübler-Ross hävdar att figurens stadier kan relateras även till andra dramatiska händelser i människors liv. Hon säger (1988: 173): "Döendets stadier som jag beskrivit, kan tillämpas också på andra betydelsefulla förändringar i en människas liv (till exempel pensionering, flyttning till en annan stad, arbetsbyte och skilsmässa)". Hon anför emellertid inga belägg för detta påstående och det bör därför inte accepteras i vetenskapliga sammanhang. Tveksamheten blir dessutom extra stor genom att agerandet i exemplen kan vara frivilligt: Du kan själv ha bestämt när du vill gå i pension, det kan vara du själv som avgjort att du ska flytta till en annan stad, du själv som ville byta arbete och du själv som tog initiativet till skilsmässan. Däremot har du inte bestämt dig för att bli dödssjuk och du kan inte påverka dödens obevklighet. I exemplens händelser inträder inte ens förutsättningen chock eller det första steget av förnekande i den mån de är frivilliga och därmed inte heller de följande stadierna. Det handlar därför om en illegitim empirisk generalisering.

KÄLLKRITIK II (MANAGEMENTFORSKARE OM ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR)

Låt oss börja med en liten begreppsutredning. Vi kan göra följande principiella distinktioner inom litteraturen om organisationsförändring: Managementteoretiker är de författare som utgår från managements perspektiv och ställer frågan "Hur kan management driva igenom organisationsförändringar?"; konsekvens-teoretiker är de som utgår från övriga anställdas perspektiv, varvid de ställer frågan "Vilka konsekvenser får organisationsförändringar för de anställda och hur agerar de?"; relationsteoretiker utgår inte från något av dessa perspektiv utan frågar sig "Hur ser relationerna ut mellan management och övriga anställda vid organisationsförändringar?". Typerna av analys kan överlappa, men de författare som flyttar över Kübler-Ross modell över "Döendets 'stadier'" till att gälla "motstånd mot förändring" tillhör otvetydigt managementteoretikerna.

Kübler-Ross modell har haft ett enormt inflytande på managementforskare som även behandlar anställdas reaktioner på organisationsförändringar (för en

översikt, se Elrod och Tippett 2002). De författare som okritiskt importerar diagrammet över ”Döendets ’stadier’” till en mängd olika förhållanden inom organisationer borde emellertid vara betydligt mer källkritiska, eftersom det alltså inte finns några belägg för denna empiriska generalisering. Vidden av dessa generaliseringar framkommer bland annat genom de begrepp som förekommer på Y-axeln (X-axeln är däremot alltid tid). Här är ett axplock: Inverkan på organisationen (Jones och Recarda 2013), Känslor/Kompetens (Orridge 2009), Moral och kompetens i team (Goodman och Loh 2011), Motivation (Mitchell m.fl. 2019) eller helt enkelt Organisationsförändring (Daugird och Spencer 1996). Oberoende av variabel på Y-axeln är ett gemensamt drag för de flesta att de framställer Kübler-Ross modell som deterministiskt sekventiell. Här ett exempel (Wiggins 2009: 20): ”Kübler-Ross fann att emotionscykeln var högst konsekvent: alla individer upplevde dem, den stora majoriteten individer höjde sig från den lägsta punkten till ett slutgiltigt accepterande av situationen.” Behöver vi påpeka att detta är en förvrängning av Kübler-Ross egen behandling av stadierna?

Vidare är just antagandet om de anställda att chock och sorg alltid åtföljer varje förändring oavsett innehåll gemensamt för de analytiker som applicerar Kübler-Ross modell som en kurva över reaktioner på organisationsförändringar. Det gäller oberoende om förändringen är ”angenäm, som att bli befördrad, eller obehaglig, som en skilsmässa” (Orridge 2009: 5). Ofta blir också chock – i motsats till vad som är fallet i Kübler-Ross egen modell – ett första stadium (se till exempel Orridge 2009: 5; Goodman och Loh 2011: 244; Jones och Recardo 2013: 202). Härigenom markeras att anställda alltid reagerar på detta sätt inför organisationsförändringar. Denna premis – uttryckt i begreppet ”motstånd mot förändring” – är emellertid högst tveksam. Låt oss för att diskutera detta återvända dit där jakten började: Rubriken ”Motstånd mot förändring” i Jacobsen och Thorsviks (2014: 363) lärobok i organisationsteori. Utanför managementteorier är detta ett ofta kritiserat begrepp (till exempel Choi och Myungweon Ruona 2010; Dent och Galloway Goldberg 1999; Huzell 2005: 31-35). Den fördom som ligger bakom termen motstånd mot förändring är att management alltid fattar rationella beslut om förändringar som är nödvändiga för organisationen, medan anställda på lägre nivåer reagerar med en irrationell och känslomässig rädsla och gör motstånd mot alla typer av förändring (Karlsson 2012: 15-16). Det förhållandet att begreppet är empiriskt falskt har intresserade forskare vetat i mer än hundra år på grund av resultatet av vad som förmodligen är en av de största organisationsförändringar som någonsin genomförts: 1914 höjde Henry Ford arbetarnas löner från 2,34 dollar till 5 dollar per dag medan han samtidigt skar ned arbetsdagen till 8 timmar. Ingen ångest eller rädsla kunde förmärkas bland dessa arbetare. Det var en enorm organisationsförändring: Mer än fördubblad lön i kombination med kortare arbetstid. Men den hälsades med

glädje och entusiasm av de anställda, inte med chock, sorg och fruktan. Det vi känt till under så lång tid är alltså att det inte är förändringar i sig som kan leda till motstånd, utan *förändringarnas innehåll*. Motstånd kan uppstå först om de berörda anser sig hotade av förändringen.

Vidare kan vi konstatera att accepterandets stadium har en helt annan innebörd hos Kübler-Ross än det ges i managementteoretikernas analys. Det hon betonar är det här (1992: 114; vår emfas):

Man får inte tro att accepterandet innebär ett lyckligt stadium. *Det saknar känslor*. Det är som om smärtan hade försvunnit, kampen är över och nu kommer en tid för 'Den sista vilan före den långa resan', som en patient formulerade det.

Hennes beskrivning av detta stadium ligger långt från det *engagemang* i den nya organisationen och de nya sätten att arbeta, som managementteoretikerna framhåller. Här är några exempel: "Acceptans är ett stadium i vilket förluster som har att göra med organisationsförändringar accepteras och människor släpper taget om gamla realiteter så att de är redo att gå vidare" (Myers, Hulks och Wiggins 2012: 72).

Acceptera och släppa taget [...] Vi kan säga eller tänka: 'OK, här är jag nu, det här är vad jag har; här är det jag vill.' När vi accepterar detta börjar våra känslor stiga och vi börjar bli mer optimistiska om situationen. (Orridge 2009: 7)

I vårt sista exempel har det slutliga stadiet uppdelats i två (Goodman och Loh 2011: 244): "*Beslut*. Lär sig hur man ska arbeta i den nya situationen, känner sig positivare. *Integration*. Förändringarna har integrerats, en förnyad individ." Exempelen är ett uttryck för det vanskliga i att göra den här typen av generaliseringar utifrån Kübler-Ross figur och argumentation. I hennes modell innebär acceptans en passiv resignation eller till och med brist på känslor. Managementteoretikerna, däremot, är ute efter att betona att motståndet mot organisationsförändringen kommer att övervinnas genom utvecklingen i de skilda stadierna. De ger därför termen "accepterande" en helt annan innebörd av möjligheter, släppa taget (om motståndet), optimism och integration i förändringarna än i den kalla de anger. Trots dessa förvanskningar rubriceras respektive diagram som "Kübler-Ross övergångskurva" och "Kübler-Ross förändringskurva". Det är uppenbart att författarna har syftet att låta utvecklingen av stadierna sluta i en helt annan betydelse än vad Kübler-Ross ger den. De tilldelar termen innebörden av att de anställda accepterat organisationsförändringen, kommit över sin irrationella rädsla

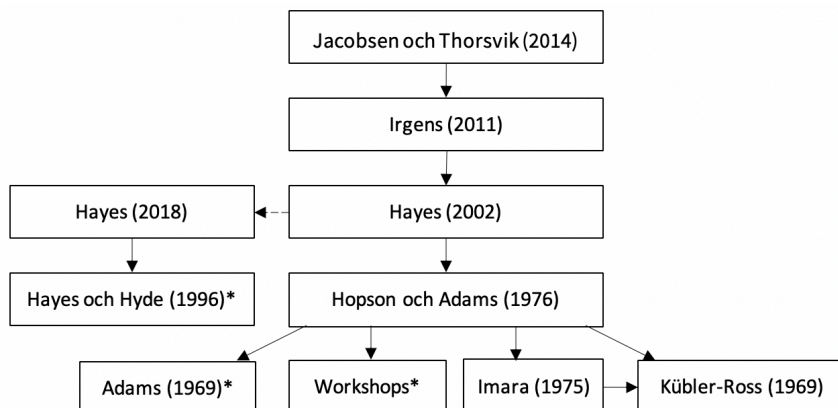
och med tillförsikt, till och med entusiasm, omfattar organisationsförändringen. Vetenskapligt blir resultatet att Kübler-Ross modell förflackas och förvanskas utan att managementförfattarna låtsas om det.

Slutligen kan vi konstatera att dimensionen ”Hopp” helt har försvunnit ur resonemanget. Få av de författare vi granskat (för ett sådant undantag, se Kerney och Hyle 2015) har tagit upp denna dimension och ingen av de som underlåtit att göra det har motiverat varför de uteslutit den. En trolig förklaring är emellertid att den skulle skava kraftigt i förhållande till deras budskap om att stadierna avslutas med att de anställda finner sig tillrätta och accepterar organisationsförändringen. Om de skulle införa ”Hopp” som en dimension som löper genom samtliga stadier, så skulle det betyda att denna önskan gäller att den olycksbådande förändringen skulle upphöra. Saker och ting skulle gå tillbaka till hur de var innan omställningen genomfördes. Det är ett hopp om att den organisationsförändring som hotar de anställda ska undanröjas. Och det går helt emot dessa författares inriktning.

SAMMANFATTNING

Vi var nyfikna på kedjor av referenser. Kunde en serie sekundärkällor föras tillbaka till en ursprunglig primärkälla? Vi valde som utgångspunkt en passus i en i Skandinavien välkänd lärobok i organisationsteori. Under rubriken ”Motstånd mot förändring” handlade den om ett antal stadier i anställdas reaktioner på organisationsförändringar. Så inleddes vår jakt på (primär)källan.

Vi kan som sammanfattning konstatera att både antal faser i samband med förändringsprocesser, beskrivningarna av faserna och presentationen i form av figurer varierar. Jakten på källan till stadier i förändringsprocesser har fört oss på lite vindlande stigar, som vi sammanställer i *Figur 8*. Jacobsen och Thorsvik (2014) hänvisar till Irgens (2011). Irgens hänvisar i sin tur till Hayes (2002), som hänvisar till Hopson och Adams (1976). De hänvisar vidare till Adams (1969) opublicerade doktorsavhandling och till likaså opublicerade konsultrapporter från workshops. Hopson och Adams (1976) hänvisar till Imara (1975), som hänvisar till Kübler-Ross (1969). Dessutom ser vi att Hayes (2018) hänvisar till Hayes och Hyde (1996) – och Hayes (2002) och Hayes (2018) är två utgåvor av samma bok. Härvid kan vi notera att endast Kübler-Ross (1992) *Samtal inför döden* utgör en primärkälla. Eftersom opublicerade verk inte kan räknas dit är det bara denna bok, som innehåller redovisade data som grund för analysen.



Figur 8. Översikt över källhänvisningar. (Källor som inte är tillgängliga för oss på grund av att de är opublicerade är markerade med asterisk.)

När vi så kartlagt kedjan av referenser var nästa steg att kritiskt granska primärkällan, det vill säga Kübler-Ross (1992) – som är den svenska utgåvan av den bok som åberopas – och det sätt som hennes modell behandlats på i sekundärlitteraturen om organisationsförändringar. Kübler-Ross analys är allmänt respekterad inom vården och den har fortfarande hög status där. Vi instämmer i den positiva bedömningen av den i den kontexten, men vi har framfört kritik mot hennes generaliserande anspråk på att modellen är giltig även i samband med andra förändringar i människors liv. Ingen av de omställningar hon nämner kan likställas med dödens obevklighet, eftersom de kan vara frivilliga.

De managementteoretiker som applicerar Kübler-Ross modell på organisationsförändringar gör ändå en sådan empirisk generalisering. Argumentet för att kunna göra detta ligger i det begrepp de använder i sammanhanget: motstånd mot förändring. Det innebär att de anställda under managementnivån alltid reagerar irrationellt med sorg och rädsla inför alla förändringar. Argumentet är empiriskt falskt, men leder fram till tolkningar av modellen som avviker starkt från de som Kübler-Ross själv anför. Det är knappast en överdrift att säga att bland en del managementteoretiker och organisationskonsulter florerar akademiska vandringshistorier (Rekdal 2012) om den smärtfria överflyttningen av en analys av människor som står inför dödens obevklighet till anställdas sätt att betrakta organisationsförändringar.

Jakten på källan ledde fram till källkritik av den och framför allt av managementteoretikers användning av den i beskrivningar och analyser av anställdas reaktioner på organisationsförändringar.

REFERENSER

- Adams, J. (1969). Phases of personal and professional development. (Opublicerad doktorsavhandling.) Cleveland, Ohio: Case Western Reserve University.
- John A., Hayes, J. & Hopson, B. (1976). *Transition: Understanding and managing personal change*. London: Martin Robertson.
- Adams, J., Hayes, J. & Hopson, B. (1976). Introduction. I J. Adams, J. Hayes & B. Hopson (1976). *Transition: Understanding and managing personal change* (ss. ix-xiii). London: Martin Robertson.
- Choi, M. & Ruona, W. E. A. (2010). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73. doi: 10.1177/1534484310384957.
- Dahl, O. (1973). *Grunntrekk i historieforskningens metodlære*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Danermark, B., Ekström, M. & Karlsson, J.C. (2018). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Daugird, A. & Spencer, D. (1996). Physician reactions to the health care revolution. A grief model approach. *Archives of Family Medicine*, 5, 497-500.
- Dent, E. B. & Galloway Goldberg, S. (1999). Challenging "resistance to change." *Journal of Applied Social Science*, 35(1), 25-41.
- Elrod, P. D. & Tippett, D.D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291. doi: 10.1108/09534810210429309.
- Erikson, M. G. (2015). *Referera reflekterande: Konsten att referera och citera i beteendevetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Foskett, J. (2001). What of the clients-eye view? A response to the millennium review. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(3), 345-350. doi: 10.1080/03069880120073058.
- Goodman, E. & Loh, L. (2011). Organizational change: A critical challenge for team effectiveness. *Business Information Review*, 28(4), 242-250. doi: 10.1177/0266382111427087.
- Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. Basingstoke: Palgrave.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Basingstoke: Palgrave. doi: 10.1057/978-1-352-00132-7.
- Hayes, J. & Hyde, P. (1996). *Transitions workshop*. (Opublicerad manual.) Reading: Hyde Management Consulting.
- Hopson, B. & Adams, A. (1976). Towards an understanding of transition: Defining some boundaries of transition dynamics. I J. Adams, J. Hayes & B. Hopson (Red.) *Transition: Understanding and managing personal change* (ss. 3-25). London: Martin Robertson.
- Huzell, H. (2005). *Management och motstånd. Offentlig sektor i omvandling – en fallstudie*. Karlstad: Karlstad University Press.
- Imara, M. (1975). Dying as the last stage of growth. I E. Kübler-Ross (Red.) *Death – the final stage of growth* (ss. 147-163). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Imara, M. (1988). Döendet – mognadens sista stadium. I E. Kübler-Ross (Red.) *Döden* (ss. 149-192). Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jones, D. J. & Recardo, R. J. (2013) *Leading and implementing business change management. Making change stick in the contemporary organization*. London: Routledge. doi: 10.4324/9780203073957.
- Karlsson, J. C. (2012). *Organizational misbehaviour in the workplace. Narratives of dignity and resistance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/97802030354630.
- Kearney, K. S. & Hyle, A. E. (2015). A look through the Kubler-Ross theoretical lens. I V. A. Anfa & J. M. Norma (Red.) *Theoretical frameworks in qualitative research* (ss. 109-128). Thousand Oaks: Sage.
- Kellehear, A. (2009). Introduction. I E. Kübler-Ross (Red.) *On death and dying: What the dying has to teach doctors, nurses, clergy and their own families* (ss. vii-xviii). Oxon: Routledge.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan.
- Kübler-Ross, E. (1988). Döden – mognadens sista stadium. I E. Kübler-Ross (Red.) *Döden* (s. 173). Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Kübler-Ross, E. (1992). *Samtal inför döden*. Stockholm: Bonnier.

- Mitchell, D., O'Brien, L. Bardeel, A. & Haines, T. (2019). Understanding health professional responses to service disinvestment: A qualitative study. *International Journal of Health Policy Management*, 8(7), 403-411. doi: 10.15171/ijhpm.2019.20.
- Myers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational change. Perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Orridge, M. (2009). *Change leadership. Developing a change-adept organization*. Farnham: Gower. doi: 10.4324/9781315260662.
- Rekdal, O. B. (2009). Fakta på ville veier og henvisninger hinsides fornuften. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 50(3), 367-382.
- Rekdal, O. B. (2012). En vandring på akademiske snarveier. *Uniped*, 35(1), 46-61.
- Wiggins, L. (2009). Managing the ups and downs of change communication. Applying theories of psychology to guide employees through the change journey. *Strategic Communication Management*, 13(1), 20-23.

ABSTRACT

In our capacity of researchers and teachers, we know that we are supposed to “pursue the source” we make references to texts. In this article we carry out such a pursuit of a source. The source we take as our point of departure is a particular theory in a course book in organization theory. The pursuit is implemented through four direct stages as far back as it is possible to detect the original source for the theory. The first purpose of this article is to show how authors refer to theories of other scholars and how the theories thereby can undergo changes. A second purpose is to effect criticism of the primary source (Kübler-Ross 1992) and the way in which it is used in the secondary sources. The conclusion is that management theorists misrepresent this model with the assistance of the empirically false concept ‘resistance to change’.

Keywords: organizational change, reference, resistance to change