

Finans- krisen i back- spegeln

Kris eller inte kris?

Sara Brorström

RAPPORT 4

Finanskrisen i backspegeln

– Kris eller inte kris?

Sara Brorström, KFi

Denna rapport är den fjärde i det nationella kommunforskningsprogrammets rapportserie.

Redaktörer för rapportserien:

Björn Brorström, Professor, Rektor för Högskolan i Borås

Ulf Ramberg, Ekonomie doktor, Föreståndare för Rådet för Kommunalekonomisk forskning och utbildning (KEFU) vid Lunds universitet

Rapportserien administreras av Kommunforskning i Västsverige.

ISBN 978-91-979052-6-8

© KFi tillsammans med författaren 2011

Pilgatan 19A

411 22 Göteborg

Tel 031-786 59 00

E-post kfi@kfi.se

Förord

De fem universitetsanknutna kommunforskningsinstituten har tillsammans utvecklat ett forskningsprogram för studier av framgångsrik förändring och hantering av förändrade ekonomiska förutsättningar och besvärliga situationer. Två rapportserier har etablerats för publicering av genomförda studier och framkomna resultat. Föreliggande rapportserie innehåller tydliga teoretiska angreppssätt och tolkningar medan den andra, de så kallade Erfa-rapporterna, huvudsakligen innehåller empiriska beskrivningar och analyser.

Rapport 4 i föreliggande rapportserie fokuserar hur aktörer förhåller sig till och agerar efter det att en kris slår till. Det förefaller vara mer en regel än ett undantag att oväntade händelser sker i den kommunala världen. Ambitionen med rapporten är att förstå och förklara hur oväntade händelser och dess effekter uppfattas av aktörer på kommunal ledningsnivå. Några av de frågor som behandlas är bland annat hur kriser uppfattas och om det är möjligt att planera för kommande kriser. Frågorna diskuteras med hjälp av hur tre kommuner hanterade efterdyningarna av finanskrisen 2008.

Författaren Sara Brorström är verksam vid Kommunforskning i Västsverige (KFi) vid Göteborgs universitet.

Innehåll

Sammanfattning	7
1. Inledning	8
Metod.....	8
2. Att förstå oväntade händelser	11
Styrning och osäkerhet	11
Meningsskapande – att förstå det oväntade	12
Meningen av meningsskapande	15
3. Tre kommuner – en kris	18
Alingsås – Ljusets och potatisens stad.....	18
Luleå – ”staden vid vattnet”.....	18
Sotenäs kommun – ”Bohusläns Florida”	19
”Vilken kris då sa du?”.....	19
Svårt att planera för en kris	20
Staten går in och vargen kommer – inte.....	22
4. Diskussioner och slutsatser	23
Kris eller ingen kris?	23
Nyttiga kriser och problemet med ”vargen kommer”	24
Går det att planera inför kriser?	25
Slutsatser	26
Referenser	28

Sammanfattning

Under hösten 2008 kom rapporter som indikerade att allt inte stod rätt till i världsekonomin. Svensk media rapporterade om att det ekonomiska läget skulle innebära svårigheter för de svenska kommunerna framöver. Staten gick emellertid in och stöttade finansiellt och istället för de förväntade underskotten visade flertalet av kommunerna betydande överskott. Flertalet aktörer vill i efterhand inte benämna det inträffade som en kris, även om den finansiella situationen förändrade förutsättningar för kommunsektorn och är att betrakta som en oväntad händelse. Hur krisen kom att uppfattas i efterhand är temat för denna rapport som syftar till att förstå och förklara hur oväntade händelser och dess effekter uppfattas av aktörer på kommunal ledningsnivå. Rapporten baseras på intervjuer som genomförts inom ramen för det nationella kommunforskningsprogrammet med ledande politiker och tjänstemän i de medverkande kommunerna. Här är det tre fall som behandlas; Alingsås kommun i Västergötland, Sotenäs kommun i Bohuslän och Luleå kommun i Norrland.

Studien visar att få i efterhand vill tala om kris. Kriser är något som händer på andra håll men inte i den egna kommunen. Intervjupersonerna i de tre studerade kommunerna säger sig alla ha klarat krisen bra även om det i samtliga fall har gjorts neddragningar och personal har sagts upp. Kriser i sig ses av flertalet som en möjlighet att vara kreativ, innovativ och nytänkande. Studien visar emellertid att de förändringar som har genomförts, och som uppfattas vara en effekt av krisen, är mer av att ”lösa gamla problem” än att tänka nytt, så speciellt innovativa förefaller de kommunala aktörerna inte ha blivit av krisen som inte uppfattades som någon kris. En effekt som de intervjuade hoppas att krisen har medfört är att de lärt sig något av den och därför kan agera annorlunda nästa gång. De styrmodeller som finns, eller avsaknad av desamma, ges här en stor betydelse för att kunna hantera kriser och andra besvärliga situationer.

1. Inledning

Inledning

Under hösten 2008 kom rapporter som indikerade att allt inte stod rätt till i världsekonomin, bolånemarknaden i USA bröt samman, bankerna hade problem och det var stora börsras på aktiemarknaden. Svensk media började rapportera om hur den finansiella krisen skulle komma att påverka landet och att kommunerna skulle få problem med sjunkande skatteintäkter. Fler-talet kommuner och landsting förväntades inte kunna klara en ekonomi i balans under 2009 och 2010. De tidigare goda förutsättningar som hade rått inom den kommunala sektorn hade förändrats till kris, även om detta givetvis skiljde sig mellan olika kommuner. Staten gick emellertid in och stödde kommunerna ekonomiskt varför många kommuner istället kom att visa betydande överskott för år 2009 och 2010 (se Almqvist med flera 2010; Brorström med flera 2010).

Krisen, som kanske inte blev någon kris, är att betrakta som en oväntad händelse och hur denna händelse kom att uppfattas av aktörer i kommunerna är temat för denna rapport. Agarwal med flera (2009) argumenterar för att enbart nationalekonomernas modeller inte kan förklara eller hantera den ekonomiska krisen och att användningen av dem sänker hastigheten för återhämtning snarare än ökar den. Anledningen är, menar de, att national-ekonomers förenklingar och antaganden angående rådande förhållanden kan leda till problem. Ett exempel de ger är antagandet att företag och organisationer fattar beslut; *"we start with the basic observation that economies do not make decisions, and neither do firms – people make decisions"* (sidan 470). Att därför studera och lärdom av hur enskilda aktörer uppfattar, hanterar och förklarar krisen och dess inverkan förefaller vara en möjlighet för att lära inför framtiden. Deroy och Clegg (2011) argumenterar för att oväntade händelser (event) får för lite uppmärksamhet inom organisationsforskning, där institutioner – som vanor, rutiner och historiska händelser – vanligtvis förklarar ett visst beteende. Men ibland sker förändringar och ibland inträffar något som hastigt förändrar organisationens förutsättningar och då saknas detta institutionaliserade beteende att luta sig emot. Oväntade händelser

har därför definierats som ett ”potential space for action”, vilket också innebär att det finns utrymme för strukturella förändringar inom organisationen (Linstead och Thanem 2007) vilket kan leda till innovationer (Deroy och Clegg 2011). Även Styhre (2003) argumenterar för att oförutsedda händelser inte kan förklaras genom institutioner och att det är genom att hantera oväntade händelser som organisatoriskt lärande kan ske. Martin de Holan och Phillips (2004) pekar i sin tur på att organisatoriskt lärande kan leda till konkurrensfördelar och gör att organisationer bättre kan hantera hot och anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar.

Händelser kan både tolkas som att det är något som sker inom organisationen och något som sker externt, i organisationens kontext. Tsoukas och Chia (2002) menar därför att en händelse teoretiskt kan sammankoppla det interna och det externa förhållandet. Oförutsedda händelser skapar således möjligheter att förändra förståelsen av en viss struktur eller betydelsen av en viss handling, vilket sker genom meningsskapande (Weick 1995). Syftet med rapporten är att förstå och förklara hur oväntade händelser och dess effekter uppfattas av aktörer på kommunal ledningsnivå. Den oväntade händelsen som studeras är finansiella krisen 2008.

Metod

Den metodologiska ansats som har använts för att kunna analysera hur oväntade händelser kan förstås och påverka organisationer är inspirerad av Karl Weicks (1995; 2001; 2009) meningsskapandeperspektiv. Meningsskapandepsatsen har således använts som verktyg för att förstå hur finanskrisen påverkade kommunerna och hur de involverade aktörerna uppfattade händelsen i efterhand. Det empiriska materialet består av intervjuer genomförda i tre svenska kommuner. Kommunerna är av olika karaktär och ligger på olika geografiska platser och har valts ut just för att de är olika men påverkade av samma händelse. Likheterna som därigenom kan urskiljas är desto mer beaktansvärda. Intervjuer genomfördes med två ledande tjänstemän; kommundirektör samt ekonomichef och två ledande politiker; kommunstyrelsens ordförande samt oppositionsråd, i de respektive kommunerna. Rapporten har därmed ett kommunledningsperspektiv och huruvida andra, på andra positioner i kommunerna, delade deras uppfattningar är en fråga för fortsatta studier. Kommunerna i fokus i denna rapport är Sotenäs kommun i Bohuslän, Alingsås kommun i Västergötland samt Luleå kommun i Norrland. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär, vilket innebar att

en intervjuguide fanns med men att det fanns utrymme för sidospår och följdfrågor. Intervjuerna tog mellan 30 och 90 minuter och genomfördes under hösten 2010. Efter intervjutillfället transkriberades intervjuerna för att sedan analyseras. Tidsperioden då intervjuerna genomfördes innebar att krisen hade hunnit lägga sig och intervjupersonerna hunnit fundera över hur deras kommun påverkades, detta även om de fortfarande kan inträffa saker i kommunerna kopplat till krisen, vilket flera av dem också påpekade.

I empiriavsnittet ges inledningsvis en beskrivning av kommunerna, sedan ges en översikt över teman som är av vikt för att förstå hur finanskrisen påverkade kommunerna. Därefter görs en analys med hjälp av den referensram som inledningsvis presenterats. Avslutningsvis diskuteras studiens resultat.

2. Att förstå oväntade händelser

I denna del av rapporten presenteras litteratur som berör oväntade händelser och organisationers reaktioner på dem. Stycket utgör därför studiens referensram och dess metodologiska utgångspunkt.

Styrning och osäkerhet

Planering och strategier tyder på ett förhållningssätt om rationalitet som innebär att det går att veta hur ett fattat beslut kommer att påverka organisationen i framtiden. Traditionella strategiteorier utgår också från detta (se till exempel Ansoff 1965) men har blivit motsagda av dem som menar att rationella beslut inte förekommer, istället talas det om begränsad rationalitet (Simon 1945), om garbage cans (Cohen, March och Olsen 1972) och inkrementalism (Lindblom 1959). Starbuck (1983) argumenterar för att organisationer inte i första hand är problemlösare utan snarare genererar handling. Istället för att analysera och planera spenderar aktörer i organisationer mest tid på att generera problem som de redan har en lösning på. Ett exempel är organisationer som inför Total Quality Management (TQM), ett system som är en lösning på mycket, men det är osäkert vad problemet egentligen är (Carter med flera 2008).

Ibland inträffar emellertid oväntade händelser, händelser där det inte finns något institutionaliserat beteende att luta sig emot och där det saknas planer (Deroy och Clegg 2011). Weick och Sutcliffe (2007:8) menar att *"managing the unexpected often means that people have to make strong responses to weak signals"*. Detta i förhållande till att det vanligaste är att reagera svagt på svaga signaler och starkt på starka signaler. Att förstå att världen är instabil, föränderlig och oberäknelig är därför en strategi för att undvika att förenkla världen allt för mycket och därför också hantera osäkerheten på ett bättre sätt. Ett problem vid kriser kan därför vara att situationen förenklas och inte tas på allvar. En anledning till att förenklingar görs är att individer i allt för

stor utsträckning utgår från tidigare erfarenheter. Wittgenstein (1969/1972) beskriver detta som principen om att vad som alltid har hänt kommer att hända igen, vilket i enstaka fall kan få enorma konsekvenser. Detta ger också upphov till självuppfyllande profetior (Weick 2001), med andra ord; *”people create and find what they expect to find”* (Weick 1995:35).

Att hantera osäkerhet och därigenom styra organisationer under osäkerhet är att som organisation ha motståndskraft¹ (Weick och Sutcliffe 2007), det vill säga att organisationen fungerar som *”business as usual”* vid prövningar. Det är av vikt att misstag och problem inte får för stort utrymme, det innebär inte att organisationen är problemfri, men att problemen inte får ta över. Weick och Sutcliffe (2007:14) formulerar det som att *”resilience is a combination of keeping errors small and improvising workarounds that allow the system to keep functioning”*. För att kunna göra detta krävs insikt om den komplexitet som omger organisationer. Heackel (2004) menar att när något oväntat inträffar, där det inte finns någon självklar förklaring inom den befintliga kontexten, åberopas en annan kontext. Detta menar han är en överlevnadsinstinkt och utgör inte ett tänkande *’outside the box’* utan inom en ny box.

Meningsskapande – att förstå det oväntade

När något oväntat inträffar beskrivs det i efterhand ofta som styrbart och förväntat. Det innebär att individerna har skapat mening av det inträffade, en förklaring till det som har skett. Weick (1995) beskriver meningsskapandeprocessen i sex steg. I det första steget inträffar något som behöver förklaras, något som inte stämmer. I efterhand när individer försöker förstå händelsen hittas i steg två ledtrådar som tyder på en viss förklaring. I det tredje steget uppstår rimliga förklaringar till händelsen som sprids genom kommunikation i det fjärde steget². I det femte steget blir spekulationerna allmängiltiga men behöver inte accepteras direkt. Med tiden uppstår mer eller mindre konsensus om vad som förklarar det inträffade, vilket utgör det sjätte och sista steget i processen. Det sista steget kännetecknas av rykten och att individer väljer att sluta sig kring en viss förklaring. Här har mening skapats men noterbart är att det fortfarande kan finnas individer som inte accepterar den allmängiltiga förklaringen, vilket innebär att det kan finnas alternativa meningar angående en händelse.

1) Från det engelska begreppet resilience.

2) Weicks (1995) exempel för att synliggöra de sex stegen rör *”The Battered-Child Syndrome”*.

Weick (1995; 2001) beskriver vidare att meningsskapande sker på basis av sju egenskaper, där den första utgörs av identitet. Identitet är av vikt då mening skapas på basis av hur vi uppfattar oss själva och andra. Skapandet av mening bottenar därför i individens behov av identitet och för att förstå vad som sker i omgivningen måste individen därför förstå sig själv (Hellgren och Löwstedt 1997). Även om det kan tyckas att ett beslut fattas eller att en uppfattning skapas enskilt menar Weick att det alltid är påverkat av en känsla av att någon kommer att tolka detta i senare skede och är därigenom påverkad av andra även om de inte är direkt närvarande. Att meningsskapande skulle ske enskilt är därför ett felaktigt antagande (Andersson 2010) och därav följer den andra egenskapen, att meningsskapande är socialt. Den tredje egenskapen innebär att meningsskapande är ständigt pågående, det vill säga att det aldrig startar och aldrig slutar. Människor är alltid mitt uppe i olika projekt och ser världen genom dessa ögon, vilket påverkar tolkning och förståelse av händelser (Weick 1995)³.

Tankarna om den fjärde egenskapen, medskapande⁴, utvecklade Weick redan 1969 och är en av de mest uppmärksammade⁵. Medskapande innebär att individer och organisationer aktivt skapar sin omgivning och inte förhåller sig till en färdig; *"the human actor does not react to a an environment, he enacts it"* (Weick 1969:64). Skapandet av omvärlden sker genom handlingar som påverkas av tidigare erfarenheter och förväntningar; *"We do something and the situation is forever changed, and those changes affect us"* (Weick 2009:190). Då omgivningen aktivt skapas innebär det att individer reagerar på en omgivning som de själva har skapat, ett faktum som ger upphov till en "hönan-och-ägget-diskussion" (Taylor och Van Every 2000). Att individer tillsammans skapar sin omgivning innebär att de drar linjer, skapar kategorier och etiketterar händelser som de sedan reagerar på (Weick 1995). Medskapandebegreppet är således en tydlig betoning på individernas roll i skapandet av mening (Hernes 2008).

Den femte egenskapen, retrospektivt, är en av grundpelarna inom perspektivet och fastställer att meningsskapande sker i efterhand⁶. Att mening skapas i efterhand visar studier som pekar på att den mening som händelser ges påverkas av hur individerna uppfattar resultatet av dem, om de är "bra"

3) Weick är här inspirerad av Schutz (1967) begrepp "pure duration" vilket är tydligt i första upplagan av *The social psychology of organizing* (1969).

4) Från engelskans enactment.

5) Enligt Anderson (2006) är enactment också Wiecks mest refererade koncept i tidskriftsammanhang.

6) Egenskapen är influerad av Schutz (1967) och hans resonemang om "meaningful lived experience".

Nyckelordet är "lived", att mening skapas när något har inträffat.

eller ”dåliga”. Uppfattas resultatet som dåligt uppger individer i större utsträckning att företrädare begick misstag och hade brister än om utfallet uppfattas som bra. Staw (1975) visar detta genom ett experiment där han slumpmässigt lät olika grupper veta att de gjort bra alternativt dåligt ifrån sig. Efter att de fått omdömet fick de svara på frågor angående hur arbetet hade fortskridit i gruppen. Det visade sig att försökspersonernas svar var starkt beroende av det omdöme de fått. De som hade fått ett gott omdöme menade att gruppen arbetat bra tillsammans medan de som fått ett sämre omdöme menade att gruppen hade svårt att enas och samarbeta. Staw (1975) drar slutsatsen att det därför alltid är relevant att ställa frågan angående hur vi kan veta något innan utfallet är känt. Weick (1979:207 och 1995:61) sammanfattar detta i frågan; *”how can I know what I think until I see what I say?”*. Frågan betonar aspekten att det inte går att veta hur en händelse förstås förrän det är uttalat och är inspirerad av en liten flicka som hade blivit tillsagd att tänka innan hon talar (Griffin 2000). I samband med finanskrisen innebär det att respondenterna har skapat mening angående hur finanskrisen påverkade deras kommun och varför.

Med den sjätte egenskapen, ledtrådar, avses att när mening skapas eftersöks ledtrådar som kan placeras i individens redan existerande referensramar och därigenom skapas ny mening. Därför eftersöks ledtrådar som bekräftar individens tidigare erfarenheter. Von Platen (2006) har visat att ju otydligare informationen inom en organisation är desto större är detta sökande. Även Hellgren och Löwstedt (1997) uppmärksammar att människor försöker hitta den röda tråden även om den inte alltid existerar. För att mening ska skapas behövs tre egenskaper; *”a frame, a cue and a connection”* (Weick 1995:110). Ledtrådar kan vara mindre detaljer och meningsskapande handlar därför inte alltid om det stora och formellt uttalade; *”To work with the idea of sensemaking is to appreciate that smallness does not equate with insignificance”* (Weick med flera 1995:410). Citatet innebär att till synes obetydliga strukturer och händelser kan få konsekvenser för hur något uppfattas.

Den sista egenskapen, rimlighet, innebär att det viktigaste inte är att något är exakt rätt, utan att det pekar åt ett eller ett annat håll; *”Sensemaking is not about truth and getting it right”* (Weick med flera 1995:415). En karta är ett bra exempel eftersom en karta inte kan vara alltför detaljerad, då är den inte till någon hjälp, en karta bör vara lagom detaljerad för att skapa ordning och översikt. Weick (1995) har flera anledningar till att exakthet inte är nödvändigt, bland annat därför att det är omöjligt att fastställa saker med säkerhet och att det därför inte ens bör eftersökas (jämför Dewey 1922/2002).

Weick med flera (2005) formulerar språkets betydelse genom att argumentera för att situationer, organisationer och omgivningar är; *"talked into existence"* (sidan 58). Eisenberg (2006) poängterar språkets betydelse i meningsskapandet då han menar att det mer utgör ett verktyg för att skapa "verkligheten" än om att dela information med andra. Influensen från Wittgenstein (1969/1972) är tydlig i detta sammanhang, som beskriver processen genom att ord "anställs" när de används i språket och därigenom får betydelse. Wittgensteins begrepp för detta är "language games", vilket betonar att verklighet är något som skapas inom dessa spel. Weick (1995) beskriver vikten av kommunikation på följande sätt; *"Sense is generated by words that are combined into the sentence of conversation to convey something about our ongoing experience"* (Weick 1995:106). Det är genom användning av språket som individer fyller handlingar med mening (Czarniawska 2004). Kommunikation utgör emellertid en aktiv handling i sig och handling är som framgår ovan det som inleder meningsskapandeprocessen. Handling och dess konsekvenser är enligt Weick; *"the raw material from which a sense of the situation is eventually built"* (Weick 1977:272, citerad i Taylor och Van Every 2000; 144).

Meningen av meningsskapande

Hernes (2008) menar att det är händelser som inleder meningsskapandeprocessen; *"events are not events unless we make sense of them"* (Hernes 2008; 49). Det betyder att en inledande definition av en händelse formuleras först i efterhand. En oväntad händelse kan förändra organisationen, de är ett "window of opportunity", eller ett Tillfälle med stort T för att använda Asplunds (1992) retorik. Förändring är emellertid ett problematiskt begrepp eftersom allt är under ständig förändring; *"sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops. People are always in the middle of things"* (Weick 1995:43). Weicks tankar om meningsskapande kopplas till ett processinriktat förhållningssätt inom organisationsstudier, där processer, handling och organisering är av intresse (Bakken och Hernes 2006; Hernes 2008). Som Taylor och Van Every (2000:146) benämner det är förändring inte ett undantagstillstånd utan tvärtom och struktur är ett *"frozen moment"*. Weick (1979) formulerar det som att forskare borde intresserad sig för verb istället för substantiv, där skapandet av substantiv och enheter är en förenkling som skapar mer förvirring än förklarar något. Förenklingar leder också till uppfattningar om att när något placeras inom en enhet är det som finns

där samma sak och oföränderligt. Hernes (2008) formulerar detta talande; *”yes, the world is fluid, but it is populated by humans whose sensemaking apparatuses pretend that it is not fluid”* (sidan 29). Att istället använda verbet organiserar gör att läsaren blir medveten om att saker förändras och förflyttas. Meningsskapandets beröringspunkt till pragmatismen är här synlig eftersom Dewey och Pierce skulle hävdade att det inte finns någon anledning att söka efter var en förändring startar, då det är omöjligt men också ointressant. Det enda vi kan uttala oss om är en lägesbeskrivning, hur något ser ut för tillfället (se Webb 2007). Vi kan därför inte bestämma när något börjar och slutar men Weick (2001) argumenterar för att det ibland inträffar händelser som är avvikande, avbrytande eller störande. Det är i samband med avbrott eller störningar i omvärlden som meningsskapande blir tydligt. Weick (2006) menar att dessa störningar gör att individer reagerar och därför startar och intensifierar meningsskapandet; *”order, interruption and recovery. That is sensemaking in a nutshell”* (Weick 2006:1731)⁷. En finanskris är att betrakta som ett sådant avbrott och det också i samband med händelser och agerande på dem som lärande inom en organisation anses uppstå (Daft och Weick 1984; Styhre 2003).

Tsoukas och Chia (2002) poängterar emellertid svårigheten att beskriva en organisatorisk förändring, där det vanligaste är att en förändring beskrivs som ett skifte från A till B men där både A och B är fasta punkter. Förändringen sker mellan dessa två men vi får ofta nöja oss med en beskrivning av det nya läget, något som egentligen då utgör en efterhandskonstruktion. Clegg med flera (2005:158) argumenterar att organisationer inte är fasta enheter utan; *”in a constant state of becoming”* vilket illustrerar svårigheten att fånga processen, det är vad som händer hela tiden. Att lära av tidigare erfarenheter är något som normalt sett brukar anges som en fördel men Weick (1979) argumenterar för att det snarare är ett misstag än en fördel vid problemlösning och osäkerhet, han menar istället att vi håller fast vid det gamla alltför länge;

”Has any organization ever failed to survive because it forgot something important? More likely is the possibility that organizations fail because they remember too much too long and persist too often doing too many things the way they always done them” (Weick 1979:224).

⁷) Weick är här inspirerad av pragmatikern Dewey (1922/2002) som beskriver samma fenomen: *”Life is interruptions and recoveries”* (sidorna 178–179).

Martin de Holan och Phillips (2004) menar att glömska kan vara bra för en organisations konkurrenskraft; *"we are convinced that competitiveness is not just about learning; it is also about forgetting the right things at the right times"* (sidan 423). Istället argumenterar de att för mycket kunskap kan fungera som en barriär som hindrar nyinläring och därför också vara ett hinder mot innovationer, för att vara innovativ menar de att en organisation måste kunna glömma; *"very good innovators need to be very good forgetters"* (sidan 428).

När vi besöker de tre kommunerna har de haft tid att skapa mening av vad det var som hände, att förklara inverkan och effekten av finanskrisen och den referensram som har presenterat ovan utgör såldes en god utgångspunkt för att förstå varför de säger vad de säger. Nedan följer de tre kommunbeskrivningarna.

3. Tre kommuner – en kris

I denna del av rapporten ges inledningsvis en bakgrundsbeskrivning till de tre kommunerna som studien baseras på. Därefter görs en genomgång av de svar som intervjuerna genererade.

Alingsås – Ljusets och potatisens stad

Alingsås är beläget cirka 5 mil öster om Göteborg och har cirka 37 500 invånare. I Alingsås är det en borgerlig majoritet som styr och så har det varit de senaste mandatperioderna. Alingsås är känt för att vara staden som Jonas Alströmer kommer från, han som tog in potatisen i landet och som numer står staty på torget mitt i staden. För övrigt är staden känd som caféstaden och vann för några år sedan en utmärkelse som landets caférikaste stad per capita samt Lights in Alingsås som är en ljusdesignutställning som anordnas varje år i oktober månad. Vidare anges staden kännetecknas som en trivsamt småstad med en vacker träbebyggelse och som en handelsstad. Respondenterna beskriver att kommunen ligger på ”behörigt avstånd” från Göteborg men gynnas samtidigt av närheten till staden.

Luleå – ”staden vid vattnet”

Luleå är beläget i Norrbotten och är till folkmängden Norrlands fjärde stad med en befolkning på cirka 74 000. I kommunen finns landets enda tekniska universitet, vilket beskrivs ha en avgörande roll för utvecklingen. Flygplatsen som ligger strax utanför staden beskrivs också som viktig. Luleå styrs av Socialdemokraterna och har gjort det under en lång period, något som uppges ha inneburit en stabilitet i kommunen. Moderaterna är kommunens största oppositionsparti. Luleå har genomgått en markant förändring de senaste åren, som bland annat anges ha inneburit att kommunen nu är mer konkurrensutsatt. Respondenterna menar att kommunen ligger lite avsidet och av den anledningen är regionfrågan ytterst viktigt men svår att styra över. Det gäller att kunna ställa om snabbt till nya förutsättningar.

Sotenäs kommun – ”Bohusläns Florida”

Sotenäs kommun är beläget vid kusten i norra Bohuslän mellan Tanums kommun i norr och Uddevalla i söder. Befolkningsstorleken är cirka 9 200 invånare. Kungshamn är den naturliga centralorten och här finns den kommunala servicen. Utöver Kungshamn finns flera mindre kustsamhällen som till exempel Smögen, Hunnebostrand, Bovallstrand och Bohus-Malmö. Kommunen är liten till ytan med en stor andel kustmark. Sotenäs största parti är Moderaterna och att de har gått framåt i kommunen på senare år förklaras bland annat av att de som flyttar till kommunen är äldre individer med god ekonomi, en grupp som oftare röstar åt höger.

”Vilken kris då sa du”?

Gemensamt för respondenterna i de tre kommunerna är att krisen i efterhand inte upplevs som speciellt arbetsam, flera av dem vill inte gå med på att kalla det en kris alls. Inställningen är att krisbegreppet mest var något som användes av media. Vad de än väljer att kalla händelseförloppet, har krisen (som här trots allt kallas kris) påverkat de kommunala organisationerna. I Alingsås beskrivs att kommunen tidigt gjorde nedskärningar, vilket av oppositionsledaren beskrivs ha varit väl stora och drastiska. Med facit i hand hade inte de behövts och de överskott som kommunen sedan gjorde är ett tecken på det menar han. Ekonomichefen i Alingsås argumenterar å andra sidan för att kommunen agerade snabbt och sålde sina aktier i Kauting Bank så fort de kände på sig att något inte stod rätt till och därför inte förlorade några pengar. Nedskärningarna gjordes också i det inledande stadiet även om de i efterhand inte anses ha varit speciellt stora.

I Sotenäs beskriver samtliga respondenter att kommunen inte har påverkats av krisen speciellt mycket, kommunen har här precis som annars ”flutit med strömmen” men uppges ha blivit försiktigare även om Sotenäs beskrivs som försiktig även i vanliga fall. Kommunstyrelsens ordförande beskriver att det är viktigt att ”ha is i magen” och inte göra något alltför drastiskt. En av respondenterna gör en jämförelse mellan krisen på 1990-talet som inte heller den beskrivs som särskilt arbetssam för kommunen. I det fallet blev kommunen dock tvungen att lösa in ett par bostadsrättsföreningar, men i ett bakåtblickande perspektiv var det en bra affär eftersom markvärdet i kommunen har ökat enormt. Den ekonomiska situationen uppges vara god men det uttrycks samtidigt att kommunen lever på sin värdefulla mark och att det finns en inställning om att något behöver finansieras är det bara att sälja

av mark. Å andra sidan innebär den värdefulla marken att det nästintill är omöjligt att göra en dålig affär vid exploateringar. Oppositionsledaren menar därför att det finns en lättja, att det inte är så noga att hålla budget eftersom kommunen har pengar om det behövs och bland annat därför fungerar det att som kommun bara ”flyta med”. Inställningen är att det givetvis inte är bra i längden och några av respondenterna efterfrågar därför en tydligare styrning och styrmodeller.

Även i Luleå beskrivs krisen ha inneburit att det har gjorts en del nedskärningar och uppsägning av personal, även om kommunen också uppges ha klarat sig bra. Nedskärningar beskrivs av personalchefen alltid som tufft eftersom det handlar om människor men inom en kommun finns det inte speciellt mycket annat att spara in på. Respondenterna i Luleå tror dock inte att de hade kunnat hantera situationen på något annat sätt, då de agerade så fort de hade kännedom om situationen som förelåg. En av respondenterna påpekar dock att även om kommunen dragit ner har de också investerats mycket under perioden, vilket oppositionen haft synpunkter på eftersom det sänder ”dubbla signaler”. Men samtidigt gäller att ha framtidstro; *”den går inte att lägga utvecklingen på hyllan tills vidare”* som en av respondenterna uttryckte det.

Svårt att planera för en kris

Flertalet av respondenterna i de tre kommunerna diskuterar svårigheterna med att förbereda sig på en kris som man inte har en aning om ska komma. Om krisen dessutom inleds i USA, hur är det möjligt att veta hur den ska komma att påverka Sverige? En av respondenterna menar att detta ställer krav på en kraftig omvärldsbevakning, som i princip är omöjlig. Istället får Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och deras rapporter stor genomslagskraft och i Luleå berättar ekonomichefen hur de med spänning följde rapporterna och prognoserna inför kommande år och hur det såg värre och värre ut. Respondenterna är överens om att krisen 2008 kom plötsligt; *”en dag var det bara kris”* som en av dem uttryckte det. I efterhand menar flera dock att kommunen kunde varit mer förutseende men att de å andra sidan drar lärdom av situationen och därför kanske kan agera annorlunda nästa gång. Att informera tidigare, både invånare och inom den kommunala organisationen kan vara ett sätt att förbereda för förändring.

I Alingsås beskriver en av respondenterna att det kan vara bra att ibland genomgå kriser eftersom sådana tillfällen innebär en möjlighet att ta nya tag

och fokusera på det som är viktigast inom verksamheten. Här poängteras emellertid att det bygger på att det finns en beredskap inom organisation, vilket innebär att det finns en medvetenhet om att efter bra tider kommer sämre, något som beskrivs som enkelt att glömma bort när allt går bra. I Alingsås beskrivs den beredskapen finnas genom kommunens visionsdokument, något som alla respondenter i kommunen poängterar är en trygghet. Bland annat innehåller visionen ett mål angående hur många invånare kommunen ska ha år 2019, vilket är det år kommunen fyller 400 år. Den vision som fanns tidigare, som avslutas år 2010, beskrivs som mycket framgångsrik och en stor del i att kommunen har utvecklats positivt. Visionsarbetet i Alingsås beskrivs som ett sätt för kommunen att samlas och få alla att arbeta mot samma mål.

Även i Luleå finns en styrmodell, balanserade styrkort, som ges stor betydelse som en trygghet för personalen i kommunen. Detta även om en av respondenterna berättar att det tog tid att få styrkortet accepterade. I kommunen beskrivs hur krisen innebar en större medvetenhet om att kriser uppstår och därför efterfrågas en bättre beredskap. Samtidigt uttrycks också en svårighet i att gå omkring att planera för kriser när tiderna är goda. Respondenterna menar att det optimala är att kunna ha en så effektiv hantering som möjligt i goda tider, det innebär att det går att spara i goda tider och sedan därför inte behöva spara i sämre tider. Goda ting beskrivs samtidigt ha kommit ur krisen. En av respondenterna beskriver det som att *”det uppstod ett tillfälle att slakta heliga kor och vara innovativa”*. Detta medförde att kommunen kunde göra effektiviseringar som kanske hade blivit nödvändiga förr eller senare ändå. En av de främsta utmaningarna i Luleå beskrivs vara det kommande generationsskiftet, då 40-talisterna skall fasas ut. Det gäller att kunna locka till sig kompetent ny personal men det föreligger ett pedagogiskt problem eftersom kommunen samtidigt var tvungen att säga upp personal i samband med nedskärningarna. Det gäller att ha balans, att kunna förmedla att det kommer att behövas mycket personal inom offentlig sektor samtidigt som tidningarna skriver om att det sägs upp personal inom exempelvis skolan. Skolan är för övrigt ett område som beskrivs som problematisk på grund av de minskade barnkullarna och en ökad konkurrens, det efterfrågas ett system som snabbare kan ställa om till förändringar. En generell utmaning i kommunen är att fortsätta arbeta för en gynnsam utveckling och i det innefattas att kunna locka både medborgare och kompetenta medarbetare till kommunen. Då måste kommunen synas utåt och därför måste kommunen våga satsa.

Staten går in och vargen kommer – inte

Att staten sköt till pengar för att hjälpa kommunerna beskrivs som onödigt eftersom det var svårt att veta hur man skulle hantera de finansiella medel kommunen plötsligt fick. Detta eftersom uppsägning av personal och nerdragningarna i budget redan var planerade. En av respondenterna i Alingsås beskriver svårigheterna i att bestämma hur ett sådant engångsbelopp skall placeras; *”det går ju inte att anställa personal under ett år”*. En av respondenterna benämner dock summan ett övergångsbelopp och att det därför kunde ses som ett sätt att ställa om organisationen mot jobbigare tider. Flera av respondenterna gör kopplingen genom metaforen att ropa att ”vargen kommer” när den sedan inte gör det; *”Vad händer när det är kris på riktigt?”*. I Sotenäs beskrivs hur statens medel innebar att kreativiteten stoppades, att de i samband med de extra medlen inte behövde göra något. Detta beskrivs som ett problem för kommuner som annars är att betrakta som välmående, det finns ingen förståelse för att genomföra förändringar och effektiviseringar när allt är bra. I Sotenäs beskriver respondenterna att detta kan vara ett problem eftersom det finns en inställning att om det behövs är det bara att sälja mark. Att samtidigt göra besparingar är därför svårt. Krisen sågs därför inledningsvis som en möjlighet men statens tillskjutna medel stoppade till viss del de tagna initiativen. Att media skrev mycket om krisen anser några av respondenterna var positivt eftersom medborgarna därigenom hade förståelse för de nedskärningar som gjordes. *”Ingen kunde hävda att det inte var kris”* som en av respondenterna i Luleå uttryckte det och syftade på de svarta rubrikerna som prydde dagstidningarnas löpsedlar. Detta trots att krisen i efterhand inte beskrivs som speciellt inverkan på kommunernas verksamhet.

Flera respondenter betonar emellertid att krisen inte är över än, snarare har den endast inletts och här ges exempel från europeiska länder vars ekonomi har raserat och det gäller därför att vara försiktig. I Alingsås beskrivs att svårigheten är att få kommunen att återgå till de nivåer som var innan krisen. Problemet ligger i att medborgarna förväntar sig en service på den tidigare nivån, men det krävs en hel del för att komma dit igen. Därför är det nu som kommunerna på riktigt blir testade. Mer finansiellt stöd från staten är inte heller att vänta och betydelsen av de förändringar som gjorts kommer därför att bli synliga anger respondenterna.

4. Diskussion och slutsatser

Den kraftiga kris som rapporter och prognoser pekade på verkar inte ha påverkat kommunerna speciellt mycket, de fortsatte ungefär som vanligt. Detta är en sanning med modifikation, studien visar att samtidigt som alla respondenter påpekar att kommunen klarat sig bra och krisen inte märkts av har de också gjort neddragningar i budgetar och uppsägningar av personal. Frågan är vad de kommunala aktörerna förväntade sig att de skulle bli tvungna att göra när de såg prognoserna i det tidiga läget. Krisen beskrivs som en möjlighet av flera, en anledning att förändra kommunerna som beskrivs som stabila, kanske alltför stabila. Flera av respondenterna betonar samtidigt att de förhoppningsvis lärt sig något av krisen och skulle agera annorlunda nästa gång. Men hur skulle de ha agerat annorlunda under krisen som inte var någon kris?

Kris eller ingen kris?

Mening är enligt Wittgenstein (1969/1972:25e) något som uppstår utifrån tidigare erfarenheter och inom våra referensramar och är därmed konstruerat, något som citatet *“what I know I believe!”*⁸ indikerar. En av de viktigaste aspekterna inom Weicks meningsskapande är också att mening uppstår på basis av tidigare erfarenheter inom våra referensramar och på grund av vår identitet, vilka vi är. När ny kunskap adderas till de befintliga referensramarna skapas ny mening. Enligt Weick (1995) består meningsskapande av de tre delarna; ordning, avbrott och återhämtning (order, interruption och recovery). Dessa tre delar eller faser kan identifieras i samband med kommunerna och aktörernas sätt att tolka krisen som inleddes hösten 2008. När SKLs rapporter nådde kommunerna skedde ett avbrott (interruption), vilket ledde till att de agerade genom neddragningar och uppsägningar, när krisen sedan kom hade de kommunala organisationerna därför redan gått vidare till återhämtningsfasen (recovery). Av denna anledning upplevdes konsekvenserna inte som allvarliga. Poängen är emellertid att de då redan hade agerat, de

8) Weick (1995 sidan 133) har ett liknande citat när han menar att ”believing is seeing”.

hade handlat. Kopplat till resonemanget ovan om förväntningar är detta dock inte förvånande, de hade förväntat sig en större förändring än den som blev, vilket också hade att göra med att staten sköt till medel. De rapporter som nådde kommunerna var också drastiska, de kommunala aktörerna såg krisen framför sig. Vad som sedan hände levde inte upp till de förväntningarna, varför ordet kris inte anses beskriva det som de gick igenom. Förklaringen är således två, aktörernas förväntningar och att de agerade i ett tidigt skede. En annan del i förklaringen handlar om att ingen vill beskriva sin kommun som en kriskommun. Även om det förefaller vara tre välmående kommuner som har studerats, är det osäkert om ett annat urval hade identifierat någon kris. Ordet kris är negativt och det vill man inte använda i samband med sin egen organisation, något som inte stämmer överens med organisationens identitet. Visst skedde förändringar och aktörerna handlade, men det räckte så. I efterhand är det enkelt att förklara den obefintliga krisen med att den stabila organisationen, vilket säkerligen har med det att göra men är inte den enda förklaringen. Med facit i hand är det en enklare slutsats att dra.

Nyttiga kriser och problemet med "vargen kommer"

Att en kris kan vara bra förföll respondenterna överlag anse. Några av dem beskriver att finanskrisen 2008 innebar att de kunde "slakta heliga kor", vara kreativa och de ansåg därför att krisen skapade effektivitet. Att de samtidigt inte ansåg att det var någon kris förefaller då vara en sanning med modifikation. Att slakta heliga kor är emellertid inte innovativt, det är att lösa problem som borde ha fått en lösning för länge sedan, krisen är således en möjlighet till förändring men de innovationer som beskrivs är på temat problemlösning. Att staten ingrep beskrivs ha varit hämmande, att det stannade av de förändringsinitiativ som fanns. Flera av respondenterna beskriver problemet med att ropa att vargen kommer och att den sedan inte gör det. Men frågan är varför man ska ropa "vargen kommer" om det inte är just för att varna och hinna ta skydd och i detta sammanhang förebereda organisationerna på besvärliga tider. I efterhand kan det verka onödigt, men är inte det hela poängen? Weick och Sutcliffe (2007) argumenterar att för att kunna hantera osäkerhet måste organisationen reagera starkt på svaga signaler. Det vanligaste är emellertid att reagera svagt på svaga signaler, men då kan krisen växa till sig. SKLs prognoser angående kommunernas ekonomiska situation är att betrakta som starka signaler på att något inte stod rätt till och kommunerna reagerade. Weicks (1995) koncept med medskapande kan illustreras här,

kommunerna agerade och förändrade därför förutsättningarna för den vidare utvecklingen. Tilläggas kan att det samma gäller staten i det här fallet, de agerade också på de starka signalerna om kris och gav kommunerna ekonomiskt stöd. Något som i efterhand visade sig, enligt respondenterna, vara väl tilltaget, men det är en retrospektiv tolkning.

Schütz (1967) poängterade att hur en händelse tolkas uttrycker individens relation till världen i stort och detta sätter fingret på en aspekt angående hur finanskrisen tolkas i kommunerna. De studerade kommunerna är olika till karaktär men de är ändå att betrakta som kommuner med en välfungerande politisk organisation samt en stabil ekonomi. De klarar besvärliga situationer delvis för att de är starka, de kan som i Sotenäs bara "flyta med". De måste inte lägga ner hela verksamheter och stänga skolor. Organisationerna är vad Weick och Sutcliffe (2007) skulle benämna motståndskraftiga. Då kan kris vara bra och för att sammanfatta resonemanget är kris bra om organisationen är bra.

Det föreligger emellertid problem med att vara en välmående kommun, även om det är ett angenämt problem. Den svårighet som flera av respondenterna beskrev var att inom en välmående organisation är förståelsen för förändring mindre än annars, det kan vara svårt att få med sig majoriteten på att det behövs en effektivisering när ekonomin är bra och kommunens invånare över lag har det bra. Detta speciellt inom offentliga organisationer där verksamheten är målet, om verksamheten är god finns det väl ingen anledning att göra något? En kris med svarta rubriker kan i de fallen fungera som ett "window of opportunity" och i kommunerna kan det genomdrivas förändringar som annars hade varit svårgenomförbara. Därför kan det finnas en anledning att fortsätta hävda att krisen kommer, vilket några av respondenterna också gör. Ur en politisk synvinkel kan detta vara en strategi att ändå genomföra de planerade förändringarna, strategin går ut på att lägga ansvaret på framtiden. Krisen kommer sen och därför måste vi agera nu.

Går det att planera inför kriser?

Respondenterna lägger vikt vid att organisation ska fungera i form av planer, visioner och styrmedel. Med det förefaller de mena att organisationen kan och bör lära sig något av de kriser som har varit och sedan vara mer förbered nästa gång. Det finns en paradox i resonemanget, för att en organisation ska kunna lära, krävs variation och improvisation (Weick 1995). Detta medför att; *"to learn is to disorganize and increase variety. To organize is to forget and*

to reduce variety” (Weick och Westley 1999:190). Styhre (2003:25) beskriver samma paradox; *”Knowledge management is an oxymoron. Knowledge is processual and fluid, management is aimed to control and order”*. Konsekvensen är att det inte går att planera för en kris, ingen kris är den andra lik och det kanske är det som är poängen med att det är en kris, hade det varit vad organisationerna gjorde hela tiden, hade det då varit att betrakta som en kris? En del gör en koppling till tidigare kriser, som 90-talskrisen och att de lärde sig något av den eller att de borde ha gjort det. Deroy och Clegg (2011:8) argumenterar emellertid att; *”Repetition includes difference”* och som bekant konstaterade redan Heraclitus att det inte går att kliva ned i samma flod två gånger (se Kornberger 2010). Wittgenstein (1972) menar att all handling kräver reflektion och att inget därför kan regleras på förhand (a priori). Weick och Sutcliffe (2007) beskriver att ett problem med planer och rutiner är att de skapar antaganden om att ett visst handlade innebär ett visst resultat men där rutiner inte kan hantera nya, oväntade resultat. En ny händelse är alltid ny, det går inte att planera för det oväntade, det är i sig en motsättning.

Innebär detta att planer och strategier per definition inte är möjliga? Ja kanske, men det innebär inte att planer, visioner och styrkort inte är betydelsefulla. Respondenterna lägger ett ansvar på de styrmodeller som finns, eller avsaknad av desamma. Ur ett meningsskapandeperspektiv är det nog så viktigt. Om visionen i Alingsås eller de balanserade styrkorten i Luleå ges en stor betydelse skapar det en trygghet och utgör det *”langauge game”* som aktörerna har att rätta sig till inom kommunen. Betydelse av visioner och styrmodeller är *”talked into existens”* och definierar den verklighet som aktörerna agerar inom. Det respondenterna efterfrågar är det institutionella beteende att luta sig mot som Deroy och Clegg (2011) menar saknas i samband med oförberedda händelser och därför efterfrågar de till nästa gång att de har lärt sig något och vet hur de ska agera. Här blir paradoxen synlig igen, genom att planera för nästa kris raderar de ut lärandet (se Styhre 2003). Kanske är det enklaste att lyda Weicks inställning; *”There are no solution. As there are no simple answers, and varley is anything right or wrong”* (Pugh och Hickinson 1996:128) och istället lägga fokus på kontexten, att acceptera komplexitet; *”complicate yourself”* som Weick formulerat det.

Slutsatser

Hur påverkade då krisen kommunerna och hur förstår de involverade händelsen i efterhand? För det första kan det som tidigare nämnts konstateras att

de kommunala aktörerna inte uppfattar krisen som någon kris samtidigt som de har agerat och förändrat organisationen genom neddragningar och omorganisationer. Anledningen till att det inte uppfattas som någon kris kan sägas bero på att de handlade i ett tidigt skede och att de hade förväntat sig någon värre. Krisen är därför nära kopplat till vad för förväntningar som fanns och de tidiga starka signalerna. Även om det i efterhand finns en åsikt om att det var bra att ”ha is i magen” och ”flyta med” visar studien att de trots allt agerade, det gjordes tidigt neddragningar och uppsägningar i kommunerna. Så även om respondenterna inte vill benämna det kris har förändringar genomförts och krisen påverkade på flera sätt. Det sägs ha uppstått ett medvetande, ett nyttigt sådant, ett tillfälle för förändring. Att kriser skapar kreativitet är dock i kommunerna en sanning med modifikation, snarare ser de ett tillfälle att lösa gamla problem som har fått finnas alldeles för länge i kommunerna, de slaktar heliga kor, vilket kan vara nog så viktigt men det är inte innovativt. Det efterfrågas en möjlighet att planera inför en kris, det efterfrågas system som underlättar och möjliggör detta. Att planera för krisen motsäger dock att det samtidigt går att lära av dem. Snarare handlar planerandet inför kriser och andra oväntade händelser snarare om att vara lyssnande och att våga handla. Att endast ”flyta med” fungerar så länge organisationen är välmående. Det föreligger också ett pedagogiskt problem, att både utveckla, förändra och samtidigt spara och befinna sig i kris. Det blir viktigt att kommunicera rätt saker utåt, att spela ”the language game” på rätt sätt.

Avslutningsvis kan det konstateras att en kris är bra om organisationen är bra och motståndskraftig. Det säger sig självt egentligen. Det sägs ju att ”what doesn’t kill you makes you stronger”, men det är ju just under förutsättning att du överlever. Detta är också något som påstås retrospektivt, det är svårt att tänka sig att någon vill ha en kris, att de styrande av kommunerna såg SKLs prognoser och på allvar ansåg att det var spännande och en rolig utmaning. Men i efterhand är det möjligt att de ansåg att det var bra. Dessutom förfaller det ha varit bra att ha is i magen och avvakta med att göra något så länge som möjligt, vilket kunde ha fått långtgående konsekvenser men i efterhand visade det sig vara en lämplig strategi. Så vad lär vi oss? Att ingen kris är den andra lik och att vi endast bara kan lära oss att agera på nya sätt varje gång.

Referenser

Agarwal Rajshree Agarwal, Jay B. Barney, Nicolai J. Foss, och Peter G. Klein (2009), Heterogeneous resources and the financial crisis: implications of strategic management theory. *Strategic Organization* 7(4): 467–484.

Almqvist, Roland, Björn Brorström, Leif Jonsson, Stig Montin och Ulf Ramberg (2010). *Framgångsrik förändring, ett nationellt kommunforskningsprogram om hantering av förändrade ekonomiska förutsättningar och besvärliga situationer*. Nationella kommunforskningsprogrammet, Rapport 1.

Alvesson, Mats och Dan Kärreman (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*. 38(7):995–1018.

Alvesson, Mats, Dan Kärreman och Jacky Swan (2002). Departures from knowledge and/or management in knowledge management. *Management Communication Quarterly*. 16(2): 282–291.

Andersson, Lena (2010). "När strävan efter samsyn blir kamp: Meningskskapande och meningsgivande i mångtydiga sammanhang". Linköping Studies in Arts and Science nummer 508.

Ansoff, IH, (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to Business Policy for Growth and expansion*. New York: McGraw-Hill

Asplund, Johan, (1992). *Storstäderna och det forteanska livet*. Göteborg: Korpen.

Bakken, Tore och Tor Hernes (2006), "Organizing is both a verb and a Noun: Weick Meets Whitehead". *Organization Studies*. 27 (11): 1599–1616.

Brorström Björn, Viveka Nilsson, Roland Almqvist, Leif Jonsson och Ulf Ramberg (2010). *En referensram för studier av kommuner i förändring*. Nationella kommunforskningsprogrammet, Rapport 2

Carter, Chris, Stewart Clegg och Martin Kornberger (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*. London: SAGE

Cohen, Michael, James March och Johan Olsen (1972). "A garbage can model of organizational choice". *Administrative Science Quarterly*, 17 (1): 1–25.

- Clegg Stewart, Martin Kornberger och Carl Rodhes (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization* 12(2): 147–167.
- Czarniawska Barbara (2004). ”Narratives of individual and organizational identities”. In Marjo Jo Hatch och Majken Schultz (red), *Organizational identity: A reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Daft och Weick (1984). Towards a model of Organization as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2): 284–295.
- Deroy Xavier och Steward Clegg (2011). ”When events interact with business ethics”. *Organization*, published online 17 January.
- Dewey, John (1922/2002). *Human Nature and Conduct*. Mineola New York: Dover.
- Griffin, Em (2000). *A first look at communication theory*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Eisenberg, Erik (2006). “Karl Weick and the Aesthetics of Contingency”. *Organizational Studies*, 27 (1): 1–15.
- Haeckel Stephan H (2004). “Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals Making Meaning out of Apparent Noise: The Need for a New Managerial Framework”. *Long Range Planning*, 37(2) 181–189.
- Hellgren, Bo och Jan Löwstedt (1997). *Tankens företag: Kognitiva Kartor och Meningskapande processer I organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Hernes, Tor (2008) *Understanding Organizations as Process, theory for a tangled world*. Routledge, New York.
- Kornberger, Martin (2010). *Brand Society: How Brands Transforms Management and Lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindblom, Charles (1959). “The signs of ‘muddling through’”. *Public Administration Review*, 19 (2): 79–88.
- Linstead, S. & Thanem, T. (2007) Multiplicity, virtuality and organization: The contribution of Gilles Deleuze. *Organization Studies* (28)8: 1483–1501.
- Martin de Holan Pablo och Nelson Phillips (2004). *Organizational forgetting as strategy*. *Strategic Organization*, 2(4) 423–433.
- Schutz, Alfred (1967/1972). *The phenomenology of the social world*. Evanston: Northwestern University Press.

- Staw, Barry (1975). "Attribution of the 'Causes' of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organization". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13 (3): 414–432.
- Styhre, Alexander (2003). *Understanding Knowledge Management – critical and post-modern perspectives*. Trelleborg: Liber Abstrakt Copenhagen Business School Press.
- Taylor, James och Elizabeth Van Every (2000). "*The Emergent Organization*". London: Erlbaum.
- Tsoukas Haridimos and Robert Chia (2001). On organizational becoming, rethinking organizational change. *Organization Science* 13(5): 567–582.
- Pugh, Derek and David Hickson (1996). "*Writers on organizations: An invaluable introduction to the ideas and arguments of leading authorities on management*". London: Penguin Books.
- Webb, James (2007). "Pragmatism (Plural) Part I: Classical Pragmatism and Some Implications for Empirical Inquiry". *Journal of Economic Issues*, 41 (4): 1063–1086.
- Weick, Karl (1969). "The social Psychology of Organizing". Addison-Wesley: Reding MA
- Weick, Karl. (1977). *Enactment processes in organizations*. I B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour*, 267–300. Chicago: St.Clair.
- Weick, Karl (1979). "*The social Psychology of Organizing*". Addison-Wesley: Reding MA.
- Weick, Karl (1995). "*Sensemaking in organizations*". Thousand Oaks: Carlifonien Sage.
- Weick, Karl (2001). "*Making sense of the Organization*". Oxford: Blackwell Publishing.
- Weick, Karl och Kathleen Sutcliffe (2007). "*Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*". San Francisco: Jossey Bass.
- Weick, Karl (2009). "*Making sense of the organization: the impermanent organization*". Wiltshire: John Wiley & Sons Ltd.
- Weick, Karl och F Westley (1999). Organizational learning: Affirming an Oxymoron, i Clegg, SR, Hardy, C och Nord, (red). *Managing organizations*, London: Sage.
- Wittgenstein, Ludwig (1969/1972). "*On Certainty*". New York: Harper

