



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463
61-80 poäng
Magisteruppsats, 10 poäng
Datum: 2005-05-27

Inertia som hinder eller möjlighet för organisationers lärande?

En litteraturstudie

Anna Pernås

Handledare:
Mina O'Dowd

ABSTRACT

Arbetets art:	Magisteruppsats i arbetslivspedagogik.
Sidantal:	38 sidor.
Titel:	Inertia som hinder eller möjlighet för organisationers lärande?
Författare:	Anna Pernås
Handledare:	Mina O'Dowd
Datum:	2005-05-27
Sammanfattning:	<p>Inertia beskrivs i litteraturen som ett organisatoriskt förändringsmotstånd och förklaras ofta vara orsaken till att organisationsförändringar misslyckas. Uppsatsen syftar till att genom litteraturstudie öka förståelsen för vad inertia är för något, vad organisationsförändring innebär samt hur dessa två faktorer påverkar lärandet i organisationen. Resultatet av denna litteraturstudie är att inertia konstateras vara en del av det som utgör organisationskulturen samt att inertia som begrepp i sig är olämpligt eftersom detta är i grunden naturvetenskapligt. Avslutningsvis konstateras att det som betecknas som inertia skulle kunna vara såväl ett hinder som en möjlighet för lärande i organisationen. Detta beroende på vilket synsätt man har på organisationer och organisationsförändringar. Sandberg & Targama (1998) konstateras förespråka ett synsätt som skulle kunna vara till stor nytta för organisationer inför förändringar då lärande bör ske. För vidare forskning på området skulle detta kunna vara en hypotes att testa empiriskt.</p>
Nyckelord:	Organisationsförändring, inertia, lärande, organisatoriskt lärande.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Pedagogisk relevans.....	2
1.4 Frågeställningar.....	2
2 Metod	3
2.1 Val och ställningstaganden	3
2.1.1 Metodisk inriktning	3
2.1.2 Empirisk studie eller litteraturstudie?	3
2.1.3 Disposition.....	3
2.1.4 Urval och bedömning av källor	4
2.1.5 Källkritik	4
3 Inertia	6
3.1 Vad är inertia?.....	6
3.1.1 Definitioner	6
3.2 Hur är inertia som begrepp relevant inom organisationsteori?	6
3.2.1 Olika beskrivningar av inertia i organisationer	7
3.2.2 Inertia och organisationsförändring	7
3.3 Hur blir inertia synligt i en organisation?	9
3.3.1 Organisationens strategi och marknadens efterfrågan	9
3.3.2 De organisatoriska förhållandena.....	10
3.3.3 Inertia på olika stadier i ett förändringsarbete.....	11
3.3.4 Inertia som resultat av ”lärande organisation”?	12
3.3.5 Organisationens ålder	12
3.3.6 Könroller som bidragande faktor.....	13
3.4 Är inertia negativt för en organisation?	13
3.4.1 Legitimitet och reliabilitet.....	13
3.4.2 Inertia som symptom	14
3.4.3 Balansgång	14
4 Organisationsförändring	16
4.1 Vad innebär organisationsförändring?	16

4.1.1 Första och andra ordningens förändring	16
4.2 Organisationsförändring ur olika perspektiv	17
4.2.1 Episodisk och kontinuerlig förändring	17
4.2.2 ”The punctuated equilibrium model of organizational change” ..	19
4.2.3 Fler former av organisationsförändring	20
4.3 Varför organisationsförändring?	20
4.3.1 Tillbakablick	20
4.4 Hur genomföra organisationsförändring?	21
4.4.1 Den lärande organisationen	21
5 Lärande i organisationen	23
5.1 Vad är lärande?	23
5.1.1 Kognitiv process eller social interaktion?	23
5.1.2 Positivt och negativt lärande	23
5.1.3 Metalärande	23
5.1.4 Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande	24
5.1.5 Individuellt lärande	24
5.1.6 Organisatoriskt lärande	25
5.1.7 Lärande organisation?	25
5.2 Motstånd mot lärande	26
5.2.1 Vuxnas lärande	26
6 Analys och diskussion	28
6.1 Hur hänger allt ihop?	28
6.1.1 Vad innebär en organisatorisk förändringsprocess?	28
6.1.2 Vad är inertia och vad får det för konsekvenser för organisatoriska förändringsprocesser?	29
6.1.3 Vad är lärande?	31
6.1.4 Hur påverkas lärande i organisationen av förändringsprocesser samt inertia?	32
6.2 Problematiseringar	34
6.2.1 Hur ser vi på förändringar?	34
6.2.2 Flexibilitet <i>och</i> stabilitet?	34
6.2.3 Beteendevetenskap eller naturvetenskap?	35
6.2.4 <i>Hur</i> förändrar man organisationer?	35
6.2.5 Vad har inertia för roll i organisationen?	36
6.3 Slutsatser	37
6.4 Vidare forskning	38

Förord

Då var den färdig, äntligen. Trots att jag vid det här laget skrivit ett par uppsatser och mycket väl *vet* att det är en process som innebär ett visst test av en människas mentala och själsliga styrka så går det tydligen inte att veta på riktigt förrän man sitter där igen... Så jag har förstås, i perioder, ifrågasatt mitt omdöme och undrat om det verkligen var nödvändigt att skriva en uppsats till när jag nu *visste* att det skulle vara på det här viset. Men tydligen var det nödvändigt. Och nu när jag får skriva förordet känns det till och med riktigt bra.

Med bakgrund i ovanstående vill jag därför passa på att ta tillfället i akt och tacka de som tackas bör. Mina O'Dowd, min handledare som ivrigt hejat på mig och sparkat mig i baken när det varit nödvändigt, har förstås gjort sig väl förtjänt av ett tack. Mina kursare som gladeligen delat med sig av sina egna uppsatsvedermödor ska också tackas – det bästa stödet kommer från de som sitter i samma båt... Övrig personal på pedagogen ska också tackas – vid det här laget känner jag mig mycket hemma på institutionen och det är er förtjänst. Jag vill förstås också tacka mina nära och kära som också hejat på och orkat lyssna på mitt uppsatstjat. Tack så mycket!

Lund i maj 2005

Anna Pernås

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vad är det som får oss människor att fortsätta i gamla invanda spår? Varför upplever vi det ofta som besvärligt att förändra oss eller våra rutiner? Är det för att vi upplever det nya som farligt, dåligt eller ineffektivt eller är det för att vi är bekväma i våra vanor och inte vill göra den ansträngning en förändring innebär? Vad är vårt förhållande till förändring och hur djupt rotat ligger svaret till den frågan egentligen i oss? Har det med såväl medvetna som omedvetna aspekter att göra? Dessa frågor tog form i mitt medvetande när jag började fundera kring vad min magisteruppsats skulle handla om.

Ett stort intresse för mig inom arbetslivspedagogikens område, har länge varit hinder för lärande i arbetslivet. Därför var detta för mig ett naturligt ämnesval inför det stundande uppsatsskrivandet. Dock insåg jag ganska snart att det var nödvändigt att specificera ämnesområdet. I samband med detta fick jag upp ögonen för organisationsförändringar indirekt via en artikel av Lena Abrahamsson (2001) där könsrollernas betydelse för organisationsförändringar diskuterades. Abrahamsson hade funnit i studier av organisationer som genomfört organisationsförändringar i syfte att bli s.k. ”lärande organisationer” att detta ofta misslyckades på längre sikt. Det visade sig att organisationerna ofta började att förändras men att de efter ett tag återgick till det ursprungliga arbetssättet. Abrahamsson kallade de faktorer som orsakade detta för ”återställare” och kopplade dessa till könsroller.

Abrahamssons ”återställare” kopplades i artikeln till ett annat begrepp som använts av bl.a. Lovén (1999) – ”inertia”. Abrahamsson menade att inertia, som betyder ”svårflyttad” eller ”tröghet” och begreppet återställare hade liknande innebörd. Därmed väcktes mitt intresse för detta begrepp eftersom jag upplevde att detta var ett större perspektiv på förändringsmotstånd inom organisationer och därför också kunde ge bättre insikter om hinder för lärande i arbetslivet.

Från början var min förståelse av inertias innebörd att organisationer vid organisationsförändringar föll tillbaka i gamla spår efter en initial förändringstendens. Vidare upplevde jag mig också ha läst mycket om inertia utan att det just benämns med det namnet. Därför blev jag intresserad av att ta reda på mer om vad inertia var – för att förstå hur begreppet används, vad man på litteraturområdet anser att det är för något och i vilka situationer det uppstår. Från början var tanken att jämföra det könsteoretiska perspektivet på organisationsförändringar med övriga perspektiv på detta ämne. Sedermera har denna idé istället blivit till ett intresse av att undersöka vad inertia enligt litteraturen är – dels såsom det uttalat beskrivs i organisationslitteraturen, dels såsom det kan utläsas ur litteratur om mänskligt beteende i samband med förändring - samt vilka

de organisatoriska konsekvenserna av detta blir. Jag tror att jag på detta sätt kan bidra med en ökad kunskap om vad man har att vänta sig och hur man bättre kan tackla de problem som uppstår i en organisationsförändring som ju bör innebära framgångsrikt lärande av något nytt.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att genom litteraturstudier redogöra för begreppen inertia och organisationsförändring såsom dessa används i organisationslitteraturen. Detta med målsättningen att analysera hur dessa begrepp förhåller sig till varandra samt vad de kan ha för konsekvenser för lärande i en organisation.

1.3 Pedagogisk relevans

Den pedagogiska relevansen i denna uppsats ligger i en ökad förståelse för hur inertia förhåller sig till organisatoriska förändringsprocesser samt hur detta påverkar såväl det individuella som det organisatoriska lärandet.

1.4 Frågeställningar

- Vad innebär en organisatorisk förändringsprocess?
- Vad är inertia och vad får det för konsekvenser för organisatoriska förändringsprocesser?
- Vad är lärande?
- Hur påverkas lärande i organisationen av förändringsprocesser samt inertia?

2 Metod

2.1 Val och ställningstaganden

Det finns ett antal riktningar att gå i skrivandet av en uppsats och således också ett antal valmöjligheter. Vilken typ av studie man vill göra – till att börja med valet mellan empirisk studie eller litteraturstudie är ett av de grundläggande valen. Sedan bör man också bestämma sig för med vilken metod studien ska göras och hur man ytterligare ska gå tillväga för att redovisa resultaten av denna. Med bakgrund i detta följer därför nedan en redogörelse för de val jag gjort i denna uppsats.

2.1.1 Metodisk inriktning

Uppsatsens utformning och syfte gör metodvalet lätt – det handlar om en litteraturstudie med syfte att öka förståelsen för ämnesområdet och därför blir studien en kvalitativ sådan. En kvalitativ studie är en som syftar till ökad insikt i frågor som handlar om t.ex. upplevelser och värderingar. Denna uppsats handlar inte om att upprätta statistik eller om att mäta numeriska och generaliserbara samband vilket den hade gjort om den hade varit en kvantitativt inriktad studie (Bell, 2000).

2.1.2 Empirisk studie eller litteraturstudie?

Av tidigare erfarenhet vet jag att en inledande litteraturstudie av ett fenomen ger en bra grund inför en framtida empirisk studie. Eftersom begreppet inertia dessutom är helt nytt för mig vill jag öka mina förutsättningar att förstå vad det rent teoretiskt innebär. Jag föredrar därmed att göra en djupare genomgång av litteraturen inom området eftersom jag anser att det ger mig ett större ”tankerum”. Därigenom ger det mig också bättre möjligheter att använda mig av en större begreppsapparat inför en eventuell empirisk studie i framtiden. Med bakgrund i detta anser jag därmed att det för min del hade begränsat mig att göra en empirisk studie i denna magisteruppsats eftersom ramarna och tidsschemat är lite väl snäva för att jag ska hinna få den förståelse för inertia som jag anser är önskvärd.

2.1.3 Disposition

Jag har valt att göra en inledande redogörelse för begreppet inertia för att sedan fortsätta med organisationsförändring och slutligen lärande. Detta tillvägagångssätt har jag valt eftersom jag upplever det som naturligt i förhållande till uppsatsens syfte. Jag tror att läsaren gynnas av att börja med att få en förståelse för vad inertia är för att sedan kunna förstå vad en organisationsförändring innebär samt hur inertia är ett relevant begrepp i en sådan. Genomgången av vad lärande innebär finner jag också, med tanke på syftet, nödvändig.

2.1.4 Urval och bedömning av källor

Trots att jag är medveten om att så ny litteratur som möjlig oftast är önskvärd som källor till en uppsats så har jag stundom i denna uppsats frångått detta. Anledningen till detta är att jag ansett att källorna i de fallen varit högst relevanta trots deras ålder. Att jag dragit den slutsatsen har t.ex. ofta berott på att annan, nyare litteratur jag läst har hänvisat till den äldre. Så var fallet med exempelvis Hannan & Freeman (1984).

Vidare har jag försökt att i hög grad förlita mig på vetenskapliga artiklar som källor då dessa anses vara reliabla källor till en akademisk studie (Denscombe, 2000). Dessa artiklar har jag funnit via databasen "ELIN". Böcker har dock också utgjort en viktig del av källorna till denna uppsats och dessa har jag funnit på universitetsbiblioteket och olika institutionsbibliotek i Lund.

De sökord jag använt mig av när jag sökt artiklar har varit "*inertia*", "*organizational inertia*", "*organizational change and inertia*" och "*organizational change*". Resultatet av sökningarna på dessa ord har varit blandat. "*Organizational change*" ger t.ex. många träffar men kräver ett gediget sållningsarbete. "*Inertia*" och "*organizational inertia*" har gett mig ett antal källor men om det fanns nästintill obegränsad mängd av källor om organisationsförändring så var fallet det motsatta med inertia. Artiklar om inertia tenderar också ofta att vara av kvantitativ karaktär – ofta handlar de om att mäta graden av inertia i en population av organisationer. I de källor jag till slut använt har jag också tittat på referenslistan för att få tips – något som varit mycket vägledande i min jakt på källor.

2.1.5 Källkritik

Jag har som tidigare nämnts gjort mitt bästa för att finna vetenskapliga källor för att säkerställa legitimiteten av min studie. För att avgöra mina källors vetenskaplighet har jag ägnat stor uppmärksamhet åt källornas referenslistor, dess metoder och syftesformulering samt huruvida jag upplevt artikeln eller boken som vetenskaplig eller inte. Vad gäller böckerna som jag använt har jag varit uppmärksam på om de förlag de varit utgivna på är väl ansedda sådana.

Att en artikel publiceras i en tidskrift av högt anseende är ofta en bra vägledning till huruvida den är vetenskapligt legitim eller inte då dessa tidskrifter ofta granskar artiklarna innan de publiceras (Girden, 2001). Denna granskning kan innebära en s.k. "peer review" vilket innebär att en artikel, innan den blir godkänd för publicering, läses igenom av ett antal kunniga inom området som sedan lämnar in sina åsikter vilka författaren till artikeln i fråga måste överväga.

Största delen av litteraturen jag använt är på engelska vilket också innebär en viss risk för missförstånd. Eftersom jag varit medveten om detta har jag, då jag upplevt svårigheter att förstå, varit extra noga i genomgången av den källan. Ofta har jag kunnat

jämföra med någon annan källa som hänvisat till den jag haft problem med och därmed kunnat säkerställa att jag uppfattat budskapet riktigt.

De böcker jag använt mig av har jag oftast råkat på i artiklarnas referenslistor. Vidare har jag använt mig av tidigare kurslitteratur samt böcker min handledare tipsat mig om. I något enstaka fall har jag "ramlat över" en intressant bok medan jag letat efter en annan på biblioteket.

Källkritiken är alltid en något godtycklig del av en uppsats. Ytterst handlar det alltid om hur jag som författare av min uppsats bedömer och förstår de källor jag använder. Eftersom detta är min magisteruppsats är jag dock inte helt utan erfarenhet av att bedöma källor och tror därför att jag valt källor med hög vetenskaplig legitimitet.

3 Inertia

3.1 Vad är inertia?

Begreppets innebörd är inte självklar och en vedertagen svensk översättning är svår att finna. Därför anser jag det vara på sin plats med en redogörelse för begreppets bakgrund.

3.1.2 Definitioner

Den lexikaliska definitionen lyder:

”The force which keeps a thing in the position or state it is in until it is moved or stopped by another force...” (Longman Dictionary of English Language and Culture, 1999).

Från början är begreppet ”inertia” ett fysikaliskt sådant som går ända tillbaka till Aristoteles tid. Aristoteles började att undersöka fenomenet, dock var det Galileo som ca. 900 år senare gjorde det största genombrottet vad gällde inertias innebörd, genom att konstatera att ett objekt i rörelse inte behöver några yttre krafterns påverkan för att bibehålla sin fart – yttre krafterns påverkan behövs bara när objektets fart ska *förändras*. Det fanns dock brister i Galileos undersökning vilket gjorde att det slutligen var Descartes som fastslog vad inertia faktiskt innebar:

”A body free of external influence will move in a straight line at a constant speed.” (Benson 1996, s. 70.)

Vi kan alltså med hjälp av ovanstående definitioner konstatera att inertia innebär en slags oföränderlighet, ett bibehållande av nuvarande tillstånd – oavsett det är ett av rörlighet eller ett av orörlighet.

3.2 Hur är inertia som begrepp relevant inom organisationsteori?

Organisationer besitter starka förändringshämmande krafter – på engelska kallat ”organizational inertia” eller ”structural inertia” (Hannan & Freeman, 1984; Beugelsdijk, Slangen & van Herpen, 2001). Dessa förändringshämmande krafter innebär att det är väldigt svårt för en organisation att förändras och anpassa sig allteftersom omständigheterna kräver det (Hannan & Freeman, 1984). Dock är förändring ofta nödvändig - man kan se det som att organisationers överlevnad är ett resultat av omgivningens behov och allteftersom dessa behov förändras så behöver också organisationen förändras för att kunna behålla sin plats i konkurrensen om kunder.

3.2.1 Olika beskrivningar av inertia i organisationer

Olika sorters litteratur har olika sätt att beskriva inertia. T.ex. gör litteratur inom det ekonomiska fältet en distinktion mellan två olika sorters inertia: ”maneuver inertia” och ”insight inertia”. Den förra innebär resultatet av att man binder sig vid och investerar i framtida teknologi, produktion och marknader vilket alltså innebär att man därmed försvårar flexibilitet och förändring. Den senare innebär resultatet av en organisations svårigheter att uppmärksamma problem i annars framgångsrika projekt. Detta innebär att organisationen kan hamna i kriser som den inte haft kompetens att förutse – det är alltså en form av inertia som kommer med framgång och förhindrar adekvata framtidsprognoser (Lovén, 1999).

Om en organisation tidigare genomfört en förändring framgångsrikt så ökar sannolikheten att en liknande förändring genomförs nästa gång. Detta kallas ”momentum” och förklaras också vara en typ av inertia eftersom förändringsarbetet då blivit en slags rutin som man upprätthåller:

”An organization at rest tends to stay at rest—but, inertia also implies momentum—an organization in motion tends to stay in motion.” (Amburgey; Kelly & Barnett, 1993, s. 63).

Lovén (1999) anser att det finns ett behov av en mer komplex förståelse av inertia och fortgår med att förklara fenomenet som *”a practitioner’s defense against complexity”* (s.20) vilket innebär svårigheterna med att länka samman individen med organisationen/kollektivet. Teknologiska, organisatoriska och mänskliga aspekter är därför beroende av varandra och kan man inte i en organisation förstå detta menar författaren att det resulterar i inertia.

3.2.2 Inertia och organisationsförändring

Ett resultat av inertia, eller strukturell inertia som det också kan kallas i kontext rörande organisationer, kan vara att en gemensam förståelse byggs upp vad gäller organisationens verksamhet. Detta är möjligt eftersom de olika enheterna inom organisationen befinner sig i ett beroendeförhållande till varandra. Den gemensamma förståelsen understödjer de befintliga mönstren i organisationen varför en radikal förändring upplevs som ett hot och möter motstånd (Beugelsdijk, Slangen & van Herpen, 2001).

Vidare kan förändring ske inom fem olika områden i en organisation enligt ”the punctuated equilibrium model”(ibid). Dessa områden är:

- ❑ Organisationskulturen
- ❑ Organisationens strategi
- ❑ Organisationsstrukturen
- ❑ Maktfördelningen inom organisationen

- Kontrollsystem i organisationen (Romanelli & Tushman, 1994).

Ovanstående områden är speciellt viktiga för organisationen eftersom de har störst betydelse för organisationens fortlevnad. Dessa områden interagerar med varandra och det är i denna interaktion man kan finna olika grader av såväl organisatorisk prestation som inertia. Prestationen beror på hur aktiviteterna inom de olika områdena utförs samt huruvida de effektivt kan kopplas ihop med andra områden. Misslyckanden i detta drar ner prestationen. Inertia är, enligt författarna, en organisations respons i form av motstånd när förändring som kan betecknas som radikal är aktuell:

”This resistance is the result of the interdependence of organizational subunits, as subunit managers try to maintain a complex network of commitments and relationships...” (Beugelsdijk, Slangen & van Herpen, 2001, s.312).

Författarna menar vidare att det är viktigt att bryta ner inertia inom de olika områdena i organisationsstrukturen eftersom förändringsmotstånd kan förhindra även mindre förändringars genomslagskraft inom dessa och relaterade områden.

Hannan & Freeman (1984) för ett liknande resonemang vad gäller de olika områdena som förändring kan ske inom. Enligt författarna finns det en hierarki av organisatoriska områden att ta hänsyn till när det gäller att mobilisera organisationens resurser inför en organisationsförändring. Denna hierarki består av:

- Organisationens mål, vilka är de som utgör organisationens legitimitet och det som avgör var resurser hämtas ifrån.
- De auktoritära strukturen inom organisationen vilken är avgörande för samarbetet mellan organisationen och dess medlemmar.
- Teknologin som avgör behoven vad gäller kapitalinvestering, infrastruktur och medlemmars kunskaper.
- Marknadsföringsstrategi – vilken typ av kund man inriktar sig på och vad detta innebär i resursbehov från omgivningen.

Ovan nämnda faktorer är alla s.k. kärnstrukturer vilket innebär de delar av organisationen som så att säga utgör stommen i denna. Författarna menar att graden av inertia varierar med huruvida urvalstrycket ligger på dessa eller på mer ytliga strukturer. Hypotesen är således att om omgivningen kräver en organisation med en viss typ av kärnstrukturer och en organisation därmed försöker att förändra dessa för att leva upp till kraven, så kan graden av inertia differentiera från de man hade upplevt om det istället hade handlat om förändring av ytligare strukturer inom organisationen. Med andra ord innebär detta att om kärnstrukturerna är nödvändiga att förändra p.g.a. omgivningens krav så är det möjligt att motståndet mot detta blir större än om det hade handlat om förändringar av de mer ytliga strukturerna, alltså sådana delar av organisationens verksamhet som har mindre att göra med dess identitet att göra.

Förändringar som har med det som representerar organisationen och står för dess identitet är nämligen svåra att genomföra. (Hannan & Freeman, 1984).

Amburgey, Kelly & Barnett (1993) pekar också på ovan nämnda hierarki av organisatoriska områden i sin undersökning. De menar att det finns en skillnad i hur ”etablerad” inertia är beroende på vilket område man försöker förändra. Momentum avtar t.ex. långsammare när det gäller målförändring än när det gäller tekniska eller strategiska förändringar.

Inertia innebär inte att förändring är omöjlig – däremot är förhållandet mellan organisationers förändringskompetens i förhållande till omgivningens krav betydelsefullt för organisationens överlevnadschanser. Beroende på vilka krav omgivningen ställer på organisationer, klarar sig vissa sämre och vissa bättre. Det kan t.ex. vara lättare för organisationen X att leva upp till ett visst krav än det är för organisationen Y men förhållandet kan vara vice versa när det gäller en annan typ av krav (Hannan & Freeman, 1984).

3.3 Hur blir inertia synligt i en organisation?

Både interna och externa faktorer spelar en viktig roll. Med interna faktorer åsyftas t.ex. kostnader, utrustning, personal och politiska koalitioner samt rutiner som existerat så länge att de blir normer för hur arbetet ska utföras. Externa faktorer kan innebära exempelvis lagstiftning och samarbete med andra organisationer eftersom båda dessa kan medföra begränsningar i organisationens handlingsutrymme (Hannan & Freeman, 1984).

3.3.1 Organisationens strategi och marknadens efterfrågan

Inertia kan härledas till s.k. ”imprinting forces” och som en konsekvens av ”market selection forces”. ”Imprinting forces” är de krafter i en ny organisation som solidifierar denna och dess strategier. Dessa kan innebära den dominerande organisationsstrategin, ledningens erfarenhet och kompetens samt beslutsfattandestrukturen vid grundandet av organisationen. Dessa krafter bestämmer alltså organisationens mål och riktning samt lägger grunden för rutiner, resurshantering, organisationens historia samt övriga strukturer, varför det inte är svårt att se hur de även kan ge upphov till inertia. ”Market selection forces” innebär i sin tur att marknaden föredrar organisationer som är pålitliga och kontinuerliga, dvs. organisationer som kan leverera produkter eller tjänster med samma kvalitet. Sådana organisationer har oftast komplexa rutinsystem som länkar ihop de olika avdelningarna eftersom det behövs för effektivitet och måluppfyllelse. Detta innebär dock även en stor sannolikhet att graden av inertia i dessa organisationer är hög eftersom dessa egenskaper hos en organisation går illa ihop med förändring (Brabazon et al, 2004).

Grunden för ovanstående resonemang går att finna i Hannan & Freeman (1984) som invänder mot evolutionsteoretikernas påstående att naturliga urvalsprocesser favoriserar

livsformer som har lätt att anpassa sig. Författarna hävdar att detta inte är överensstämmande med den ursprungliga evolutionsteorin. Urvalsprocesser på organisatoriskt plan favoriserar organisationer som har svårt att förändra sina strukturer, inte tvärtom. Detta beror på att en hög grad av inertia tyder på att organisationen har hög reliabilitet och därmed kan leverera sin produkt/tjänst som förväntas av dem. En hög nivå av inertia i populationen av organisationer är alltså enligt dessa författare ett resultat av en ekologisk evolutionsprocess.

3.3.2 De organisatoriska förhållandena

Organisationens storlek, komplexitet samt beroendet mellan dess interna strukturer, system, rutiner och processer kan vara faktorer som påverkar graden av inertia i en organisation. Detta beror på att dessa blir allt svårare att ändra ju mer avancerade de är. Inertia kan också bero på organisationskulturen, organisationens historia samt ledningens syn på verksamheten då dessa är faktorer som har ett stort inflytande över verksamheten. (Brabazon, Silva, Ferra de Sousa, O'Neill, Matthews & Costa, 2004). Ytterligare en faktor som kan påverka graden av inertia är var i livscykelorganisationen befinner sig eftersom detta kan vara avgörande för hur väl rustad organisationen är för de "störningar" en förändring innebär (Hannan & Freeman, 1984).

Om man inom organisationen har olika åsikter om problem och hur de ska lösas samt djupt rotade värderingar och känslomässig lojalitet gentemot organisationen som den är i nuläget kan detta också innebära att inertia framträder. Detta eftersom man internt i organisationen då inte är övertygad om att - eller på vilket sätt - förändringen är nödvändig. Det är viktigt att man räknar med den sociala aspekten av förändringen. Inser man inte att en förändring även får effekter på det sociala planet och därmed påverkar organisationskulturen så kan även detta ge upphov till inertia (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003). Det går inte att separera struktur, teknologi, uppgifter och människor i en organisation. Man måste inse att förändringar på ett plan kommer att innebära förändringar på ett annat (Lovén 1999).

Ytterligare en faktor som har stor betydelse för förändringsarbetet är ledarskapet. Om ledarna inte agerar p.g.a. rädsla för förändringen är detta en uppenbar källa till inertia (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003). Likaså kan inkonsekvens i vad man säger och vad man gör, alltså en diskrepans mellan retorik och praktik, verka negativt för förändringsarbetet (Huxham & Vangen, 2004).

Problem med hur kollektivet ska agera, vem som ska börja först och liknande frågor kan också orsaka inertia liksom brist på tillräckliga resurser för att implementera förändringen. Det kan också inom organisationen finnas en förändringströtthet eller en cynism när det gäller förändringsarbete som kan vara en orsak till inertia (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003).

3.3.3 Inertia på olika stadier i ett förändringsarbete

Inertia, likställt med förändringsmotstånd, kan vara aktuellt på olika stadier i en organisations förändringsprocess. I formuleringsstadiet blir begreppet aktuellt när det handlar om olika uppfattningar av vilket förändringsbehov organisationen har. Kan man inte enas om detta, eller om man enas kring en felaktig uppfattning av förändringsbehovet, försämrar detta naturligtvis förutsättningarna för en framgångsrik förändring redan innan det konkreta arbetet med den har satt igång (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003).

Medan förändringsarbetet fortfarande ligger på formuleringsstadiet är det mycket viktigt att man är förmögen att ha en realistisk bild av den framtid som väntar organisationen. Kan man inte acceptera information som inte överensstämmer med den egna uppfattningen kan detta bli en källa till inertia. Likaså om man inte är uppmärksam på vilken typ av anpassning förändringsarbetet kräver när förhållandena förändras. Om organisationens verksamhet bygger på outtalade antaganden eller felaktig information är risken stor att man får en skev verklighetsbild av organisationen och därmed arbetar efter förändringshämmande premisser. Organisatorisk tystnad är ett exempel på detta och innebär att individer inte utbyter idéer eller uttrycker sina åsikter vilket leder till att beslut fattas utan att all information kunnat övervägas (ibid).

Ytterligare en förändringshämmande faktor i formuleringsstadiet kan vara att motivationen för förändring är låg. Anledningen till detta är ofta ekonomiskt grundad – det kostar tid och pengar att förändra. Om en förändring dessutom innebär förbättringar inom ett område men försämrings inom ett annat så är detta också en faktor som genererar låg motivation. Likaså kan tidigare misslyckanden i förändringsarbete eller icke-överensstämmande värderingar av förändringsarbetets resultat ledning och medarbetare emellan vara förödande för motivationen till förändring (ibid).

Vidare ger brist på kreativitet upphov till låg motivation för förändring. Denna kan komma sig av stora förändringar i omgivningen vilket kan innebära för lite tid för en ordentlig analys av situationen. Bemöter man hinder i förändringsarbetet med en tro att de är oöverkomliga så är detta direkt missgynnande för kreativiteten. Ytterligare en orsak till bristande kreativitet är dåligt anpassad vision av förändringsstrategin och dåligt engagemang från ledningen (ibid).

I implementeringsstadiet av en organisationsförändring finns ett antal situationer som kan uppstå och vara källor till inertia. Implementeringsstadiet innebär övergången från beslutet om förändring till den faktiska förändringen och här kan inertia uppstå ur politiska och kulturella motstridigheter inom organisationen. Om de nya organisatoriska värderingar förändringen ska innebära inte stämmer överens med existerande värderingar så kan detta orsaka motstånd och opposition mot förändringen. Detsamma gäller om enskilda enheter inom organisationen har en egen kultur och ”politik” som inte överensstämmer med förändringsarbetet. Motstånd kan också uppstå bland enheter som möjligen kommer att bli lidande av förändringen. Brist på resurser för att

implementera förändringen är också en vanlig orsak till inertia liksom stora kostnader förknippade med implementeringen (ibid).

3.3.4 Inertia som resultat av ”lärande organisation”?

Som tidigare konstaterats råder det ofta stor diskrepans mellan retoriken från ledningens sida och praktiken ute i organisationens dagliga arbete. I en undersökning gjord av Abrahamsson (2001) fastslås detta som ett faktum i de studerade organisationerna. Denna gjordes på ett antal organisationer som alla genomförde organisationsförändringar med syftet att bli s.k. ”lärande organisationer”. En lärande organisation innebär en decentraliserad organisation med färre mellanchefer och reducerad hierarki för att främja fritt informationsflöde och skapa en lärandemiljö. Undersökningen visar på att förändringsarbetet, trots höga målsättningar och ny arbetsorganisation, ofta avstannade och att de undersökta organisationerna återgick till det gamla arbetssättet. Förklaringen till detta bygger på något som författaren kallar ”restoring mechanisms”. Dessa kan vara både medvetna och omedvetna och paralleller dras till begreppet ”inertia” (Abrahamsson, 2001). Försök att skapa en decentraliserad organisation kan dock *i sig* också innebära ett hinder för förändringen. Detta p.g.a. att en sådan organisation består, som redan etablerats, av färre hierarkiska nivåer vilket kan vara negativt för individerna i organisationen eftersom det därmed också blir svårare att avancera mellan yrkespositioner (Håkansson, 1995).

3.3.5 Organisationens ålder

Äldre organisationer besitter inertia i högre grad än yngre eftersom upprepbarheten av de organisatoriska strukturer som ger organisationen dess legitimitet ökar allteftersom tiden går. Dock är därmed inte sagt att äldre organisationer alltid överlever tack vare inertia. I en ständigt förändrande omgivning *kan* urvalsprocesser göra att yngre organisationer favoriseras trots att de inte har lika stor legitimitet som de äldre. Kompetensen att snabbt kunna anpassa sig efter förändrade krav kan få större betydelse än legitimiteten som äldre organisationers upprepbarhet ger (Hannan & Freeman, 1984).

Amburgey, Kelly & Barnett (1993) påvisar dock motsatsen. Sannolikheten att äldre organisationer överlever en organisationsförändring är större menar författarna, eftersom dessa organisationer är mer etablerade och står stadigare i ”förändringsstormen”. Äldre organisationer löper kanske större risk att misslyckas än yngre organisationer i förhållande till själva förändringen men nettoeffekten av en förändring är trots detta bättre i gamla organisationer eftersom de ofta befinner sig i en stadigare fas i livscykel:

”First, it is important to distinguish the main effect of age and its role as a moderator of the relationship between change and the hazard rate. Second, it is important to distinguish immediate and longer-term effects of change. Third it is important to consider not only the organizational age at which a change occurs but the timing of the change relative to any previous changes. The main effect of age and the elapsed time since a change influences the base hazard rate. The interaction of age and the occurrence of a change influences the immediate effect of change on the hazard rate.” (Amburgey; Kelly & Barnett, 1993, s. 63)

Tidpunkten vid vilken en organisationsförändring implementeras är således viktig för dess resultat. Vidare är det inte bara det nya som förändringen medför som utgör en risk för organisationen – ”störningen” som förändringen i sig innebär är också en stor risk (ibid).

3.3.6 Könsroller som bidragande faktor

Analys av tidigare nämnda ”restoring mechanisms” eller återställare, görs bäst genom att undersöka vad det är som återställs. Abrahamssons undersökning visar att det ofta handlar om att gamla maktstrukturer kommer tillbaka, om än i ny skepnad.

Könsmonster är en sådan typ av maktstruktur och det konstateras att det i författarens undersökning ofta var just dessa som återuppstod, trots försök att eliminera dem.

Därmed kan inertia bero på etablerade könsmonster inom organisationen. Enligt Abrahamsson arbetar ofta män och kvinnor på olika villkor inom organisationer – vi är socialiserade in i en könsordning där män oftast vinner fördelarna. Denna könsordning kan dock upprätthållas av såväl kvinnor som män och därmed bidra till inertia inom organisationer (Abrahamsson, 2001).

3.4 Är inertia negativt för en organisation?

Lärande och förändring av strukturen kan öka en organisations överlevnadschanser.

Dock bör detta ske med samma hastighet som omgivningen kräver. Har omgivningens krav redan hunnit förändras när organisationen lyckats genomföra förändringen har poängen med förändringen gått förlorad (Hannan & Freeman, 1984) Här kan en parallell dras till Huxham & Vangen (2004) som talar om inertia i samband med

samarbete organisationer emellan. Enligt dessa författare måste inte poängen med själva *samarbetsprocessen* ha gått förlorad även om samarbetet i sig misslyckades p.g.a. inertia. Sammanfattningsvis kan alltså sägas att inertia inte behöver inte vara negativt för en organisation på så sätt att det omöjliggör förändring, det tar eventuellt bara lite tid att åstadkomma denna (Hannan & Freeman, 1984). Dessutom skulle det alltså eventuellt kunna vara så att fördelar kan dras av förändringsprocessen i sig, även om själva syftet med den gick i stöpet.

3.4.1 Legitimitet och reliabilitet

Organisationer lever på sin kompetens att kunna producera en produkt eller en tjänst vilkens kvalitet är beständig. Att genomföra en radikal förändring av en organisationsstruktur kan innebära ett allvarligt hot mot organisationens legitimitet eftersom det är denna som rättfärdigar dess existens och gör den reliabel (Hannan & Freeman, 1984).

Hur uppnår man då denna legitimitet och reliabilitet? Genom att göra organisationens strukturer i form av dess arbetssätt och rutiner upprebara så att produkten alltid håller samma mått. Processerna och rutinerna i organisationen bör därmed bli institutionaliserade så att det inte råder någon tvekan om vad och hur man gör på det här

specifika företaget. Hög uppreparhet i en organisation innebär dock också inertia. För att dag efter dag kunna leverera en produkt eller tjänst av samma kvalitet, kan organisationen inte konstant förändras (Hannan & Freeman, 1984).

3.4.2 Inertia som symptom

Inertia kan vara något positivt för exempelvis en organisations ledning då det, genom att belysa var motståndet finns, kan uppmärksamma aspekter av en förändringsprocess som behöver bli mer genomarbetade. Med andra ord kan de områden där förändringen inte fungerar helt enkelt behöva ses över bättre eftersom motståndet troligtvis innebär att man inte tagit hänsyn till något som för just det området var viktigt för att förändringen skulle fungera (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003).

Vidare kan konstateras att förändring inte heller nödvändigtvis måste innebära förändring till det bättre och som konstaterats tidigare kan organisationens överlevnadschanser öka om den till viss del klarar av att stå emot ett förändringstryck (ibid).

3.4.3 Balansgång

Omvärlden måste alltså anse att en organisation fyller en funktion, är kapabel till att göra det den säger sig kunna göra samt att den kan redogöra för hur den åstadkommer detta på ett rationellt sätt. Organisationer som klarar detta blir favoriserade i de tidigare nämnda urvalsprocesserna. Väl inarbetade rutiner som åstadkommer organisationens produkt eller tjänst ska inte gå att ändra hur lätt som helst – detta skulle innebära att uppreparheten vore låg och därmed riskeras kvaliteten på produkten. Den kollektiva kunskapen är grunden för rutiner och den måste användas för att hållas vid liv. Dessa egenskaper är därmed organisationens förutsättningar för överlevnad samt rättfärdigar dess existens men kan samtidigt också motverka förändringar. Inertia är därför både en viktig egenskap för en organisation eftersom inte mycket annat skulle bli gjort om förändringar ständigt skulle ske, men samtidigt är det också en hämmande egenskap då det kan hindra förändringar som är nödvändiga. (Hannan & Freeman, 1984). Ett belysande exempel på en organisation där en balans mellan inertia och förändring är nödvändig och till synes också lyckad är den organisation som universitetet utgör:

”Universitetet illustrerar på detta sätt den intressanta spänning som nästan alltid infinner sig mellan intellektuell oro och behov av den styrka och fasthet som en institutionalisering innebär. Det är som om man skulle se en expanderande urkraft i verksamhet, en kraft som uttömmar sig i en gränslös oändlighet och blir till intet om den inte inringas och tyglas inom ramen för en organisation. Det är samtidigt som om man skulle kunna se en fast uppbyggd maktstruktur som hela tiden hotar att förstelnas i rutin och maktfullkomlighet om inte det innehåller den omsluter med sin andliga vitalitet tvingar strukturen till ständig omstrukturering och utveckling.” (Eriksson, 1991, s. 28).

Erikssons citat belyser den paradox som inertia både utgör och ingår i. Samtidigt som inertia kan vara en hämmande faktor för en organisation är det även till viss mån nödvändigt. Inertia måste inte nödvändigtvis vara ett hinder för en organisation att ta sig

över. Det kan också vara det som gör att en organisation överlever en kris, ger stabilitet och saktar ner förändringsprocesser så att utrymme för eftertanke, reflektion och utvärdering skapas (Wong-Mingji & Millette, 2002). På så sätt är inertia viktigt för lärandet i en organisation eftersom ovanstående faktorer utgör förutsättningar för lärande.

4 Organisationsförändring

4.1 Vad innebär organisationsförändring?

Det kan tyckas självklart vad själva begreppet ”organisationsförändring” innebär men faktum är att en problematisering av begreppets innebörd kan vara nödvändig. Det finns anledning att särskilja begreppet ”organisationsförändring” från begreppet ”organisationsutveckling”. Abrahamsson & Aarum Andersen (2000) menar att organisationer förändras kontinuerligt i och med nyanställningar, kompetensutveckling, omorganisering av avdelningar eller förändring av rutiner. Dessa förändringar behöver alltså inte vara särskilt genomgripande eller av särskilt dramatisk innebörd för organisationen. Därför bör man vid försök att utveckla organisationen till något ”nytt” använda sig av begreppet organisationsutveckling vilket har en specifik innebörd och en specifik definition:

”Organisationsutveckling är en planlagd insats som omfattar hela organisationen; insatsen är styrd av ledningen för att öka organisationers effektivitet, genom planerlig intervention i organisationers processer och med hjälp av beteendevetenskaplig kunskap.” (French citerad i Abrahamsson & Aarum Andersen 2000, s. 229).

Abrahamsson & Aarum Andersen menar alltså att ovanstående definition möjliggör en åtskillnad mellan de två begreppen. Med författarnas resonemang kring vad som skiljer de två begreppen åt blir det dock tydligt att ”organisationsförändring” trots allt kan ses som ett bredare begrepp än ”organisationsutveckling”. Detta eftersom ”organisationsförändring” kan åsyfta *alla* sorters förändring i organisationen, även de som inte har som främsta syfte att *utveckla* organisationen som sådan.

I inertia-sammanhang ter sig med bakgrund i ovanstående därför ”organisationsförändring” vara det mest relevanta begreppet. Detta eftersom inertia är aktuellt i alla sorters förändring och inte bara de som syftar till en genomgripande utveckling av organisationen.

4.1.1 Första och andra ordningens förändring

När man talar om första ordningens förändring innebär detta anpassningsinriktade förändringar som inte handlar så mycket om att *transformera* organisationen utan mer om att *justera* det som behöver förbättras (French & Bell, 1999). Detta innebär en form av förändring som passar in i det resonemang som förs kring s.k. ”single-loop-lärande” – man förändrar endast sättet på vilket man t.ex. utför en arbetsuppgift utan vidare analys av varför det förra tillvägagångssättet inte fungerade bra (Argyris, 1990).

Andra ordningens förändring innebär därmed alltså förändringar som är inriktade på att just *transformera* organisationen, att verkligen göra en genomgripande organisationsutveckling (French & Bell, 1999). Detta resonemang liknar det som förs kring s.k. ”double-looplärande” – man förändrar genom att analysera vilka bakomliggande orsaker det finns till att den nuvarande situationen inte är hållbar och ser därmed till att förändringen råder bot på dessa (Argyris, 1990).

4.2 Organisationsförändring ur olika perspektiv

Det finns olika sätt att se på förändring som fenomen. Detta gäller även inom organisationsteori. Organisationsförändringar kan exempelvis, enligt Weick & Quinn (1999), te sig som avsiktliga och abrupta företeelser (s.k. ”episodic change”, härnäst kallad episodisk förändring), men också som kontinuerliga och utvecklingsanpassade (s.k. ”continuous change”, härnäst kallad kontinuerlig förändring) företeelser.

4.2.1 Episodisk och kontinuerlig förändring

Huruvida man ser på en organisationsförändring som episodisk eller kontinuerlig kan bero på vilket perspektiv man anlägger. Det perspektiv som betraktar organisationsförändring som episodisk är makrobetonat – den organisatoriska verksamheten upplevs i det stora hela som repetitiv och trögrörlig och därmed blir förändringar stora, avvikande företeelser. Det perspektiv som betraktar förändringar som kontinuerliga är dock mer mikrobetonat och på den nivån kan förändringar upplevas som ständigt pågående (Weick & Quinn, 1999).

Teorin kring episodisk förändring bygger på att organisationsförändringar genomförs när organisationer upplever divergens mellan sitt nuvarande, stabila och ”tröga” tillstånd och de krav omgivningen ställer på dem. Förändring blir alltså resultatet av yttre krafterns påverkan på en organisation. Vidare ses förändringsprocessen som bestående av det klassiska ”unfreeze – transition – refreeze” (ibid., s. 366). Den är ett resultat av organisationens oförmåga att leva upp till omgivningens krav och därför ses förändring som något som uppstår ur ett misslyckande av något slag. Förändringen i sig består ur detta perspektiv av en strategiskt planerad insats som syftar till att uppnå ett bredare och mer dramatiskt resultat, en förändring som dock är långsammare än en kontinuerlig sådan eftersom den är mer övergripande (ibid.).

Ytterligare tre relevanta begrepp för att förstå det perspektiv som betraktar organisationsförändring som episodisk är, ”inertia”, ”triggers” och ”replacements”. Inertia är det tillstånd som till slut leder till ett förändringsbehov, ”triggers” är de faktorer som faktiskt utlöser själva förändringen medan ”replacements” är de nya strukturer, rutiner eller arbetssätt som ersätter de gamla (ibid.).

Episodisk förändring relateras till en andra ordningens förändring, alltså en genomgripande förändring, och tillhör en syn på organisationer som starkt institutionaliserade med normer och subkulturer. I en sådan organisation är faktorer som kulturbunden inertia, imitation av tidigare och andras förändringar samt starkt sammanhängande beroendeförhållanden relevanta att ta i beaktning inför en förändring. Man menar att dessa bidrar till att skapa ett tillstånd av ekvilibrium som, för att förändring ska ske, måste upphöra. I ett tillstånd av ekvilibrium anses ovan nämnda faktorer till slut inskränka organisationen på ett sådant sätt att dess anpassningsförmåga till förändringar blir lidande. Det är i det stadiet förändringsbehovet gör sig påmint – en ”revolution” börjar ta form vilket i sin tur kan leda till en bestående förändring i organisationens strukturer och rutiner. Därmed skapas enligt författarna ett nytt ekvilibrium (ibid.).

Teorin kring kontinuerlig förändring ser som väntat annorlunda ut. Det perspektiv som betraktar förändringar som kontinuerliga är mindre fokuserat på förändring som en planerad och dramatisk intervention i det nuvarande tillståndet utan ser snarare på förändring *som* det nuvarande tillståndet. Små förändringar sker dagligen då anpassning ständigt sker till de vardagliga förhållandena på arbetsplatsen. Olika saker påverkar arbetet, en maskin kanske inte fungerar som det var tänkt, en ny möjlighet kanske uppenbarar sig och en oväntad konsekvens av ett visst handlande kan leda till nya rutiner. Vad man menar inom detta perspektiv är att dessa dagliga förändringar kan leda till stora förändringar genom att de bibehålls som rutiner, delas med som erfarenheter och sprids till övriga delar av organisationen. Även inom detta perspektiv anses de tidigare nämnda beroendeförhållandena mellan olika aktiviteter och enheter inom organisationen vara relevanta, här som förutsättning för att förändringarna ska kunna spridas (ibid.).

En organisation ur det perspektiv som ser på förändring som kontinuerlig är en organisation som bygger på interaktion där arbetsuppgifterna är i centrum. Auktoritet kommer med vilken arbetsuppgift man för tillfället har, vilket alltså betyder att auktoritet skiftar beroende på vad som för tillfället är i fokus i organisationens verksamhet. Vidare är arbetssättet mer situationsbetonat istället för rutinbetonat och förändring är accepterat som en variabel vilken det dagliga arbetet beror på (ibid.).

Den kontinuerliga förändringssynen har lärande som en viktig komponent. I och med att förändringar sker via små men dagliga justeringar och anpassningar som sprids via imitation och subjektiva uppfattningar innebär de ett ständigt lärande. Vidare bygger detta perspektiv på att framgången av en viss förändring ligger i hur personerna som arbetar med den uppfattar dess innehåll. I organisationens dagliga verksamhet kan en mångfald av olika idéer och förändringsförslag existera och det ena behöver inte vara sämre än det andra. Det beror helt enkelt på hur de tolkas av personerna som ska arbeta med dem. Förändring innebär inte heller nödvändigtvis ur detta perspektiv att man ersätter en idé eller metod med en annan. Det kan lika gärna betyda att man förbättrar redan existerande sådana. Man utvecklar på detta sätt en repertoar av kunskap och arbetssätt där lärande av något nytt innebär en förändring i repertoaren och därmed påverkar dess möjligheter att reagera på nästkommande förändring (ibid.).

Den kontinuerliga förändringssynen innebär vidare en organisatorisk verksamhet som betecknas mindre av inertia och ekvilibrium och mer av kontinuerlig variation och ständig anpassning. Dock är organisationskulturen mycket viktig då det är den som ger organisationen dess stabilitet i de ständiga förändringarna. Kulturen ses här som källan till organisationens kunskap, normer och värderingar (ibid.).

För att sammanfatta de båda perspektiven på organisationsförändring är nedanstående citat lämpligt:

”Episodic change is driven by inertia and the inability of organizations to keep up, while continuous change is driven by alertness and the inability of organizations to remain stable.” (ibid, s 379).

4.2.2 ”The punctuated equilibrium model of organizational change”

I Beugelsdijk, Slangen & van Herpen (2001) omnämns organisationsförändring som något som uppnås antingen genom s.k. ”radical change” (hädanefter kallad radikal förändring) eller ”incremental change” (hädanefter kallad upptrappande förändring). Förklaringen av dessa uttryck stämmer väl överens med de beskrivningar som ges av episodisk respektive kontinuerlig förändring. Dessa två typer av förändring och hur de interagerar går, enligt författarna att analysera genom en s.k. ”punctuated equilibrium model of organizational change” (s. 311, Beugelsdijk, Slangen & van Herpen, 2001). Enligt denna modell så ingår de två typerna av förändring i en ständigt pågående process i organisationer. Denna process består av perioder av upptrappande förändring, alltså kontinuerliga småförändringar och anpassningar allt eftersom omgivningen kräver det. Ibland krävs dock större och mer revolutionerande förändringar eller som författarna kallar det – ”reorientation”. Denna omorientering ”punkterar” organisationens dittillsvarande tillstånd genom radikal (eller episodisk om man så vill) förändring vilket innebär kortare perioder av genomgripande omstrukturering.

Det finns två starka motiv för en organisationsförändring som betecknas som en radikal förändring. Det ena har att göra med att de *aktiviteter som utförs inom organisationen* inte leder till måluppfyllelse trots att de rent teoretiskt bör göra det. Detta innebär att organisationen presterar dåligt vilket kräver en radikal förändring. Det andra motivet för förändring har att göra med att *omgivningens krav* på organisationen förändras vilket kan rendera organisationens strategi inaktuell trots att den tidigare varit framgångsrik (Beugelsdijk, Slangen & van Herpen, 2001).

4.2.3 Fler former av organisationsförändring

Utöver synen på organisationsförändring som tudelad i antingen episodisk/radikal eller kontinuerlig/upptrappande, finns det också författare som ser på fenomenet som uppdelningsbart i *fyra* typer. Den första är förändring som enbart går ut på en slags ”finjustering” av hur de olika organisatoriska elementen och processerna passar ihop med varandra. Den andra typen är en ständigt pågående anpassning till de förändringar som sker i omgivningen. Den tredje typen av förändring är en större sådan av t.ex. en organisatorisk enhet och den fjärde är en förändring som förändrar hela organisationen. Dessa fyra typer kan ses som specificeringar av de tidigare nämnda två typerna – radikal och upptrappande förändring. De första är i sådant fall specificeringar av upptrappande förändring medan de senare två är specificeringar av radikal förändring (Stace & Dunphy, 1996).

Det är inte alltid självklart vilken sorts förändring en organisation står inför eller ens har behov av. Detta kan bero mycket på vilken typ av utmaning organisationen står inför men synen på vilken sorts förändring det handlar om kan också ligga i betraktarens öga och därmed ha mer att göra med en subjektiv uppfattning av förändringsprocesser än en objektiv verklighet. Resultatet av organisationsförändringen kan vidare påverkas av *i vilken ordning* man genomför den och måste därmed inte heller bero på *vilken typ av förändring* det handlar om (Beugelsdijk, Slangen & van Herpen 2001).

4.3 Varför organisationsförändring?

Organisationslitteraturen talar om ett doktrinskifte inom managementområdet. Detta innebär ett ledarskap via visioner snarare än instruktioner där förståelse och engagemang är nyckelord (Sandberg & Targama, 1998). Vad är då ursprunget till denna nya doktrin?

4.3.1 Tillbakablick

På 1980-talet började intresset för management-området att öka. Frågor kring ledarskap, organisation och personal blev aktuella, mycket tack vare prioriteringar av detta område inom den offentliga sektorn. Man uppmärksammade organisationskultur som en viktig aspekt av den organisatoriska verksamheten och s.k. ”organisatoriska recept” eller verksamhetsstrategier, blev allt vanligare. Dessa skilde sig mycket från den organisationsteori som funnits under tidigare årtionden och därmed var den här tiden starten på den förändringskultur vi har idag. Åttiotalet var också årtiondet då individen i organisationen uppmärksammades och många av de organisatoriska recepten handlade om personlig utveckling (Røvik, 2000).

Även 1990-talet var ett årtionde i förändringarnas tecken. Organisatoriskt ledarskap fokuserades och begreppet ”förändringsledarskap” myntades. Ledarna skulle kunna

initiera såväl som acceptera förändringar vad gällde deras egna positioner samt den enhet de var ledare för. Vidare skulle ledarna inte vara kvar särskilt länge på sina positioner utan skulle rotera mellan ledaruppdrag då flexibilitet och resultatriktning var viktiga egenskaper (ibid).

De organisatoriska recepten innebar alltså förändringar för organisationerna. Ett av de mest aktuella recepten under 1990-talet var det som innebar att förändra organisationen genom att sträva efter att bli en s.k. ”lärande organisation”. Detta koncepts genomslagskraft kan förklaras med att det uppfattades som positivt för organisationen såväl som individen. Dock var, i praktiken, risken med detta koncept att det var alltför otydligt och utan praktisk förankring vilket gärna ledde till att det blev ytterligare ett organisationsrecept som snabbt ersattes med ett annat. Vidare var nittioalet ett årtionde då personalnedskärningar och olika sätt att trimma organisationen blev aktuellt och många organisationsrecept om hur detta skulle genomföras togs i bruk (ibid).

4.4 Hur genomföra organisationsförändring?

Som vi kan se i föregående avsnitt finns det alltså sedan åttio- och nittioalet en medvetenhet om organisationskulturen samt ett behov av att forma denna till en kultur av effektivitet och förändring – detta för att förbättra konkurrenskraften.

Ett sätt att uppnå denna förbättrade konkurrenskraft är att ta vara på humankapitalet inom organisationen, alltså den kompetens människorna inom organisationen besitter. Verktyget för detta är att utveckla en gemensam förståelse för organisationens verksamhet eftersom förståelse för hur arbetsuppgifterna ska utföras och med vilket syfte, avgör hur människor handlar. Kan man uppnå och upprätthålla en gemensam förståelse så skapas en s.k. kollektiv kompetens vilken utgör kärnan till en organisations framgång (Sandberg & Targama, 1998).

4.4.1 Den lärande organisationen

Ordet doktrin har använts av flera författare i diskussioner om olika, med Røviks (2000) uttryck, ”organisationsrecept” som organisationer använder sig av för att genomföra förändringar. Sandberg och Targama (1998) talar om ett doktrinskifte från ett rationellt perspektiv på organisationer och ledarskap till ett s.k. tolkande perspektiv där lärande organisationer är nyckelordet. Det förståelsebaserade tolkningsperspektivet innebär att man har en helhetsbild på människors handlande som ett resultat av situationsfaktorer och mänskliga egenskaper. Handlandet avgörs av såväl medvetna som omedvetna faktorer. Behovet av ett doktrinskifte kommer sig av att det rationalistiska perspektivet verkar begränsande genom att det endast ser till yttre orsaksfaktorer. Därför ger det endast en möjlighet att uppmärksamma behovet av förändring i en organisation - inte att denna förändring bör handla om människors förståelse (ibid.).

En lärande organisation innebär en decentraliserad organisationsstruktur där självständigheten och handlingsfriheten är stor. Man vill skapa ett läroklimat där

informationsflödet är fritt och nytänkandet stort. Ledarnas roll övergår till att likna pedagogens mer än den traditionella chefens. Detta eftersom det handlar om att hjälpa individerna i organisationen att lära nya rutiner samt att anamma ett nytt förhållningssätt till arbetet (ibid.).

Att bli en lärande organisation kräver alltså en organisationsförändring vilket inte är oproblematiskt. Ofta visar det sig att medarbetarna, trots idoga och kostsamma ansträngningar från ledningens sida att implementera det nya arbetssättet och den nya visionen, ändå fortsätter att arbeta på samma sätt som de gjort tidigare (ibid.).

Problemområdet i omvandlingen till en lärande organisation är övergången från retorik till praktik. Det räcker inte för ledare att *prata* om den nya vision man har av organisationen. Ett framgångsrikt förändringsarbete kräver att man använder sig av metoder som skapar förutsättningar för en fundamental förändring av förståelsen för arbetet. Detta eftersom medarbetarnas kompetens går att finna i just förståelsen av arbetet. Våra handlingar avgörs av vår uppfattning om verkligheten. Denna uppfattning skapas till stor del av våra tidigare erfarenheter. Sättet en viss person arbetar på beror alltså till stor del på hur denne med tiden och genom erfarenheter av olika slag lärt sig att arbetet ska utföras. Därför måste ett nytt lärande ske för att en förändring av arbetssättet ska ske. Förändringen kräver en läroprocess. Vill man förändra organisationen behöver man alltså förändra medarbetarnas kompetens och därmed även deras sätt att förstå sitt arbete (ibid.).

Ytterligare ett hinder för den lärande organisationen är det faktum att ledarna själva har en tendens att fortsätta arbeta i gamla spår, trots att det är de som står som förespråkare för förändringen. Även ledarnas förståelse av arbetet är alltså i behov av förändring. Doktrinskiftet innebär som tidigare nämnts ett perspektivskifte från det rationalistiska perspektivet till ett förståelsebaserat tolkningsperspektiv. Man måste lägga sig av med vanan att se på kunskap och kompetens som fristående från individen. Kunskap och kompetens är inte ”varor” som går att överföra mellan individer. Ledarna måste själva lära sig att förstå att de också måste genomgå en fundamental förändring i sitt synsätt på arbetet för att kunna sprida detta ut i organisationen (ibid.).

Den kollektiva kompetensen utgör som tidigare nämnts grunden för organisationens verksamhet. Det är den som gör att organisationen kan leverera produkter eller tjänster av hög kvalitet. Denna kollektiva kompetens utvecklas genom socialisation enligt citatet nedan:

”Organisationen engagerar sig i en dynamisk process av att upprätthålla normer och procedurer som försäkrar en konstanthet i deras produkter ... Det är en bekräftelse eller upprätthållande av den kompetens som organisationen besitter.” (Sandberg & Targama, 1998, s. 93).

5 Lärande i organisationen

5.1 Vad är lärande?

Lärande ses normalt som en process genom vilken en individ kan tillägna sig ny kunskap och nya förhållningssätt till omvärlden. En definition som väl beskriver begreppet lärande, oavsett vilket synsätt man begagnar sig av, lyder som följer:

”Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning.” (Ellström 1992, s. 67)

5.1.1 Kognitiv process eller social interaktion?

Lärande är traditionellt kopplat till kognitiva funktioner såsom t.ex. sinnena och minnet. Denna syn på lärande anses dock förlegad av många. Man hävdar att lärande först och främst är en social process som sker i interaktionen mellan människor. Att se på lärande som antingen det ena eller det andra kan dock vara felaktigt. Social interaktion kan mycket väl vara källan till lärande – själva materialet, som sedan bearbetas genom kognitiva processer. Med denna syn är lärande något som uppstår ur båda typer av processer och aldrig bara ur den ena. Den sociala aspekten är alltid närvarande i lärandeprocessen även om den inte uppstått ur faktisk interaktion människor emellan. Vår omvärld utövar ett konstant inflytande på oss vilket direkt eller indirekt representerar den sociala interaktionen som krävs för att en lärandeprocess ska ta form (Illeris, 2004).

5.1.2 Positivt och negativt lärande

Lärande är ett begrepp som oftast ger positiva associationer men det finns även en annan, mer negativ sida av detta begrepp. När lärande fungerar som något positivt innebär det att det hjälper individen att utöka sitt handlingsutrymme och utvecklas. I dess negativa form kan dock lärande innebära en minskning av handlingsutrymmet i form av t.ex. inlärd hjälplöshet eller passivitet. Ett negativt lärande är ofta resultatet av oplanerade och oavsiktliga läroprocesser – alltså mer omedvetna sådana som uppstår utan att en grundläggande idé om att de skulle uppstå, vad de skulle syfta till och hur de skulle genomföras, funnits (Ellström, 1992).

5.1.3 Metalärande

Metalärande är en form av omedvetet lärande som, om inte dess möjligheter uppmärksammas, kan leda till ett negativt lärande. Denna typ av lärande uppstår ur själva lärsituationens sammanhang – det är alltså inte de aktiviteter som syftar till lärande som gör att ett metalärande uppstår utan det är det studenterna/eleverna lär sig om och av situationen i vilken de ingår som ger upphov till metalärandet. Av denna

anledning är det viktigt att överväga vad man vill att de som ingår i en utbildning ska lära sig samt att försöka utforma lärsituationer så att metalärandet inte går stick i stäv mot vad det formella lärandet syftar till att uppnå. (Moxnes, 1981).

5.1.4 Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande

Anpassningsinriktat lärande beskrivs som tillhörande en syn på lärande där lärsituationen består av givna situationer i vilka studenten förväntas ta till sig informationen eller agera på det redan förutbestämda ”rätta” sättet utan vidare analys eller ifrågasättande. Individens handlingsutrymme är i en anpassningsinriktad lärsituation tämligen begränsat. Vidare kan man dra en parallell mellan denna typ av lärande och det Argyris kallar single-looplärande (Ellström, 1992).

Utvecklingsinriktat lärande handlar i högre grad om just ifrågasättande och individuellt tänkande för att pröva olika lösningar. Tanken är att individen ska lära sig ett förhållningssätt som hjälper denne att förstå skilda uppgifter, vilken typ av problem det rör sig om och vilken strategi för att lösa detta som bör användas. Denna typ av lärande syftar till att utöka individens handlingsutrymme och här kan parallellen dras till double-looplärande (ibid).

5.1.5 Individuellt lärande

Vi tillägnar oss ny kunskap genom upplevelser som ger oss nya erfarenheter, genom överföring av information via olika media eller genom att använda oss av gamla kunskaper på nya sätt. Dessa tre källor till ny kunskap är ofta närvarande samtidigt då en individ lär sig något men *måste inte* vara det. Ny kunskap i sin tur, består av information som på något sätt är annorlunda för oss än den kunskap vi redan har. Det som avviker i denna information från vår nuvarande kunskap blir till ny kunskap för oss om vi låter detta nya bearbetas i våra hjärnor. Bearbetningen av information blir till s.k. ”meningsstrukturer” i vårt medvetande vilket innebär att vi organiserar ”data” så att den får sammanhang och innebörd. Lärandet är därmed en tolkande process. Ur ett konstruktivistiskt perspektiv innebär därför lärande individens skapande av meningsstrukturer utifrån det hon upplever. Varje individ upplever världen på olika sätt och därför blir meningsstrukturerna unika för varje person. Dessa unika tolkningar av världen ger upphov till missförstånd människor emellan men även möjligheter för oss att tillägna oss nya synsätt och idéer (Dixon, 1999).

Lärande är alla processer som leder till permanent förändring i kapacitet och som inte har att göra med direkta biologiska processer som t.ex. åldrande. Vidare kan lärande sägas bestå av två processer som interagerar med varandra – dels den processen som sker *mellan* personen som lär och dennes omgivning, dels den mentala processen som sker *inuti* personen som lär. Dessa processer kan också äga rum inom tre dimensioner – antingen den kognitiva, den emotionella eller den sociala/samhälleliga. I den kognitiva dimensionen utvecklas individens kunskaper och färdigheter samt dennes meningsskapande och funktionalitet. I den emotionella dimensionen utvecklas individens känslor, motivation och attityder samt den mentala balansen. I den

sociala/samhälleliga dimensionen utvecklas individens potential för empati, kommunikation och samarbete samt dennes sociala färdigheter (Illeris, 2003).

Resultaten av det en individ lär sig struktureras i det centrala nervsystemet som mentala ”schema”. Denna strukturering är nödvändig för att individen ska kunna behålla det denne lärt sig. Struktureringen av lärandet kan, enligt Illeris (2003) ske på fyra olika sätt vilket därmed innebär fyra olika former av lärande:

- Lärandet kan innebära att ett helt nytt schema skapas – detta kallas ett kumulativt eller mekaniskt lärande och är vanligast under en människas första levnadsår.
- Lärandet kan också innebära att ny kunskap läggs till gamla schema och på så sätt bildar ny kunskap, baserad på den gamla. Detta kallas ett assimilerande lärande.
- En annan form av lärande, som kallas ackommodativt eller överskridande, kan vara att ny information, om vi finner den tillräckligt behövlig, innebär att ett gammalt schema måste brytas ner och ersättas av ett nytt.
- Slutligen kan lärandet resultera i en så pass grundläggande förändring av individens personlighet att det kan kallas transformativt lärande. Detta innebär alltså omstruktureringar av de olika schema inom alla tre dimensioner av lärande.

5.1.6 Organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande kan definieras på detta sätt:

”...the intentional use of learning processes at the individual, group and system level to continuously transform the organization in a direction that is increasingly satisfying to its stakeholders.” (Dixon, 1999, s. 6).

Allt arbete innefattar element av lärande och lärande innebär främst meningsskapande – att vi förstår de olika situationer och upplevelser vi träffar på i våra liv. Organisatoriskt eller - som Dixon (1999) kallar det - kollektivt lärande, är i sin tur resultatet av planerade lärandeinsatser, även om det då och då även uppstår utan en tanke bakom. Kollektivt lärande kan innebära stora fördelar för organisationens produktion, förutsatt att man lär sig hur detta kan uppnås. Fokus bör vara på de kollektiva lärandeprocesserna och inte den kollektiva kompetensen som sådan eftersom det är de förra som utgör det organisatoriska lärandet (Dixon, 1999).

5.1.7 Lärande organisation?

Begreppen ”organisatoriskt lärande” och ”lärande organisation” är snarlika och svåra att skilja åt, särskilt som de ofta både används och definieras på olika sätt. ”Organisatoriskt lärande” ter sig enligt Granberg (2003) som det bästa uttrycket för organisationer som:

”...utvecklar någon form av kollektiva handlingsmönster som teoretiskt kan åskådliggöras som kognitiva strukturer som är likartade eller gemensamma, och som omfattar hela eller delar av det kollektiv som en arbetsgrupp utgör.” (Granberg 2003, s. 275.)

”Lärande organisation” i sin tur kan definieras som:

”Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tillvaratar detta lärande och som nyttiggör detta lärande i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden.” (Granberg & Ohlsson, 2000, s. 33)

Att kalla en organisation för en ”lärande organisation” är direkt felaktigt menar Illeris (2003). En organisation kan aldrig utveckla de kvaliteter som krävs för att ett sådant lärande ska kunna ske. Användandet av detta uttryck innebär att man ser på lärandet som ett management-verktyg och istället för den psykologiska process i interaktion med yttre omständigheter som det är. Därmed kan man heller aldrig förstå till fullo hur lärande på arbetsplatsen ska kunna äga rum om man inte förstår vad lärande är för individen (ibid.).

5.2 Motstånd mot lärande

Att individer ofta inte lär sig något vid tillfällena då det var tänkt att lärande skulle äga rum, kan bero på t.ex. kommunikationsbrister och missförstånd. När det gäller vuxnas lärande på arbetsplatsen är det dock enligt Illeris (2003) viktigt att komma ihåg att alla de tidigare nämnda formerna av lärande bör tas med i beräkningen. Anledningen till detta är att alla de olika lärandedimensionerna är sammanlänkade vilket alltså innebär att man inte kan förstå de kognitiva aspekterna av lärandet utan att också förstå de emotionella.

5.2.1 Vuxnas lärande

Vidare måste man också förstå att vuxna, med den erfarenhet de har av lärande, inte lär sig något om de inte anser att det finns motiv för det. Detta beror på att lärande också kan leda till negativa upplevelser, något som man som vuxen fått erfara. Författaren menar att vuxna generellt har en skepticism mot lärande samt att de oftast bara lär sig de delar är intresserade av och mäktar med att ta ansvar för (ibid.).

Brist på engagemang i det som ska läras innebär, som vi sett ovan, ofta ett motstånd mot lärande. Ytterligare en anledning till att motstånd uppstår kan vara att lärandet upplevs som hotfullt och utmanar individens bild av dennes plats i världen. Måste jag omvärdera det som jag upplever representerar min identitet kanske detta helt enkelt blir för smärtsamt och därmed blir det enklare för mig att inte lära eller att lära in något som passar den bilden jag har av mig själv bättre (ibid.).

Sammanhängande med ovanstående är en slags sorteringsmekanism som vi som individer, med det enorma informationsflöde och olika former av påverkan vi har i samhället idag, helt enkelt varit tvungna att skaffa oss. De schema eller mentala strukturer vi har i vår hjärna innehåller förförståelse av en mängd olika områden. Sorteringsmekanismen fungerar på så sätt att när vi stöter på ny information inom dessa områden som inte stämmer överens med vår förförståelse så sorteras denna information helt enkelt bort, alternativt förvrängs så att den passar in i vår förförståelse. På detta sätt förhindras alltså nytt lärande samtidigt som det ofta också befäster vår redan existerande förförståelse (ibid.).

Med bakgrund i ovanstående kan konstateras att huruvida vi som individer lär oss något eller inte, ofta är avhängigt om det vi ska lära oss upplevs som tillräckligt relevant att det kan bryta ner de försvarsmekanismer vi har mot att lära oss nya saker. Det är också avhängigt under vilka förhållanden detta sker.

6 Analys och diskussion

6.1 Hur hänger allt ihop?

För att i detta kapitel redogöra för hur jag uppfyller uppsatsens syfte¹ återkommer jag här till de fyra frågeställningar jag i inledningen presenterade. Detta för att kunna besvara samt vidare diskutera utifrån dessa.

6.1.1 Vad innebär en organisatorisk förändringsprocess?

En viss begreppsförvirring kan konstateras råda inom teorin kring organisationsförändring. Olika åsikter verkar råda om huruvida olika begrepp verkligen skiljer sig åt eller inte. Granberg använder t.ex. både organisationsutveckling och organisationsförändring utan vidare diskussion kring skillnaderna däremellan medan Abrahamsson & Aarum Andersen poängterar vikten av en distinktion mellan de båda.

Vidare finns en mängd andra begrepp att lägga på minnet och förstå skillnaderna emellan då man dyker in på området. Det rör sig om olika typer av organisationsförändring enligt French & Bell, olika perspektiv att betrakta dessa ur enligt Weick & Quinn samt Beugelsdijk, Slangen & van Herpen och även olika stadier en organisationsförändring kan befinna sig på, återigen enligt Weick & Quinn. Dessutom talar dessa författare ofta om samma sak men använder sig av olika begrepp – något jag ställer mig frågande till då jag upplever det som att det teoretiska området författarna rör sig inom är tillräckligt späckat med begrepp som det är och att det snarare är en rensning bland dessa som behövs och inte en tillökning.

Oavsett vilka begrepp man väljer att använda sig av, kan det alltså konstateras att en organisatorisk förändringsprocess kan vara såväl omfattande som liten, att den görs med syftet att förbättra något samt att vad den får för konsekvenser för organisationen beror på hur man ser på förändringar inom denna.

Sandberg & Targama anser att en eftersträvansvärd organisationsförändring är en som syftar till att omvandla organisationen till en s.k. ”lärande organisation”. De menar att organisationer måste skifta fokus när det gäller vad som gör dem framgångsrika. Förstår man vad detta perspektivskifte går ut på och verkligen implementerar förändringen i

¹ ”Syftet med uppsatsen är att genom litteraturstudier redogöra för begreppen *inertia* och *organisationsförändring* såsom dessa används i organisationslitteraturen. Detta med målsättningen att analysera hur dessa begrepp förhåller sig till varandra samt vad de kan ha för konsekvenser för lärande i en organisation.”

enlighet med detta så bör själva förändringen lyckas och man bör dessutom också ha blivit en ”lärande organisation” vilken ska vara bättre rustad att möta framtiden med alla de nya krav den kommer att ställa.

Författarna förespråkar alltså ett skifte i synen på organisationers verksamhet – medarbetarnas kompetens samt deras förståelse för sitt arbete ska vara nyckeln till organisationens framgång. Detta är dock en förändring som inte är helt lätt att genomföra eftersom både ledare och medarbetare gärna fortsätter i gamla invanda spår, särskilt om förståelsen av vad förändringsprocessen syftar till inte är etablerad.

Det Sandberg & Targama egentligen säger är att de vill att organisationer ska gå från en syn på arbetet till en annan, från ett arbetssätt till ett annat. Att organisationer bör eftersträva att uppnå och ta tillvara en kollektiv kompetens som ger dem deras legitimitet och identitet. Om en organisationsförändring ska syfta till att uppnå detta kan det konstateras att en sådan egentligen verkar handla om att gå från ett stadium av inertia till ett annat, även om Sandberg & Targama aldrig själva använder sig av detta begrepp. Det liknar också den typen av process som Weick & Quinn förklarar som ”unfreeze – transition – refreeze”. Utifrån detta resonemang är det frågan om inertia egentligen bör vara ett så stort problem för organisationer eftersom det ter sig som en naturlig ordning att det mellan förändringar går en period som stabiliserar det nya tills det är dags för nästa förändring?

6.1.2 Vad är inertia och vad får det för konsekvenser för organisatoriska förändringsprocesser?

Inertia är alltså en form av trögrörlighet som organisationer besitter. Denna trögrörlighet blir oftast synlig i samband med att förändring är aktuell och manifesteras då i olika former av motstånd mot förändringen. Wong-Mingji och Millette menar att det är när organisationen står inför nya idéer som inertia blir synlig:

”When new ideas challenge existing norms in an organization, organizational tensions erupt. The resolution of organizational tensions is organization change, which impacts organizational outcomes and feeds into the future establishment of inertia and innovation.” (s. 36)

Inertia ter sig, utifrån Weick & Quinns resonemang, egentligen bara som aktuellt om man betraktar organisationsförändring som episodisk eftersom förändring då inte är en naturlig del av det dagliga arbetet. Förändringen är istället en större, enskild händelse vilkens inträffande får betydande konsekvenser för hela organisationen. Det som leder fram till förändringen är dessutom det tillstånd av inertia som råder i organisationen – det är upprepadet av handlingsmönster som slutligen blir ohållbart och därmed framkallar en, med författarnas ord, revolution. Inertia ter sig därmed i detta fall som något som *framkallar* förändring snarare än något som *motverkar* förändring.

Den kontinuerliga förändringssynen å andra sidan, handlar inte alls om att organisationen drivs till förändring p.g.a. sitt trögrörliga tillstånd utan istället om att förändring är ett naturligt förekommande inslag i arbetet och därmed inte heller något som är särskilt dramatiskt. Inertia är alltså inte något som med detta perspektiv är relevant eftersom det inte är p.g.a. det som organisationen måste förändras. Skillnaden mellan de två perspektiven kan, enligt Weick & Quinn², tolkas vara att episodisk förändring uppstår för att organisationen har svårigheter att hålla takten med omvärlden medan den kontinuerliga förändringen uppstår för att organisationen inte är kapabel att stagnera. Det är intressant att notera hur detta citat ger organisationer som genomgår episodisk förändring en något negativ framtoning medan den kontinuerliga förändringen framställs som härrörande ur ett mer eftersträvansvärt tillstånd. Om detta ska dras till sin spets är naturligtvis frågan om kontinuerlig förändring verkligen är mer eftersträvansvärd än episodisk, här på sin plats. Här kan det dock vara värt att belysa Beugelsdijk, Slangen & van Herpens resonemang eftersom de menar att huruvida en förändring betraktas som episodisk eller kontinuerlig kan ligga mer i betraktarens öga än i ett faktiskt, objektiva tillstånd samt att en organisation kan växla mellan de två typerna av förändring beroende på vilken typ av utmaning den står inför.

Denna trögrörlighet som inertia utgör, förklaras av Beugelsdijk, Slangen & van Herpen härröra ur en gemensam förståelse för arbetet. Denna gemensamma förståelse gör att medarbetarna vet hur de ska förhålla sig till organisationen och arbetet inom den. I förlängningen innebär dock alltså detta ett hinder för förändring. Detta är intressant att notera eftersom både Sandberg & Targama och Dixon talar om gemensam förståelse ur ett helt annat perspektiv. Enligt dem är den gemensamma förståelsen en värdefull resurs för organisationen samt något som man måste ägna mycket tid åt att försöka uppnå. Det är uppenbart att dessa författare har en djupare syn på gemensam förståelse som begrepp men frågan är vad man ska dra för slutsatser utifrån så olika resonemang om samma begrepp?

Som svar på frågan ovan kan vi börja med att konstatera att Sandberg & Targama inte skriver om organisationsförändring i största allmänhet och de nämner, som redan konstaterats, heller aldrig inertia. Det de först och främst ägnar sig åt är lärande och hur kunskap om lärandeprocessen kan gagna organisationen såväl som individerna i den. Dock blir organisationsförändring ändå aktuell i författarnas text på så sätt att det är ofrånkomligt när organisationen går från ett rationalistiskt perspektiv till det tolkande förståelsebaserade perspektivet. Organisationen som författarna målar upp en bild av är, efter perspektivskiftet, en som liknar den typ av organisation som genomgår kontinuerliga förändringar. Det är alltså en typ av organisation där förändring och därmed även lärande är en naturlig del av det dagliga arbetet. Det är också den typ av organisation där inertia inte är något aktuellt begrepp. Dock är frågan om detta är möjligt – med tanke på resonemanget kring gemensam förståelse och kollektiv kunskap. Det ter sig inte möjligt att uppnå något dylikt om inte ett visst mått av inertia finns. Hur

² ”*Episodic change is driven by inertia and the inability of organizations to keep up, while continuous change is driven by alertness and the inability of organizations to remain stable.*” (Weick & Quinn, 1999, s. 379)

ska en kollektiv kunskap och gemensam förståelse kunna uppnås om det inte finns något i organisationen som stabiliserar denna och ger utrymme för eftertanke och reflektion, såsom Wong-Mingji & Millette menar att inertia gör. Eftertanke och reflektion är dessutom, enligt Sandberg & Targama, två mycket relevanta aspekter av en lärandeprocess.

Beugelsdijk, Slangen & van Herpen lyfter fram inertia som en av de grundläggande faktorer som påverkar organisationsförändring. Vidare lyfts inertia fram som något som *resulterar* i organisationsförändring samtidigt som författarna menar att det är ett *motstånd* mot förändring. Detta för att inertia initialt innebär motstånd mot kontinuerliga förändringar i organisationen och därmed slutligen framkallar ett behov av radikal förändring. Organisationsförändring är således ett resultat av inertia på så sätt att det motstånd mot förändring som inertia innebär, till slut blir ohållbart om organisationen ska kunna överleva. Därmed blir förändring oundviklig.

Om organisationsförändring innebär nedskärningar, som Røvik visar på att det stundom gör, så är det ganska lätt att se hur ett motstånd mot förändringen uppstår. Varför arbeta *för* något som med all sannolikhet kommer att innebära försämrade arbetsvillkor? Det är också tydligt att förändringar inom organisationer är vanligt förekommande liksom användandet av olika metoder och strategier för att åstadkomma dessa. Det är inte svårt att tänka sig att medarbetarna tröttnar på ständiga förändringar och att ett motstånd därför också kan uppstå ur denna förändringströtthet. Det ter sig inte heller alltför långsökt att fundera kring huruvida det här motståndet mot förändring har något med det perspektiv förändringen initieras ur eller inte. Med detta menar jag att om ledningen ser på organisationen som trögrörlig och förändringar som något som måste innebära försämrade villkor för medarbetarna så är det kanske sannolikt att det är resultatet man också får.

Sammanfattningsvis kan konstateras att inertia, enligt litteraturen, kan vara både den förändringsframkallande och den förändringshämmande kraften i en organisation. Inertia innebär en trögrörlighet vars konsekvenser för organisationen beror på vilka förutsättningar organisationen har, samt vilka utmaningar den ställs inför.

6.1.3 Vad är lärande?

Lärande är, utifrån teoriavsnittet att döma, en process vilken äger rum inom individen men i samspel med omgivningen. Resultatet av denna process är en förändring av det Dixon kallar meningsstrukturer eller, som Illeris uttrycker det – mentala schema. Denna process kan äga rum för att någon planerat att den ska göra det, eller så kan den äga rum för att någonting oplanerat händer som förändrar individens mentala schema. Lärandet är dock en individuell process och går bara att kontrollera till viss del, genom att skapa situationer som ger förutsättningar för lärande.

När vi tänker på lärande i generella termer tänker vi kanske mest på de formella lärsituationer vi befunnit oss i, som t.ex. grundskolan. Att lära är dock en stor del av

livet och något som fortsätter att ske långt efter det att vi lämnat skolan, i såväl formella som informella lärsituationer. Lärande kan också vara en smärtsam upplevelse och därmed möta motstånd. Om lärandet innebär att någon blir tvungen att omvärdera sådant som denne tagit för givet kan detta bli en traumatisk upplevelse som denne då på ett omedvetet plan gör allt för att undvika. Med bakgrund i teorin kring inertia ter det sig inte särskilt långsökt att anta att den här typen av reaktion kan vara relevant att beakta då man vill förstå vad som ligger bakom organisatorisk inertia.

Huruvida det finns något som kan kallas lärande organisation eller inte, är uppenbarligen, utifrån teorin, en oklar fråga. Det finns de som använder uttrycket utan betänkligheter, och det finns de som argumenterar starkt emot det. Möjligheten finns att det återigen handlar mest om en begreppsförvirring. Tittar man på den tidigare nämnda definitionen av ”lärande organisation”³ så är det klart att inget nämns om att organisationen *i sig* skulle kunna lära. Att det är något som är omöjligt håller jag med Illeris om. En organisation kan inte vara lärande eftersom den inte *i sig* kan uppleva de processer som ingår i lärande. Däremot anser jag att det går att använda sig av begreppet organisatoriskt lärande eftersom jag upplever att detta bättre åsyftar lärandeprocesser som kan ske inom ramarna för organisationen och till gagn för denna. Individer kan genomgå lärandeprocesser inom ramarna för det kollektiv organisationen utgör men ändå uppleva processen på ett individuellt plan. Det är detta Dixon menar med att det är de kollektiva lärprocesserna man bör ta fasta på mer än den kollektiva kunskapen. Med andra ord är alltså det organisatoriska lärandet inte den kollektiva kunskapen utan processerna man använder sig för att uppnå denna. Detta eftersom dynamiken i processerna är det som gör att lärande äger rum. Det ska dock påpekas att Dixon är en av de författare som inte gör någon åtskillnad mellan begreppen ”lärande organisation” och ”organisatoriskt lärande”, en åtskillnad som jag anser vara viktig. Detta eftersom jag upplever att ”lärande organisation” just antyder att organisationen kan lära medan ”organisatoriskt lärande” bättre omfattar de ovannämnda processerna på ett mer direkt sätt.

6.1.4 Hur påverkas lärande i organisationen av förändringsprocesser samt inertia?

”Lärande organisation” är ett populärt begrepp som symboliserar många goda ting. Sandberg & Targama framställer det som lösningen på de problem organisationer står inför idag. Det handlar om att uppmärksamma lärandeprocessers betydelse för såväl individen som organisationen för att därigenom kunna möta de snabbt förändringsbara kraven omgivningen ställer på den. Illeris hävdar dock, som tidigare nämnts, att det inte finns något sådant som en lärande organisation. Enligt denne är uttrycket felaktigt eftersom en organisation inte är en levande individ och därmed inte heller kan uppleva de biologiska och psykologiska aspekterna av en lärandeprocess. En organisation som vill ta tillvara lärandemöjligheter för att utvecklas genom dessa kan fortfarande inte vara

³ ”Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tillvaratar detta lärande och som nyttiggör detta lärande i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden.” (Granberg & Ohlsson, 2000, s. 33)

lärande i sig – lärande ska, och *kan* inte vara ett management-verktyg för ledningen att använda sig av understryker Illeris.

En annan författare som talar om lärande organisation i form av kollektivt lärande är Dixon. Dock poängterar denne, som vi sett ovan, att det är de aktiviteter som skapar ett kollektivt lärande som ska uppmärksammas, inte själva lärandet i sig.

Lärande kan, med hjälp av Sandberg & Targama, ses som en process vilken går ut på att förstå något på ett speciellt sätt. Till en början är detta något helt nytt och det är då lärandeprocessen är aktuell. När förståelsen väl infunnit sig etableras denna som kunskap tills en lärandeprocess blir aktuell igen. Om lärandet alltså leder till en etablerad kunskap som består tills en förändring av detta blir nödvändig bör man kunna tala om inertia även i detta sammanhang. En etablerad förståelse av något är med detta resonemang en form av inertia – fram tills man lär något nytt. Därmed blir också inertia en grund att utgå ifrån, en stabiliserande faktor som utgör en förutsättning för det nya som ska läras.

Ovanstående resonemang illustreras i Sandberg & Targama genom ett exempel på ett företag som tillverkar fioler. Detta företag upprätthåller den höga standarden på fiolerna samt sitt goda rykte genom att etablera en organisationskultur där gemensam förståelse och kollektivt lärande är viktiga komponenter. Sandberg & Targama, precis som Dixon, talar alltså om det kollektiva lärandet och de möjligheter detta innebär att uppnå en gemensam förståelse. Denna bygger på att medarbetarna kan sitt företags identitet, vet vad de övergripande målen med arbetet är samt förstår hur de enskilda delarna av arbetet hänger ihop med dessa. En gemensam förståelse av arbetet är på detta sätt avhängigt en tydlig organisationskultur. Även om Sandberg & Targama talar om den lärande organisationen som något som innebär ständiga förändringar och en förståelse för hur man hanterar dessa så talar de också, enligt min tolkning, i samma andetag om inertia då de talar om det kollektiva lärandet och den gemensamma förståelsen. Detta eftersom det inte rimligtvis kan gå att uppnå något dylikt om företaget präglas av ständiga förändringar utan någon stabil grund att utgå ifrån.

Den typ av oplanerat lärande som metalärande utgör ter sig särskilt aktuell i samband med organisationsförändringar. Detta eftersom en organisationsförändring rimligen bör underlättas av att de som leder den är medvetna om vad den syftar till för lärande, alltså vad medarbetarna förhoppningsvis ska ha förändrat i sina mentala schema och på vilket sätt detta ska gagna organisationen. En lärare som ställer sig i ett klassrum för att undervisa i exempelvis historia, har troligtvis lagt ner ganska mycket tid på att fundera vilken innebörd som ska förmedlas på lektionen, när denna ska förmedlas och på vilket sätt, eftersom han eller hon har ett syfte med sin undervisning och en tanke med vad eleverna ska bära med sig när de går därifrån. På samma sätt menar jag att en organisationsförändring bör gå till. Den syftar till lärande av något nytt hos medarbetarna i organisationen och då är det viktigt att man har kunskap om hur detta ska förmedlas, när det ska förmedlas och på vilket sätt. Om det inte finns en klar strategi, underbyggd av en gedigen kunskap om lärandeprocesser, för

organisationsförändringen riskerar man att ett metalärande uppstår. Detta metalärande löper då också en risk att missgynna det man syftar uppå med förändringsprocessen.

6.2 Problematiseringar

Det är uppenbart, efter en genomgång av litteraturen om organisationsförändringar, inertia och lärande, att begreppens sammanhang ger upphov till ett antal problematiseringar.

6.2.1 Hur ser vi på förändringar?

En av dessa problematiseringar är av organisationsförändring som fenomen. Är förändring något som nödvändigtvis är positivt? Som människor är vi ofta misstänksamma mot förändring, vi har en viss rädsla för det okända. Lärande kan uppenbarligen upplevas som obehagligt och kan ge upphov till att människor reagerar med olika typer av försvarsmekanismer. En organisationsförändring och det lärande som ska ske i samband med denna bör alltså kunna motiveras så väl inför medarbetarna att dessa upplever lärandet som tillräckligt relevant för att ta det till sig.

Är det alltså en ovilja att lära eller en brist på förståelse för förändringsprocessen vi ser manifesteras i form av organisatorisk inertia? Eller är det så att en okunskap kring förändringsprocessers påverkan på människor har gjort många av oss förändringströtta och att det är ur detta inertia uppstår? Det finns, med bakgrund i litteraturgenomgången, anledning att tro att organisationsförändring ibland tas för lättvindigt och genomförs utan tillräckliga kunskaper om vilka processer, såväl mänskliga som organisatoriska, man sätter igång.

6.2.2 Flexibilitet och stabilitet?

Organisationen ska helst vara en flexibel och kontinuerligt förändrande sådan eftersom den ständigt ökande takten vad gäller konkurrens och förändringar i omvärlden kräver anpassningsbarhet. Det är anpassningsbarheten en organisations överlevnad hänger på menar många författare. Samtidigt är kollektiv kompetens och gemensam förståelse enormt viktiga faktorer för en organisations prestation. Denna uppnås bl.a. genom att skapa en stark företagskultur, genom etablerandet av praxis och socialisering in i arbetsuppgifterna. En organisations legitimitet kommer sig av dess förmåga att leverera sina produkter eller tjänster dag efter dag, till den kvalitet kunden förväntar sig – d.v.s. av den stabilitet organisationen som leverantör visar omvärlden.

Den fråga som framträder som i synnerhet aktuell i detta sammanhang är hur organisationen ska kunna både förändras kontinuerligt efter de krav omgivningen ställer men samtidigt bibehålla den kompetens och stabilitet i prestationen som ger den dess legitimitet? Inertia framträder här både som ett hinder och en möjlighet eftersom det innebär tröghet vad gäller förändringar men också stabilitet vad gäller prestation och identitet. Om det i organisationen kan finnas en medvetenhet om detta torde denna vara

en stor möjlighet för organisationen att kunna använda sig av inertia på ett konstruktivt sätt. Den uppreparhet man talar om som essentiell för organisationens legitimitet och reliabilitet måste kanske inte innebära inertia på ett negativt sätt om man vet både fördelarna och nackdelarna med denna. Vet man i organisationen om *vad* man behöver prestera för att bibehålla denna legitimitet och reliabilitet är det kanske möjligt att variera *hur* man presterar detta. Vidare är det möjligt att den typ av organisation Sandberg & Targama talar om är just en organisation som kan både kontinuerligt förändras *och* samtidigt behålla den grad av inertia som behövs för att reflektion ska kunna ske. Inertia skulle här då bättre förklaras som något identitetsbevarande i organisationskulturen vilket fungerar som ”kittet” som håller samman organisationen.

6.2.3 Beteendevetenskap eller naturvetenskap?

Ovanstående resonemang är viktigt i relation till det Weick & Quinn talar om när de diskuterar organisationsförändring och inertia kring modellen av ett punkterat ekvilibrium. Vad händer med organisationens stabilitet i en sådan modell? Frågan är om det *går* att punktera ett ekvilibrium utan att organisationen faller isär eller utan att förändringarna bara fortsätter att ske? Inertia innebär ju som tidigare konstaterats, att ett objekt bibehåller den takt det tidigare rört sig i om inga yttre krafter påverkar det. Detta resonemang anser jag påvisar det orimliga i att använda sig av ett naturvetenskapligt begrepp i ett organisationsteoretiskt sammanhang. Är det troligt att organisationen reagerar på samma sätt som ett objekt? Jag tror inte det och menar att en diskussion kring vilka perspektiv som egentligen är relevanta att ha på organisationer av idag är nödvändig – och då menar jag ute i verkligheten, inte på beteendevetenskapliga institutioner runtom i världen. Det är inte vi som sysslar med detta dagligen som är i behov av denna diskussion - den är redan en del av vår utbildning - utan det är i alla andra sammanhang där organisationsteori är aktuell som den behövs. Det är detta författare som Lovén menar med att integration är nödvändig. Det rationalistiska perspektivet har måhända inte spelat ut sin roll men skulle nog må bra av att få verklig konkurrens av något i stil med Sandberg & Targamas förståelsebaserade tolkningsperspektiv.

Att använda sig av fysikaliska begrepp inom det beteendevetenskapliga området ter sig alltså inte som en idealisk förklaringsmodell av den anledningen att organisationer inte är materiella objekt och därför inte kan förväntas bete sig som sådana. Ytterligare ett exempel på ett begrepp som lånats av naturvetenskapen är det tidigare nämnda ”ekvilibrium”. Om det är ett naturvetenskapligt perspektiv på organisationen som råder, framför allt från ledningens sida, ter det sig inte som särskilt märkligt att man dels inte uppfattar det man kallar inertia som något annat än ett problem, dels att det då också *blir* ett problem.

6.2.4 Hur förändrar man organisationer?

Amburgey et al. menar att momentum är en form av inertia på så sätt att organisationen gärna upprepar samma typ av förändring om den en gång lyckats. Om den förändringen fortsätter att vara framgångsrik torde detta inte vara något problem. Om det å andra sidan misslyckas att använda sig av samma typ av förändring en gång till, och detta

misslyckande inträffar på grund av ett motstånd mot förändringen som sådan bör detta vara ett gott exempel på hur inertia kan ses som ett symptom på att man missat något i förändringsarbetet. En förändring som har lyckats tidigare men inte lyckas ytterligare en gång innebär då en god möjlighet att ta reda på vad man gjort fel, precis så som Wong-Mingji & Millette menar. Vidare är det intressant att fundera kring huruvida momentum skulle kunna vara en variant av det Weick & Quinn talar om när de resonerar kring unfreeze-transition-refreeze. Refreeze-fasen skulle då istället innebära att man återgick till samma typ av förändring – alltså ett slags stagnation i förändringen. Detta torde då innebära att lärandet i en sådan situation är ett singleloop-lärande – man reflekterar aldrig över *varför* förändringen fungerar utan konstaterar *att* den fungerar och fortsätter därför i samma spår.

6.2.5 Vad har inertia för roll i organisationen?

Ytterligare en problematisering av inertia är hur begreppet i litteraturen framställs både som något som *resulterar* i förändring och som något som *förhindrar* förändring. Förändring kan därmed vara både en lösning på det problem inertia utgör *eller* det som så att säga framhäver inertia i organisationen. Ser man på inertia som något som förhindrar förändring så tror jag att man missar viktiga aspekter av fenomenet. Jag anser att inertia är det sammantagna resultatet av en mängd olika källor av organisationskulturella faktorer inom en organisation. Det är därmed inte ett objekt som går att flytta på eller undanröja. Det man kallar inertia är ett fenomen som kan relateras till mänskliga reaktioner på förändring och ett resultat av den dynamik som uppstår mellan människorna i organisationen och deras arbetsinnehåll.

Om man, med bakgrund i ovanstående, ser på inertia som ett symptom på att någonting i en organisationsförändring inte är tillräckligt genomtänkt och därmed bör åtgärdas så är frågan om en lyckad organisationsförändring automatiskt innebär att inertia aldrig blir synlig. Med andra ord – innebär en misslyckad organisationsförändring inertia medan en lyckad organisationsförändring aldrig ställs inför inertia? Det skulle kunna vara så men jag tror att det i fallet med organisationsförändringar är som med så mycket annat – misslyckanden är oftast det man lär sig av så att man vet vad man ska göra bättre nästa gång. Därmed torde det inte vara många organisationsförändringar som inte råkar ut för någon form av inertia, det avgörande för organisationsförändringens utfall ligger troligen istället i hur man hanterar detta.

Ofta inom organisationsteori tenderar man att mynta begrepp och uttryck som får representera en ”ny” metod eller ett ”nytt” tänkesätt som ledare ska kunna använda sig av för att få sina organisationer att prestera bättre. I grund och botten ter det sig dock för mig som att det som egentligen är relevant för ledare att förstå är ett fåtal grundtankar och synsätt på organisationer och människorna i dem. Man behöver bli medveten om vilket perspektiv man har på organisationen och man behöver förståelse för mänskliga processer såsom lärande och vad som händer i interaktionen dels människor emellan och dels mellan människor och det arbete de ska utföra. Om ledningen kan se på organisationen som en kultur inom vilken dynamiska förändringsprocesser ständigt sker

istället för att se på den som ett objekt vilket man kan styra så tror jag att det också kan bli möjligt att se hur inertia kan vara en tillgång för organisationen snarare än ett hinder.

6.3 Slutsatser

Med bakgrund i ovanstående problematiseringar samt tidigare avsnitt i denna uppsats, kan fem antaganden göras:

1. En förutsättning för att organisationsförändring ska kunna genomföras är att individernas lärande i samband med denna är i enlighet med vad organisationsförändringen syftar till.
2. Inertia är ett resultat av mänskliga reaktioner på det som händer i organisationen och därmed en del av det som utgör organisationskulturen.
3. Om inertia framträder i samband med organisationsförändring som ett hinder så torde detta också utgöra ett hinder för lärande.
4. Om inertia å andra sidan kan innebära möjligheter och förutsättningar för organisationsförändringar så torde detta även innebära möjligheter och förutsättningar för lärande.
5. Eftersom inertia är en del av organisationskulturen kan denna sägas skapa förutsättningar för det individuella, såväl som det organisatoriska lärandet samt för en organisationsförändring.

Med utgångspunkt i det första antagandet kan slutsatsen dras att ett organisatoriskt lärande är eftersträvansvärt eftersom det individuella lärandet i en organisationsförändring bör kunna lyftas till ett organisatoriskt plan för att gynna denna. Utifrån det andra antagandet kan vi se att inertia är en del av organisationskulturen och torde därmed påverka såväl individernas lärande som möjligheterna till organisatoriskt lärande. Utifrån de tredje, fjärde och femte antagandena kan det konstateras att inertia är såväl ett hinder som en möjlighet för både organisationsförändring och lärande. Om inertia egentligen inte är mer än en del av vad som finns i organisationskulturen kan det också konstateras att det är i denna dessa hinder och möjligheter ligger. Detta är något som är vedertagen fakta och alltså inte någon ny upptäckt. Vilket återigen leder mig in på den förkärlek många författare verkar ha för att mynta nya begrepp samt komma på strategier för organisationer att hantera de fenomen dessa representerar. Det ter sig för mig som att Sandberg & Targamas paradigmskifte inte ännu har skett men möjligen är på väg att ske. Det ter sig också som att detta paradigmskifte är nödvändigt, och detta på ett övergripande plan. Jag tror alltså inte att det räcker med att arbetslivspedagoger förstår detta. De som i ett företag representerar exempelvis den ekonomiska sidan eller den tekniska behöver också förstå detta. Det ter sig som att det behövs en samsyn istället för en mängd begrepp vilkas innebörd kan uppfattas som tvetydig.

Avslutningsvis, för att relatera till denna uppsats titel samt dess syfte, vill jag konstatera att inertia – om man nu vill använda sig av uttrycket – är en del av det som utgör organisationer. Därmed kan det också vara såväl ett hinder som en möjlighet för

organisatoriskt lärande, beroende på hur man väljer att hantera det. Tidigare i uppsatsen har frågan ställts hur en organisation ska kunna både förändras kontinuerligt och samtidigt behålla sin identitet och det som ger den dess legitimitet. Jag kan tänka mig att inertia är en del av svaret. Om detta ses som en möjlighet att bevara det som är positivt inom organisationen istället för att betraktas som ett hinder så tror jag också att det kan hanteras på det sättet. Därmed behöver det inte heller vara ett hinder för förändring och lärande. Kanske är det så att den organisation Sandberg & Targama beskriver, som tar tillvara organisationskulturen och skapar utrymme för eftertanke och reflektion i samband med förändringar är just en sådan som lyckas hantera inertia på ett sådant sätt att det blir en möjlighet istället för ett hinder.

6.4 Vidare forskning

Ovanstående slutsatser skulle vara intressanta att studera empiriskt. En hypotes skulle då kunna vara att alla organisationer möter förändringsmotstånd i samband med organisationsförändringar men att huruvida detta upplevs som inertia eller inte beror på hur man i övrigt hanterar och ser på förändringsprocessen.

Tillvägagångssättet för denna empiriska studie skulle kunna vara att medelst intervjuer och möjligen arbetsdagböcker undersöka den förståelse personer i ledningsställning i organisationer har för förändringsarbete inom dessa. Det skulle även vara relevant att undersöka den förståelse *övriga* som ansvarar för förändringsarbetet i organisationer har för detta.

Referenser

Abrahamsson, Bengt & Aarum Andersen, Jon (2000): *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Upplaga 3:1. Liber Ekonomi.

Abrahamsson, Lena (2001): "Kön, lärande och arbetsorganisation" i Backlund, Thomas; Hansson, Henrik & Thunborg, Camilla (red.)(2001): *Lärdilemman i arbetslivet – teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Amburgey, Terry L; Kelly, Dawn & Barnett, William P (1993): "Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38. Issue 1 (pp. 51-73). Från databas ELIN.

Argyris, Chris (1990): *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon, Boston.

Backman, Jarl (1998): *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

Benson, Harris (1996): *University Physics*. Rev.ed. John Wiley & Sons, Inc.

Bell, Judith (2000): *Introduktion till forskningsmetodik*. Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund.

Beugelsdijk, Sjoerd; Slangen, Arjen & van Herpen, Marco (2002): "Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15 No. 3 (pp. 311-326). Från databas ELIN.

Brabazon, Anthony; Silva, Arlindo; Ferra de Sousa, Tiago; O'Neill, Michael; Matthews, Robin; Costa, Ernesto (2004): "Investigating Organizational Strategic Inertia Using a Particle Swarm Model". *Evolutionary Computation*. Vol.1 (pp. 652-659). Från databas ELIN.

Denscombe, Martyn (2000): *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.

Dixon, Nancy M (1999): *The Organizational Learning Cycle*. Second ed. Gower Publishing Limited.

Ellström, Per-Erik (1992): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Upplaga 1:6. Norstedts Juridik.

Eriksson, Gunnar (1991): *Den faustiska människan. Vetenskapen som europeiskt arv*. Natur och Kultur, Stockholm.

French, Wendell L. & Bell, Jr, Cecil H (1999): *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Sixth ed. Prentice Hall.

Granberg, Otto (2003): *PAOU – personaladministration och organisationsutveckling*. Natur och Kultur, Stockholm.

Granberg, O. & Ohlsson, J. (2000): *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Studentlitteratur, Lund. I Granberg, Otto (2003): *PAOU – personaladministration och organisationsutveckling*. Natur och Kultur, Stockholm.

Girden, Ellen R. (2001): *Evaluating Research Articles*. Sage Publications.

Hannan, Michael T. & Freeman, John (1984): "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*. Vol. 49. No. 2 (pp.149-164). Från databas ELIN.

Huxham, Chris & Vangen, Siv (2004): "Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia?" *Organizational Dynamics*. Vol. 33. No. 2 (pp. 190-201). Från databas ELIN.

Håkansson, Kristina (1995): *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Monograph from the Department of Sociology. No 57. University of Göteborg.

Illeris, Knud (2003): "Workplace learning and learning theory". *Journal of Workplace Learning*. Vol. 15. No. 4 (pp. 167-178). Från databas ELIN.

Illeris, Knud (2004): "A model for learning in working life". *Journal of Workplace Learning*. Vol. 16. No. 8 (pp. 431-441). Från databas ELIN.

Lindén, Jitka; Westlander, Gunnela; Karlsson, Gunnar (red) (1999): *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning. 24 forskare visar hur och varför*. Uppsala.

Longman Dictionary of English Language and Culture (1999).

Lovén, Eva (1999): *Planned Change and Inertia – Integrating Technology, Organization and Human Aspects*. Division of Quality Technology and Management; Department of Mechanical Engineering; Linköpings Universitet, Linköping.

Mitki, Yoram; Shani, A.B. (Rami); Meiri, Zvi (1997): “Organizational learning mechanisms and continuous improvement. A longitudinal study”. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 10. No. 5 (pp. 426-446). Från databas ELIN.

Moxnes, Paul (1984): *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Första utgåvan. Natur och Kultur.

Pardo del Val, Manuela & Martinez Fuentes, Clara (2003): “Resistance to change: a literature review and empirical study”. *Management Decision*. Vol. 41. No. 2 (pp. 426-446). Från databas ELIN.

Romanelli, E. & Tushman, M.L. (1994): “Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test”. I Beugelsdijk, Sjoerd; Slangen, Arjen & van Herpen, Marco (2002): “Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc”. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15. No. 3 (pp. 311-326). Från databas ELIN.

Røvik, Kjell Arne (2000): *Moderna organisationer: trender inom organisationsstänkandet vid millennieskiftet*. Liber, Malmö.

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998): *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Stace, D. & Dunphy, D (1996): “Beyond the Boundaries, Leading and Re-creating the Successful Enterprise”. I Beugelsdijk, Sjoerd; Slangen, Arjen & van Herpen, Marco (2002): “Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc”. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15. No. 3 (pp. 311-326). Från databas ELIN.

Weick, Karl E. & Quinn, Robert E: “Organizational Change and Development”. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50. Issue 1 (pp. 361-386). Från databas ELIN.

Wong-Mingji, Diana & R. Millette, Wayne (2002): "Dealing with the Dynamic Duo of Innovation and Inertia: The "In-" Theory of Organization Change". *Organization Development Journal*. Vol. 20. No.1 (pp. 36-52). Från databas ELIN.