

Abruption

**Uppsägning som översättning
och improvisation**

Anna Cregård

KFi-rapport nr 71

1. HÖG OMSÄTTNING PÅ CHEFER	1
Abruptio som fenomen	1
Idéer från en sektor till en annan	1
2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ATT FÅNGA FENOMENET EMPIRISKT	3
3. ETT SÄTT ATT BESKRIVA EMPIRIN	4
4. TVÅ SLAGS ABRUPTIONER	6
Abruptio som översättning	6
Abruptio som improvisation	6
5. SÅ VARFÖR ÖKNINGEN AV ABRUPTIONER?	8
6. REFERENSER	9
TABELL	
Jämförelse mellan tre typorganisationer	6

1. Hög omsättning på chefer

Abruption som fenomen

Höga, kommunala chefer omsätts i allt större omfattning. Mellan åren 1999 och 2001 uppskattades en ökning på över hundra procent (jämför Metro 2001-12-03) i uppsägningar av kommundirektörer och förvaltningschefer. Ökningen kan botten i flera orsaker. Dels kan cheferna välja att sluta själva, exempelvis för att de fått bättre jobb med högre lön och rejälare förmåner. Dels kan cheferna ha kommit att sparkas snett uppåt i hierarkin, för att de inte passade på posten men ändå upplevs ha mycket att bidra med till den kommunala verksamheten. Dels kan de ha blivit helt utsparkade, det vill säga avskiljda från det organisatoriska sammanhanget utan möjlighet att återkomma till det i samma skepnad under överskådlig framtid. I den här studien är det just den sista orsaken till ökad omsättning som studerats. Fenomenet benämns här abruption, och med det poängteras avskiljande, exkludering och plötslighet. Abruption är en tvär uppsägning där stora delar av organisationen slås med häpnad.

Ökningen av uppsägningar av kommunala chefer har inte bara registrerats som en antalsökning. Uppsägningarna upplevs också, åtminstone av såväl uppsagda kommunala chefer som av sådana chefer som inte sagts upp, som mer högljudda. De fokuseras mer, både i media och inom kommunerna. I de flesta fall finns inte olaglighet, uppenbar olämplighet eller omoraliskt handlande som angiven orsak till uppsägningarna. Sammanfattningsvis är alltså uppsägningarna fler, de upplevs som fler och som mer plötsliga och mer högljudda. I den här studien ställs och besvaras frågan hur abruptioner kan betraktas. Studien diskuterar också varför abruptioner ser ut att öka. Vad är abruptionerna ett exempel på?

Idéer från en sektor till en annan

Översättningsbegreppet valdes som teoretiskt perspektiv för att studera orsaker till ökad abruption. Översättning innebär att en idé, en reform eller en föreställning övertas från en sektor, bransch eller tongivande organisation av en annan (Blomquist 1996, Czarniawska och Joerges 1995 samt Sahlin-Andersson 1996). Det ställe varifrån idén kommer uppfattas ofta vara en förebild av något slag. Kanske organisationen är särskilt framgångsrik i sin framställning av sig själv, kanske branschen kännetecknas av stor tillväxt eller kanske sektorns verksamhet uppfattas vara en grundpelare i samhället. Idén som hämtas införs emellertid inte utan viss anpassning. Översättning innebär just att centrala delar i idén bearbetas för att stämma överens med aktuell organisations karakteristika. Det kan exempelvis gälla hur man definierar olika idéers begrepp, vilka som berörs av idén samt i vilken form den ska påverka verksamheten.

Vanliga förebilder för verksamheter inom kommunal sektor har hämtats ifrån den privata. Företaget har under tämligen lång tid beskrivits som ett ideal i jämförelse med kommuner, bland annat i form av den vackra respektive den fula systemen (Czarniawska 1985), marknadslikna kommunen (Rombach 1997) eller i form av företagiseringar (Brunsson 1998). Skulle abruption kunna betraktas som en idé från företagsvärlden, såsom något som gör kommunerna till företagslika arbetsgivare med företagslika chefer?

För att besvara den frågan kan typifieringar av företag och förvaltning ställas upp (jämför exempelvis Jacobsson 1994). I typifieringarna framgår extremer kring idéer av företag och förvaltningar. I ett sådant tänkande skulle förvaltningar kännetecknas av att de är instrument för politisk vilja, det vill säga för det demokratiska systemet. Därmed är förvaltningen ingen självständig organisation med egna mål, utan just ett redskap för någonting annat. Inom förvaltningen är yrkesidentiteten stark, och personalen identifierar sig inte i första hand som personal inom den specifika organisationen. Istället är identifikationen stark gentemot yrket. Man är alltså snarare förskollärare eller socialarbetare än Kungsbackaanställd eller Uddevallamedarbetare. I en typifiering av förvaltningen är således det gemensamma och medborgaren i fokus. Typiska aktörer inom en förvaltning utgörs av förtroendevalda och yrkesutövare.

Motsvarande karakteristika för en typifiering av företaget baseras på rationalitet, stark organisationsidentitet och formell hierarki. En sådan organisation är självständig, med självständiga mål, organisationsgemensam kontroll och tydlig styrning. Målen ska förmedlas av chefer vilka med hjälp av efterkontroll ser till att personalen utfört ett gott arbete. Tron på hierarki är stark, bland annat genom att överordnade chefer förutsätts ha ett kunskaps- och informationsövertag. Personalen arbetar i första hand på företaget, visserligen som någonting, men identiteten är i huvudsak kopplad till den specifika organisationen (till exempel som Volvoit eller SAS-anställd). I företagstypifieringen är organisationen i sig en central aktör och lojaliteten är stark gentemot denna. Det är viktigt att organisationen är effektiv och uppnår sina mål. Centrala aktörer inom organisationen är styrelse, verkställande direktör och andra resultatansvariga chefer. Kan abruptioner betraktas på det här sättet?

Överförs synen på aktörer inom företaget på den kommunala verksamheten, skulle det innebära att även denna får chefer som är resultatansvariga i första hand. De ska med andra ord se till att kommunen har ett gott ekonomiskt resultat, är en smidig, självständig aktör och har en intern, stark styrning. Cheferna får då förväntningar på sig som andas mer av business, mer hårda nypor och kanske också ökad identifiering med organisationen som helhet. Det skulle emellertid inte betyda mer av allting, utan också mindre av vissa karakteristika. Exempelvis skulle yrkesidentifikation och synen på förvaltningen som alla med-

borgares gemensamma angelägenhet reduceras. Är det här en förklaring till ökningen i abruptioner? De uppsagda cheferna skulle i så fall inte ha förstått att förväntningarna som ställs på dem från överordnad nivå motsvarar företagstypifieringen. Deras agerande skulle innehålla för lite av ekonomifokusering och affärsmässighet, och för mycket av ett förvaltningsperspektiv.

2. Tillvägagångssätt för att fånga fenomenet empiriskt

För att empiriskt belysa varför abruptioner förefaller öka studerades sex fall, där höga kommunala chefer sagts upp med omedelbar verkan. Samtliga chefer hade titeln förvaltningschef eller motsvarande. Fallen har alla varit uppmärksammade i media och utgjort en stor händelse i kommunens historia. Orsakerna till abruptionerna har diskuterats som svårförståeliga och irrelevanta. Spekulationer kring vad som varit de egentliga orsakerna har i samtliga fall tolkats som indikationer på att många slagits av häpnad.

I varje fall intervjuades dels uppsagd chef, dels företrädare för de som varit drivande i uppsägningen. I de flesta av fallen har även andra intervjuats, exempelvis medarbetare till uppsagd chef och andra som varit berörda av eller haft insikt i händelsen. Vid varje fall inleddes materialinsamlingen med att den uppsagda chefen intervjuades, varvid denne tillfrågades om andra viktiga aktörer i händelsen. Vid nästa intervju frågades samma sak (se vidare om snöbollsteknik i Holme och Solvang 1997). På så vis har ett nät av aktörer i händelseutvecklingen kunnat urskiljas, och detta nät utgörs sällan av särskilt många personer. Främst är uppsagd chef och två till tre uppsägare medverkande, som utgörs av nämnd- eller kommunstyrelseordförande, vice sådan och i förekommande fall av kommundirektör. Andra viktiga personer som återfinns i berättelserna är bland annat fackligt ombud och nära medarbetare. Aktörerna har delats in i grupperna uppsagda, uppsägare och åskådare. Man skulle kunna tro att det varit problematiskt att göra en indelning i dessa grupper, men så har det inte varit. I de berättelser som bildats vid intervjutillfällena, framgår framträdande personers roller i händelsen på ett klart sätt. Vissa beskrivs som att de drivit på i händelseförloppet, andra har visat starkt stöd för uppsagd chef medan de som inte varit tongivande heller inte beskrivits som att de valt sida lika uttalat.

I sökandet efter ett första fall fanns en önskan om att finna ett mycket färskt sådant. Tanken var att erhålla data som var så aktuella som möjligt, eftersom tiden har en tendens att förvränga data (Thurén 1997). Det fanns flera omskrivna, aktuella abruptioner att välja på, och ett möte med en uppsagd kom till stånd. Men vid intervjun visade det sig att denna intervjuperson knappast kunde ge några rediga svar om händelsen, utan snarare uttryckte sig förvirrat, ångestladdat och gråtande. Detta fall har inte tagits med i tolkningen av empiriskt material. Istället finns sex fall där alla upplevde händelsen för mellan ett och två år sedan.

I intervjuerna söktes resonemang som kunde tolkas som förvaltningstypiska och företagstypiska. Exempelvis söktes indikationer på vad chefer förväntas ha för ansvar (både formellt och informellt), vilka prioriteringar mellan ekonomi och verksamhet hon eller han förväntas göra samt

huruvida chefen uppfattas kunna styra verksamheten på ett rationellt sätt. Vidare söktes resonemang kring organisationens karakteristika och vilka förväntningar olika aktörsgrupper hade. Vad uppfattades som moraliskt rätt och fel i den specifika organisationskontexten?

Samtliga intervjupersoner har garanterats fullständig anonymitet. Sådant som yttrats har många gånger varit mycket känsligt, och flera påpekade att det inte fick finnas några som helst spår till dem själva, till kommunen eller ens till uttryck som de använde sig av ofta. Det har bland annat gjorts att de sex fallen inte kan presenteras genom fallbeskrivningar, och en del förhållanden har förvrängts – dock aldrig där det varit viktigt.

Varje intervju var utplagd så att orsaker, skeende och konsekvenser skulle beröras. Det visade sig vara ett naturligt och enkelt sätt att berätta om det som hänt, även om abruptionen inte varit rationell i den bemärkelsen. Händelser är sällan utformade så att orsaker kommer först, sedan själva skeendet och sist ser man klara och tydliga konsekvenser av händelsen. Ibland finns inga orsaker, skeendet kan vara odefinierbart och konsekvenserna kan vara obefintliga eller svårtolkade. Men som konstruerade berättelser är orsaker, skeende och konsekvenser enkla att förstå. Abruptionen hade i de sex fallen skapat stor oreda, både för uppsagda och uppsägare, och i en del fall även för åskådare (åtminstone i den mån de stod den uppsagda nära). Många som varit berörda hade själva försökt skapa reda genom att söka efter godtagbara orsaker, rationella sådana som kunde tjäna dels som rättensnöre för framtida handlande ("så ska jag aldrig göra"), dels som lugnande besked ("så där har jag i alla fall inte gjort någon gång"). Orsaksdiskussionerna var ofta långa och uttömmande, åtminstone bland uppsagda och åskådare. Uppsägarna var mer förtegn. Skeendet var av naturliga skäl ofta svårbeskrivbart för personer som inte varit direkt inblandade. När det gäller konsekvenser så beskrevs dessa ingående av samtliga – några diskuterade i termer av tänkbara, framtida konsekvenser, medan andra var mer inriktade på direkt upplevda sådana.

3. Ett sätt att beskriva empirin

De berättelser som konstruerats vid intervjuerna redovisas i detta avsnitt med utgångspunkt i de tre områden som diskuterats, det vill säga orsaker, skeende och konsekvenser. Varje aktörsgrupp redovisas för sig.

När *uppsagda* diskuterar orsaker framhåller de att det inte finns några rationella skäl att säga upp dem. De har skött sitt arbete och de har inte heller fått någon indikation på att de riskerade att bli uppsagda. De söker efter möjliga orsaker i sina resonemang, och det enda som de kan peka på är att de troligtvis inte varit tillräckligt fogliga. Men de påpekar att de inte uppfattat att de varit så pass ofogliga att det fanns risk för att de skulle bli uppsagda. Visserligen menar några att det funnits meningsskiljaktigheter mellan dem själva och den som varit stark företrädare för uppsägningen, men inte att den varit så pass djup. En annan säger att det onekligen fanns olika åsikter om några förhållanden, men att de olika åsikterna respekterades och var genomdiskuterade. De har också antingen haft god kontroll på ekonomin, eller precis varit i färd med att få det.

När orsaker diskuteras av de uppsagda är redogörelserna för händelseförlopp innan själva abruptionen i gemen långa och invecklade. Många personer är inblandade, och de berättar om människor som de litat på och haft stort förtroende för som senare visat sig inte alls vara så som de tänkt sig. Dessa personer har inte stöttat dem när uppsägningen offentliggjorts. De indikerar också att det funnits konspirationer; medarbetare på lägre hierarkisk nivå som de vetat haft ett ont öga till dem. De uppsagda har exempelvis anklagats för att vara okunniga om verksamhetens behov, för att de favoriserat vissa delverksamheter och medarbetare, eller för att de varit ”maktgalna”. Men påståendena har varit orättvisa och osanna, och det har både överordnade och kollegor hållit med om. De uppsagda som berättar om konspirerande underordnade säger att de uppfattat att de kunnat kontrollera missnöjesyttringarna – mycket för att människor runt omkring pratat om dem som befängda.

Skeendet som de uppsagda berättar om innehåller bara några få minuter. För dem består skeendet i huvudsak av den stund det tar för en överordnad att delge ett beslut om uppsägning. Några berättar också om skeendet efter själva meddelandet, och det är fyllt av stöttande människor som beklagar det som hänt. Men trots att det för de flesta handlar om några minuter, är dessa minuter väl beskrivna i berättelserna. Några få minuter berättas på mycket längre tid. De berättar om vad de tänkte, kände och flera gånger om vad uppsägaren sagt. En av de uppsagda redogör till och med för hur han själv och uppsägaren satt, samt olika rörelser han lagt på minnet. Sammantaget kan sägas om skeendet att det är kort och mycket intensivt, och de uppsagda var inte förberedda på det som skulle hända.

Själva uppsägningen är en stor händelse för de uppsagda, både för dem som privatpersoner och som chefer. Därför är de konsekvenser de redogör för både av privat

och av arbetsrelaterad natur. Dels pratar de om att många människor är misstänksamma mot dem när de exempelvis handlar i affärer eller åker buss. Händelsen har tårt på dem. Dels berättar de att uppsägningen skapat förvirring bland medarbetare som inte förstår varför uppsägningen ägt rum. De beskriver en organisation fylld av rädda och tysta människor, som inte vågar utsätta sig för de överordnades ogillande.

De som agerar som *uppsägare* i berättelserna framställer sig också som just sådana. De beskriver sig antingen som främsta förespråkare för uppsägningen, eller som den som varit yttersta bidragande orsak till att uppsägningen kom till stånd.

Uppsägarna anger dels att orsakerna till uppsägningarna är rationella och enkla att återge, dels att orsakerna är mer svårförklarliga. De rationella orsakerna hänförs till ekonomisk slapphet, övertramp och allmän inkompetens. Att inte ha tillräcklig kontroll över ekonomin och den ekonomiska styrningen framställs som ett allvarligt brott. Ekonomin är i de flesta kommuner ansträngd, och en av de viktigaste uppgifterna som chefer på den här nivån har är att få medarbetarna att spara och vara kostnadsmedvetna. Om det inte finns tillräcklig kontroll över ekonomin och om ekonomisk styrning inte tas på allvar är det en stor brist i chefskapet.

De orsaker som framställs som övertramp är att hänföra till missuppfattning av rollen, menar några uppsägare. Skiljelinjen mellan vad en förvaltningschef eller kommundirektör ska göra och vad överordnade politiker har för uppgifter är hårfin och ibland tämligen obestämd (jämför Källström och Solli 1997). De menar att det är naturligt om oklarheter finns ibland, men att dessa inte får bli för stora. Tjänstemännen måste förstå att de inte kan överpröva politiskt fattade beslut, inte heller ignorera eller svärta ned dem. Dessa uppsägare menar att det är ett brott mot demokratins spelregler om de höga cheferna inte förstår att respektera den politiska viljan. För att övertramp ska leda till uppsägning, menar de att det inte räcker med någon enstaka, mindre gång, utan att övertrampet antingen ska vara särskilt grovt eller att det är mindre överträdelser vid upprepade tillfällen. De framhåller också att de har ett ansvar att försöka tala personen tillrätta och visa på missnöje med beteendet. De orsaker som kan hänföras till allmän inkompetens har alla att göra med att det är chefskapet som de uppsagda inte klarat av. De har inte motsvarat de förväntningar som överordnade haft. Det kan exempelvis handla om att de inte passat in i ledningsgruppen, utan utgjort ett störande inslag där eller att de inte lyckats genomföra reformer eller erhållit de effekter av dessa som utlovats.

Andra orsaker som nämns av uppsägarna är inte lika enkla att definiera. Uppsägarna redogör för händelseförlopp innan uppsägningen som enligt dem saknar någon pådrivande aktör eller handfast orsak. Några personer har träffats, och där har idén om uppsägning dykt upp, och utan att någon beslutat om uppsägning, funderat över konsekvenser eller möjliga alternativ, har idén fått ett eget liv.

Någon uttryckte det som att processen styrde sig själv. En annan påpekade att han vid något tillfälle inte kände sig tillräckligt insatt i uppsägningstanken, och därför valde att inte säga någonting. Personer som han pratade med uttryckte inte heller klart vad de önskade. Så här i efterhand påtalade en att det var konstigt att något så stort kunde inträffa utan att någon egentligen tyckte att det var en särskilt god idé.

De skeenden som uppsägarna berättar om är av naturliga skäl uppdelade i två huvudsakliga grupper. Den ena gruppen innehåller diskussioner mellan aktörer som kunde tänka sig att agera företrädare för uppsägarsidan, den andra gruppen av skeenden innehåller redogörelser för småprat mellan personer som inte har någon klar bild över huruvida de ville åstadkomma en uppsägning. I den första gruppen berättas det om möten mellan ledande politiker, ibland med kommundirektören som ytterligare deltagare, men inte alltid. På dessa möten har man diskuterat kring chefens lämplighet och agerande, och sedan beslutat om omedelbar uppsägning. Mötets deltagare har också diskuterat hur media ska hanteras och vem som ska uttala vad. Några av uppsägarna meddelar också att de försökt tala den uppsagda chefen tillrätta för att han eller hon ska kunna stanna kvar som chef. De påpekar att chefen varit bra på vissa uppgifter, exempelvis haft stor yrkeskunnighet. Tillrättavisningarna har inte givit resultat, vilket inneburit att uppsägning varit enda utvägen.

I den grupp där uppsägarna inte anger några särskilda orsaker till uppsägningen är skeendet inte lika tydligt. Några berättar om hur de själva och några andra, ibland tillsammans med chefen, råkat komma in på uppsägning utan att de haft för avsikt att göra det. Dessa personer beskriver skeendet som ostyrbart och hastigt. Strax har radio eller tidningar fått höra om att chefen troligtvis fått sparken, trots att hon eller han kanske ännu inte fått det. Media har sedan, som någon uttryckte det, ”jagat” både uppsagd och uppsägare, och kraven på att uppge egentliga orsaker har varit omfattande. Även medarbetare på olika nivåer har krävt att få veta orsaken.

Särskilt i de fall orsak inte kunnat levereras, har media och medarbetare gått hårt åt uppsägarna. Därmed är det inte bara de uppsagda som berättar om konsekvenser av uppsägningen som är privata. Några av uppsägarna påpekar att de också varit tvungna att lämna sitt uppdrag – åtminstone ett tag för att låta stormen blåsa över. Andra konsekvenser som uppsägarna diskuterar är att många i organisationen visat misstro och irritation emot dem. Men de påpekar också att organisationen blivit smidigare och att uppståndelsen kring händelsen sinom tid lagt sig.

Tre huvudsakliga orsaker diskuteras av *åskådarna*. För det första resonerar de kring politikerns och/eller kommundirektörens motstånd mot chefen på grund av hans eller hennes styrka och kunnighet. De menar att överordnade känt sig hotade av chefen då denne varit bra på att hävda den egna verksamheten och försvara denna mot ogenomförbara reformer. För det andra menar de att det funnits en

konflikt mellan chefen och någon eller några av de överordnade, som inte alla känt till men som nära medarbetare fått kännedom om. Denna halvt dolda konflikt har utmynnat i att den överordnade sett till att chefen sagts upp då tillfälle givits. För det tredje menar åskådarna att den dåliga ekonomin varit orsaken. De ekonomiska förhållandena beskrivs ofta som den formella orsaken, och några av åskådarna menar att de inte går att bortse ifrån.

Vilka orsakerna än varit menar åskådarna att händelsen är tragisk och otrevlig. De resonerar kring risker för att samma sak ska hända dem själva. De berättar om att de inte har någon insikt i skeendet, men att de visat chefen sitt stöd efteråt. Det innebär dock inte att alla menar att händelsen är obefogad. Visserligen är samtliga förvånade, men några säger också att de har förståelse för att vissa chefsbyten är nödvändiga för att uppnå en effektiv verksamhet. Det är snarast den snabba och, som en åskådare säger, ”omänskliga hanteringen” som de tar avstånd ifrån. Abruptionen har haft sådana konsekvenser som att medarbetare blivit rädda för att säga ifrån. De är mer medgörliga och ifrågasätter inte överordnad nivå. En annan konsekvens som åskådarna talar om är att förhållandevis mycket tid har gått åt till att skvallra om det som hänt och vad de egentliga orsakerna varit. Åskådarna har spekulerat bland annat kring vad chefen gjort för fel, vilka som varit drivande i arbetet att stöta chefen, vem som vunnit på uppsägningen och vem som ska ”ta över” verksamheten. Men när tillräcklig konsensus kring berättelsen åstadkommit, menar åskådarna att skvallret lagt sig. De har tröttnat på händelsen och arbetet har fortsatt i huvudsak som förut.

4. Två slags abruptioner

För att förklara abruptioner skapas här två typabruptioner. De är konstruktioner som bygger på tolkningar av materialet, och bör betraktas som just konstruktioner (för en diskussion kring konstruktioner se exempelvis Sandberg 1999). Det är inte säkert att alla intervjuade skulle hålla med om alla delar i konstruktionerna och säkert inte tycka att de var särskilt hedrande. Det bör också påpekas att konstruktionerna är extremer så till vida att inte alla berättelser såg ut att hamna antingen i den ena förklaringen eller i den andra. Flera berättelser har haft drag av båda typabruptionerna. Den ena benämns här abruption som översättning och den andra abruption som improvisation.

Abruption som översättning

En form av abruption kan hänföras till en tanke om den starka, offentliga organisationen – abruption som översättning. Denna organisation ses varken som den typiska förvaltningen eller som det typiska företaget. Istället finns en idé om en kommunal organisation som både är stark och självständig ur organisationssynpunkt, och som värnar om medborgaren och det gemensamma. Den kommunala organisationen ska visserligen vara ett instrument för politisk vilja, men implementeringen ska bygga på hierarki och rationalitet. Politikerna utgör inte bara demokratiska, beslutande organ, utan är även organisationsledare högt upp i hierarkin. Chefer som alltför kraftigt hävdar förvaltningens professionella autonomi har inte förstått den företagsekonomiska tankegången. Den kommunala organisationen ska på så sätt både vara stark i förvaltningstypiska egenskaper och i företagstypiska. Vid en jämförelse mellan de två typifieringarna av förvaltning och företag, hamnar den kommunala organisationen någonstans mittemellan.

Tabell: Jämförelse mellan tre typorganisationer

Förvaltningen	Företaget	Kommunen
Instrument för politik	Rationalitet för ekonomi	Instrument och rationalitet
Stark yrkesidentitet	Stark organisationsidentitet	Stark organisationsidentitet God yrkesspecifik kunskap
Professionell förvaltning	Formell hierarki	Formell hierarki
För medborgarens bästa	För organisationens bästa	Organisationens styrka för medborgarens bästa
Förtroendevalda och professionella yrkesutövare	Styrelse och resultatansvariga chefer	Förtroendevalda managers och resultatansvariga, professionella chefer

Källa: jämför Blomqvist 1996

Till viss del kan man säga att betraktelsesättet handlar om översättning från en sektor eller bransch till en annan, genom att de företagsspecifika egenskaperna kommer till uttryck. Mer företag har tillförts förvaltningen. Men det är inte företag i den privata sektorn som utgör förebild för förespråkande aktörer i deras berättelser. Snarare är det en kognitiv bild av den effektiva förvaltningen, där demokrati är lika viktigt som ekonomi och där det gemensamma ska hävdas genom individuell effektivitet. Det finns inget motsatsförhållande mellan exempelvis ekonomi och demokrati. Cheferna inom den kommunala organisationen har krav på sig att både företräda det professionella perspektivet och det organisationspecifika. Det innebär att de i hög grad är resultatansvariga i bred bemärkelse: god, billig och effektiv verksamhet för medborgaren utförd på ett sätt som stämmer överens med de hierarkiska och professionella idealen. De aktörer som blivit uppsagda framställs som att de inte förstått sitt uppdrag. De har varit alltför mycket verksamhetsföreträdare och alltför mycket professionella. De har med andra ord varit duktiga som ledare, men som chefer – det vill säga med legitimitet från överordnade – har de misslyckats (se Blom 1994 om begreppen chef och ledare samt jämför Henning 2000). De chefer som kan hänföras hit har alla haft god kontakt med sina underordnade chefer, varit omtyckta och betraktats som mycket kompetenta på sin post. Därför har också förvirring och oförstående mött beslutet att chefen fått sparken. Men uppsägarna har stått på sig och bland annat hänvisat till dåligt chefskap och svag styrning.

I abruption som översättning framstår uppsägningarna som rationella i den meningen att förhoppning finns om goda, framtida effekter. Aktörer som framställs i berättelserna är för det första en verksamhetskunnig, uppsagd chef som inte förstått sitt uppdrag och heller inte kunnat genomföra det. För det andra skildras uppsägare som tagit ansvar för organisationen och som efter övervägande funnit att uppsägning varit enda utvägen. För det tredje återfinns åskådare som blivit disciplinerade och förvirrade (jämför Cregård 2000 om disciplinering). De har svårt att förstå varför chefen blev uppsagd, eftersom hon eller han förefallit varit mycket kompetent. Åskådarna är disciplinerade i den mån att de anser det vara bäst att hålla sig på sin kant och inte irritera överordnade.

Abruption som improvisation

Konstruktionen av abruption som improvisation är i viss mån översättningens motsats, även om den också har likheter. Den är inte rationell. Varken problemdefinition eller alternativ har diskuterats. Det enda som framställs är en lösning, det vill säga uppsägning. Det är inte heller säkert att det är någon av dem som företräder uppsägarna, det vill säga de som beslutat om uppsägningen, som förespråkade att någon sådan skulle komma att ske. Uppsägning har kommit på tal, ofta på grund av att det funnits någon eller några underordnade till chefen som visat missnöje med honom eller henne. Att sådant förekommer tillhör det nor-

mala – det är samtliga i empirin överens om. Men när uppsägning väl kommit på tal, har missnöje som funnits fått utrymme, även om detta av överordnade definierats som ringa och ovidkommande. När diskussionerna om uppsägning uppkommit har processen mot abruption startats och varit svår att vända. Så visade det sig vara även i det fall som studerats där samtliga som diskuterade en eventuell uppsägning gjorde det i negativa termer. Aktörerna som diskuterat uppsägning har varit få, från två till fyra personer. Samtliga aktörer som varit överordnade till uppsagd chef har förhållit sig passiva. I berättelserna har ingen tagit initiativ eller varit drivande för att åstadkomma uppsägning. Det har gjort personer med missnöje, ibland långt ner i hierarkin, starka. Deras åsikter har hörts utan att bli emotsagda. De passiva aktörerna har sedan inte haft kraft, möjlighet eller mod att aktivt delta i processen. Det gäller även chefen som sedermera blir uppsagd.

Men en uppsägning blir inte realiserad förrän överordnade på något sätt meddelar chefen att hon eller han är uppsagd. I det empiriska materialet sker det genom att överordnad talar med chefen antingen om det missnöje som visats från någon eller några, eller genom att överordnade inte tillräckligt försöker hejda den uppsägning som kommit på tal. I det möte som sedan formats mellan överordnad och chef, har trivsamt och vänskaplighet övergått till formellt och opersonligt förhållningssätt gentemot varandra. I en relation som vanligtvis åtminstone till viss del karakteriseras av genuinitet (se vidare Sjöstrand 1997) och ömsesidig förtrolighet, framstår hierarkin plötsligt som viktig och framträdande. Vid samtal där konflikt är en trolig utgång är den formella rollen viktig. Den ger vid handen vilket förhållningssätt som är relevant, har ett överenskommet handlingsutrymme och en definierad motpart eller motroll (se vidare Erikson 1999 om roller och handlingsutrymme). Den personliga, informella relationen övergår därmed till en arbetsmässig, formell och instrumentell relation där hierarkin är fastlagd. I diskussionen som följer, förhandlar chef och överordnad om hur nutid ska tolkas och hur framtid ska gestaltas. I samtliga berättelser som studerats här och som kan hänföras till denna form av abruption, har diskussionerna ”råkat” hamna fel. Aktörerna har varit trötta och griniga. Uppsägning som diskuterats av flera i organisationen förefaller inte längre som en orealistisk lösning. När nyheten når media – och det gör den tidigt, ibland innan den är realiserad – finns ingen återvändo.

Det är mycket svårare att ge aktörerna beskrivande kännetecken vid abruption som improvisation än vid abruption som översättning. Det har att göra med att händelseförloppet i sig är svårt att beskriva och förstå. Det är inte rationellt eftersom vilja eller förmåga att hantera uppsägningen på något sätt hos de mest berörda parterna är så pass frånvarande. Såväl uppsagd som uppsägare är improvisatörer där någon annan skrivit dramats inledning. Åskådare finns i organisationen, som dels är förvånade över uppsägningen och som inte förutsett denna händelse, dels

utgjort dramats konspiratörer. En mycket viktig roll i dramat är den aktör som tar på sig rollen som berättare och får mandat att tolka händelsen i godtagbara termer. Denna roll kan axlas av uppsägare, åskådare eller media.

Vid abruption som improvisation är just improvisationen ett viktigt kännetecken. Abruptionen kan liknas vid improvisationsteater (Wirth 1994 samt Frost och Yarrow 1990). Aktörerna har sina fasta basroller, vilka de kan utveckla genom att spela mot varandra. Improvisationen startas genom en inledning där dramats huvudaktörer definieras genom en vardaglig situation och möjlighet till en intrig. Hur dramat gestaltas bestäms av aktörerna som spelar och av improvisationens spontanitet. Hur utgången ska bli av dramat kan inte bestämmas på förhand, utan avgörs av hur improvisatörerna hanterar sin tilldelade roll. För att skapa ytterligare händelser och uttrycksfullare intrig har åskådare möjlighet att komma med ytterligare dramainformation och kanske också spela med en kort stund. De blir skådespelare i dramat som påverkar dess utgång. Metaforen abruption som improvisation poängterar dels kraften i spontaniteten, dels svårigheter att avgöra händelsens utgång.

5. Så varför ökningen av abruptioner?

De två typabruptionerna – som översättning och som improvisation – bär båda med sig en given omständighet för att de ska genomföras. Den omständigheten är uppfattning om att uppsägning är en relevant och godtagbar handling, antingen som lösning på ett uppfattat chefsproblem eller som improvisation i ett drama.

Varför är uppsägning mer relevant nu än tidigare och varför sker den allt oftare på ett mindre diskret sätt? Analyseras varje fall för sig, blir förklaringarna självfallet av typen ”just i *det här* fallet hände ...”, och ”det här tillhör ju inte vanligheterna, utan hos *oss* var det så att ...”. Varje fall är unikt och har sina bakomliggande förklaringsfaktorer. Men ändå bildar dessa unika fall tillsammans ändå en ökning, som svårligen låter sig bortförklaras med att det är tillfälligheter.

Ett möjligt svar på frågan om varför abruptionerna ökat är att synen på vad den kommunala verksamheten ska vara har ändrats. Sådana föreställningar förändras vanligtvis långsamt och knappt märkbart (jämför Rombach 1997 samt Stern 1999), men effekten av dem skulle kunna utlösas förhållandevis språngvis. Omställningar i omgivningen och i den egna organisationen hjälper till att realisera den förändrade föreställningen, och de kan vara både små och stora. Omställningarna kan exempelvis stå att finna i ekonomiska förutsättningar, behov hos brukarna och lagar, men också i organisationens gruppkonstellationer, i arbetsklimat och i privat situation för någon eller några viktiga personer. De behöver alltså inte vara direkt anslutna till föreställningen om kommunen, men kan ändå utgöra utlösande faktor. Föreställningarna förändras gradvis således, medan verkligheten – med hjälp av utlösande faktorer – kan förändras mer i etapper.

Översättning och improvisation innehåller förväntningar på att aktören i sammanhanget poängteras (jämför diskussion i Johansson, 2004). Aktören är ett handlande subjekt, med både möjlighet att handla och skyldighet att agera (till skillnad från att enbart re-agera). Det innebär två saker för den kommunala organisationen. För det första betraktas organisationen i allt högre grad som en aktör i sig. Organisationen ges ökad tyngd, och betraktas som verklig. Det innebär att organisationsmedlemmarna förväntas arbeta med organisationens bästa för ögonen: organisationen ska ”gå bra”, växa sig stark och vara något utöver en sammanslutning av olika verksamheter och kompetenser. Organisationen kan handla. För det andra är också de enskilda individerna aktörer. På samma gång som aktörsbegreppet innebär att organisation ges ökad tyngd, förväntas också varje människa ta mer individuellt ansvar, ha större möjligheter och kunna agera aktivt. En allt starkare fokusering på organisationsmedlemmarna som aktörer innebär att de blir allt mer individuellt bedömda. Organisationens medlemmar ses

alltmer som en och en, och det är viktigt vad varje individ gör – särskilt de med stort ansvar. Det kollektiva synsättet får ge vika för det individualistiska och voluntaristiska. Både problem och lösningar tolkas i individtermer. Mindre fokus läggs på system, grupper och rutiner – de betraktas ju ändå ha med individerna att göra.

För att människor ska passa in i den kommunala organisationen, och motsvara förväntningarna som finns, måste de reproducera föreställningen av vad kommunen och de själva ska vara. De måste alltså bete sig som andra tycker att man ska bete sig. Det innebär att de måste agera enligt tanken om den starka aktören. Abruption som översättning och som improvisation är båda defekter i denna reproduktion. I abruption som översättning uppfattas en individ inte vara tillräckligt duktig på att genomföra alla uppgifter och motsvara förväntningarna som finns inom synen på kommunen som organisation. Han eller hon skiljs med andra ord från organisationen på grund av att själva reproducerandet inte uppfylls. Chefen har inte klarat att vara en stark, styrande chef, eller också har hon eller han inte lyckats framhålla kommunen som just *en* stark organisation. Kanske klarar nästa chef av uppgiften bättre. Här agerar de uppsägande individerna som starka aktörer, och har avgörandet i sin hand.

I abruption som improvisation klarar individerna inte av att vara de aktiva aktörerna som för dramat vidare. De är istället passiva eller som mest reaktiva, vilket skapar utrymme för åskådare och birollsinnehavare att styra dramats utveckling. Detta uppfattas av huvudrollsinnehavarna – både uppsägare och uppsagd – som att dramat har ett eget liv. Reproduktionen av kommunen som organisation fortsätter visserligen, men i något förvrängd form och av andra aktörer. Uppsägare och uppsagd är inte handlande subjekt, och har därmed inte heller möjlighet att forma händelseutvecklingen. Det är det andra som gör.

Referenser

- Blom, Agneta (1994) *Kommunalt chefskap. En studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund: Dialogos
- Blomquist, Christine (1996) *I marknadens namn. Mångtydiga reformer i svenska kommuner*. Stockholm: Nerenius och Santérus
- Brunsson, Nils (1998) "Politisering och företagisering." I Lind, Rolf och Göran Arvidsson (red) *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS
- Cregård, Anna (2000) *Förvaltningschefers styrning. En studie av praktik och representation i skolans värld*. Göteborg: CEFOS
- Czarniawska, Barbara (1985) "The ugly sister: On relationships between the private and public sectors in Sweden." *Scandinavian Journal of Management Studies*, November: 83–103.
- Czarniawska, Barbara och Bernward Joerges (1995) "Winds of Organizational Change – How Ideas Translate into objects and Actions." *Research in the Sociology of Organizations*, 13:171–209.
- Erikson, Malgorzata (1999) *Frihet inom rollen*. Göteborgs universitet: Förvaltningshögskolans rapporter.
- Frost, Anthony och Ralph Yarrow (1990) *Improvisation in Drama*. New York: Macmillan Education Ltd
- Holme, Idar Magne och Bernt Krohn Solvang (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsson, Bengt (red) (1994) *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius och Santérus förlag
- Johansson, Patrik (2004) *I skandalers spår*. Göteborg: Förvaltningshögskolan
- Källström, Anders och Rolf Solli (1997) *Med takt och taktik - Om den ekonomiska krisen, våra kommuner och det kommunala ledarskapet*. Göteborg: BAS.
- Rombach, Björn (1997) *Den marknadslika kommunen – en effektstudie*. Stockholm: Nerenius och Santérus förlag
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1996) "Innovation genom imitation. Om organisationsidéers spridning." I Hård af Segerstad, Peder (red) *Idéer som styr. En antologi om bärande idéer i vetenskap och samhällsdebatt*. Uppsala: IPF
- Sandberg, Jörgen (1999) "Konstruktion av social konstruktion." I Sjöstrand, Sven-Erik, Jörgen Sandberg och Mats Tyrstrup (red) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur
- Sjöstrand, Sven-Erik (1997) *The two faces of management. The Janus factor*. London: International Thomson Business Press
- Stern, Charlotta (1999) "Nyinstitutionell organisations-teori." I Ahrne, Göran och Peter Hedström (red) *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Thurén, Torsten (1997) *Källkritik*. Stockholm: Almqvist och Wiksell
- Wirth, Jeff (1994) *Interactive acting: Acting, improvisation, and interacting for audience participatory theatre*. Fall Creek Press, Oregon: Fall Creek Press