

Företagisering på Försäkringskassan: Om ett försök att skapa en ny gemensam organisationsidentitet Karin Svedberg Helgesson & Philippe Jolly

Sammanfattning

När offentliga organisationer reformeras har det varit vanligt att använda sig av Företaget som förebild. Här analyseras ett sådant fall – försöket att förändra Försäkringskassans identitet. Med utgångspunkt i företagiseringsförsöket belyser vi två huvudfrågor. Dels frågar vi vilken (ofullständig) identitet den offentliga organisationen hade och hur denna sattes i relation till den nya företagsmässiga identiteten. Dels frågar vi oss om Försäkringskassan alls hade någon identitet, och om den inte hade det, vilken identitet det då var som skulle förändras. En slutsats är att det fanns en organisationsidentitet, om än en ofullständig sådan. Vi kallar den för ”eländesidentiteten”. En annan slutsats är att organisationsidentiteten inte var en gemensam identitet då den bland informanterna främst förknippades med andra organisationsmedlemmar än de själva. Informanterna anammade istället en av fem olika gruppidentiteter: entusiaster, experter, följare, kritiska försvarare respektive outsiders. Undantaget var gruppen outsiders – vilken i relation till organisationsidentiteten identifierade sig som insiders.

Nyckelord: Förändring, företagisering, marknadsreform, offentlighet, organisationsidentitet, gruppidentitet

Abstract

Attempts at transforming organizational identities abound. For public sector organizations, the (ideal typical) business firm has served as a role model during the last decades. In this article we analyse an attempt to make the identity of the Swedish Social Insurance Agency more business like. Two main issues are discussed. First, we discuss whether the Agency has an organizational identity, and, if not, what identity reformers aim to change. Second, we analyse how the public organizational identity is related to the new business identity. One conclusion is that the Agency did have an organizational identity, what we denote the “misery identity”. However, the misery identity was an incomplete organizational identity in that the members of the organization did not identify themselves with it. The organizational misery identity was an identity for others. Another conclusion is that the members associated themselves with one of five group-identities: Critical Advocates, Enthusiasts, Experts, Followers, and Outsiders respectively. Finally, we observe that the group of Outsiders differs from the other groups in one important respect. Employees ascribing to this group identity define themselves as outsiders in relation to organizational membership but as insiders in relation to the organizational misery identity.

Key words: change, company-ization, market reform, organisational identity, publicness, group-identity

Företagisering på Försäkringskassan: Om ett försök att skapa en ny gemensam organisationsidentitet

Inledning

För offentliga organisationer har den privata sektorn varit en förebild för reformatorer under en lång följd av år. En våg av marknadsreformer, som med tiden kommit att sammanfattas under beteckningen "New Public Management" (Hood 1995), har sköljt över den offentliga sektorn både i Sverige och på många andra håll i världen. Redan i mitten av 1980-talet visade Czarniawska (1985) hur den offentliga sektorn kategoriserades som "den fula systemen" som hade mycket att lära av sitt privata syskon. Hennes analys illustrerar hur det privata företaget kan etableras som rollmodell och referenspunkt för offentliga organisationers omvandling. Sedan dess har många studier visat hur man försökt införa så kallade företagsmässiga och marknadslika verktyg, styrsystem, processer och relationer i offentliga organisationer och hur offentliga verksamheter försökt imitera drag som tillskrivs det idealtypiska företaget såsom effektivitet och kundorientering (se bland andra Brunsson 1989, Jacobsson 1994, Forssell och Jansson 1996, Rombach 1997). Marknadsidéerna satte stort avtryck på 1990-talets reformagenda och innebar en omförhandling av gränser såväl mellan den offentliga sektorn och näringslivet, som inom ramen för det offentliga (Svedberg Nilsson 2000). Det Sundin (2006) beskriver som "den negativa självsynen" i offentlig sektor verkar även finnas kvar som en faktor som bidrar till att privat sektor fortsatt att vara normerande under 2000-talet.

Marknadsreformer förekommer även i andra sektorer. Här kan Forssells (1992) avhandling om Sparbankernas företagisering särskilt nämnas. Med utgångspunkt i Brunsson (1991) definierar han företagisering som en process där "icke-företagslika organisationer i retorik, organisatoriska strukturer, metoder och/eller andra kännetecken börjar uppträda som affärsföretag på en marknad" (Forssell 1992: 35).

Marknadsreformerna får emellertid sällan riktigt de konsekvenser som utmålas. De blir inte entydiga i sina resultat utan karaktäriseras snarare av mångfald (Fernler 1996). Till följd av översättningsprocesser (Czarniawska och Sevón 1996) och redigering (Sahlin-Andersson 1996) uppkommer blandformer och "multistandardorganisationer" (Røvik 1992). Privatiseringar och liknande uppmuntrar förvisso till omdefinieringar av vad tidigare offentliga organisationer är, men denna omkonstruktion sker inte i tydlig riktning mot det idealtypiska Företaget (Svedberg Nilsson 1999). Sådana processer kan därför öppna för

förhandlingar om vad organisationen är (McDonald, Harrison och Checkland 2008).

Försök att förändra organisationers identiteter är en del av många organisatoriska reformer. Enligt Hatch och Schultz (2004) bör man ta hänsyn till frågor om organisationens identitet oavsett vilken organisationsförändring man engagerar sig i. Det är till exempel vanligt att försöka använda en ny gemensam identitet som ett instrument för att få olika organisationer att fungera bättre tillsammans i samband med ett förvärv eller en fusion (Olie 1994).

Brunsson och Sahlin-Andersson (2000) pekar på att en bidragande förklaring till marknadsreformernas popularitet är att offentliga organisationer inte i tillräckligt hög grad har framstått som riktiga organisationer. Att ha en tydlig identitet är en central aspekt av att vara en organisation och offentliga organisationer har inte alltid sådana, menar de.

”... traditional public services in many countries have lacked some of the key aspects of organization. They can be described, at the most, as conspicuously ‘incomplete’ organizations”. (Brunsson och Sahlin-Andersson 2000: 722)

Dock är det kanske det inte är så viktigt att vara en komplett organisation som Brunsson och Sahlin Andersson säger (2000). Andra forskare har pekat på att inte ens alla företag kan beskrivas som autonoma enheter vilka tydligt skiljer sig från andra (Alvesson och Empson 2008).

Not all organizations are particularly original or easy to portray in terms of a few key characteristics and some are not likely to attract much positive sentiment from their employees. (Alvesson och Empson 2008: 2).

Teoretiskt är det härmed möjligt att vara en organisation även utan en tydlig organisationsidentitet. Frågan om identitetens vara eller icke-vara är dock viktig att beakta eftersom avsaknaden av en organisationsidentitet får konsekvenser för analysen av vad som sker i samband med marknadsreformer och försök till företagisering.

En bärande idé med begrepp som blandformer och hybrider är att poängtera att de studerade fenomenen utgör ”vägkorsningar” (Tvedt Johansen med flera 2010: 22) i mötet mellan olika institutioner. De är uppbyggda av distinkt olika typer av

element där hybridformen är ett uttryck för att man blandat och lånat från två dominanta modeller, varav "en ny och en etablerad" (Minkoff 2002: 383). Om då den offentliga organisation som utsätts för företagisering inte har en offentlig identitet till att börja med blir det svårt att analysera följderna i termer av hybridformer och som tillstånd av "institutionell förvirring" (Brunsson 1991). Det går då heller inte att använda organisationens "offentlighet" som utgångspunkt eller motpol vid konstruktionen av en företagsmässig identitet (Svedberg Nilsson 1999). Snarare blir det en mer öppen fråga vilka "byggblock" (jfr Meyer och Rowan 1977) som plockas upp när identiteten sätts samman.

I den här artikeln tar vi därför en tvåsidig syn på organisationsidentitet hos offentliga organisationer som utgångspunkt och ställer två delvis överlappande huvudfrågor i vår analys av ett företagiseringsförsök. Med avstamp i antagandet om att organisationer inte behöver ha någon tydlig identitet (Alvesson och Empson 2008) frågar vi oss dels om den offentliga organisationen alls har någon identitet. Om den inte har det, vilken identitet är det då som ska förändras och bli företagsmässig? Med avstamp i antagandet om offentliga verksamheter som mer eller mindre ofullständiga organisationer (Brunsson och Sahlin-Andersson 2000) frågar vi vilken (ofullständig) identitet den offentliga organisationen har och hur denna sätts i relation till den nya företagsmässiga identiteten. Föremålet för vår studie är Försäkringskassan i Stockholm.

Artikeln är disponerad enligt följande. Först kommer vi att föra en diskussion kring hur vi ser på begreppet organisationsidentitet. Därefter följer ett metodavsnitt där vi beskriver studiens uppläggning och genomförande. Vi kommer sedan att presentera vår lokala organisation och berätta om försöket att förändra identiteten hos Försäkringskassan i Stockholm. Efter detta övergår vi till att diskutera vilken organisationsidentitet som organisationsmedlemmarna gav uttryck för om någon. En slutsats är att det fanns en begränsad organisationsidentitet och att den kunde betecknas som "ofullständig" (Brunsson och Sahlin-Andersson 2000). Vi kallar den för "eländesidentiteten".

Organisationsidentitet

I likhet med många andra begrepp är organisationsidentitet ett svårångat begrepp med flera innebörder. En svårighet är att identitet kan betraktas både som något som har att göra med själva essensen av vad en person eller organisation är och som något i grunden konstruerat och föränderligt. Här har vi valt något av en mellanväg. Vi sympatiserar med den analytiska hållningen att identiteter, såväl individuella som organisatoriska, är svårångade. De förefaller rimligt att betrakta

redogörelser för olika jag som "stories of the self" (Gergen 1997:185), vilket innebär att olika identiteter blir till och visas upp beroende på sammanhang och typer av relationer. Vår diskussion har emellertid tagit avstamp i litteraturen om företagisering, vilken harinstitutionaliserade skillnader mellan privat företagande och offentlig service som en utgångspunkt (även om denna uppdelning också problematiseras). Genom Brunsson och Sahlin (2000) har vi också knutit an till en mer reifierad syn på organisationsidentitet i formulerandet av våra inledande forskningsfrågor än den som följer av Gergens (1997) resonemang. Vi har därför även i det följande valt att ha som arbetsantagande att organisationer kan ha en identitet som är någorlunda stabil över en given tidsperiod¹.

Albert och Whetten (2004) pekar på tre kriterier som bör vara uppfyllda för att en så organisationsidentitet ska anses vara för handen: Identiteten ska för det första rymma de karaktärsdrag som utgör kärnan eller essensen i vad organisationen är. Den ska för det andra innehålla särskiljande drag som gör det möjligt att identifiera organisationen som olika andra, jämförbara, organisationer. För det tredje ska identiteten vara stabil över tiden. I en senare text beskriver Whetten kärnan i sin syn på organisationsidentitet som följer:

The concept of organizational identity is specified as the central and enduring attributes of an organization that distinguishes it from other organizations (Whetten 2006: 220).

Härtill kan man lägga Alvesson och Robertson (2006: 199) betoning av organisationsidentitet som något kollektivt och delat. Med utgångspunkt i Willmott (1993), definierar de organisationsidentitet som: "... a shared set of meanings and stories of key organizational characteristics".

Ytterligare ett definitionsproblem är hur identitet kan och bör förhålla sig till begrepp som image och varumärke. En möjlighet är att betrakta image som den bild som externa intressenter har av organisationen, medan identiteten används för att beteckna karaktärsdrag grundade i organisationsinterna erfarenheter och förhållanden. Då kan organisationen image ses som lik grundläggande definitioner av företags varumärke (se Jobber 2007). En sådan uppdelning är praktisk om man vill kunna identifiera skillnader mellan organisationens identitet, såsom den uppfattas av andra, och identitet såsom den upplevs internt och kunna analysera frågor som rör så kallad särkoppling (Meyer och Rowan 1977) mellan vad som sker internt och vad som presenteras utåt. Image kan också betraktas som något mer flyktigt, till skillnad från identiteten som då kan används för att beteckna vad organisationen "egentligen" är, exempelvis genom tillämpandet av Albert och

Whettens (2004) kriterier ovan (jämför även Gioia, Schultz och Corley 2000). En annan ingång är att diskutera hur även image kan skapas och användas internt (Alvesson (2001). Då framstår gränsen mellan identitet och image som mer oklar. Vi har valt att betrakta mer internt förankrade idéer om vad organisationen har för identitet respektive redogörelser för dess image eller varumärke som olika sätt att strukturera berättelser om samma huvudkaraktär - den organisatoriska "superpersonen" (Czarniawska 1997). Vi gör således inte en tydlig distinktion mellan identitet och image.

Svaret på frågan om vilken identitet en organisation har, och om den alls anses ha någon, är vidare beroende av vilka aktörer som anses vara konstruktörer av organisationsidentitet. I linje med den vanliga föreställningen att organisationer styrs, eller åtminstone borde styras, uppifrån och ned är den högsta ledningen är en grupp som ofta antas vara central för skapandet organisationens identitet. En av organisationsledningens främsta uppgifter är enligt Brunsson (1991) att konstruera organisationen för att kunna visa upp en sammanhållen och acceptabel identitet.

En modern identitet kan användas utåt mot omgivande intressenter, för att visa på följsamhet och anpassning i linje med de krav som institutionaliserade omgivningar reser (Brunsson och Sahlin Andersson 2000). Organisationsidentiteten kan också användas internt. Ur ett managementperspektiv är det vanligt att se på organisationens identitet som ett av flera möjliga styrinstrument. En sammanhållen identitet med ändamålsenliga värderingar och normer tänks då kunna hjälpa ledningen att integrera verksamheterna. Kontroll genom en gemensam organisationsidentitet kan betraktats som ett mindre synligt, och därmed förment trevligare, sätt att styra jämför med andra kontrollsystem. Mer kritiskt orienterad managementforskning visar dock att styrning med hjälp av identitet och kultur läggs till och kompletterar andra redan existerande styrsystem snarare än ersätter dem (Kunda 1992, Kärreman och Alvesson 2004). Resultatet blir därmed snarare mer styrning än mindre. I likhet med redovisningssystem konstituerande verkan på individen (Miller och O'Leary 1987) har även kontroll genom organisationsidentitet potential att påverka medarbetarnas personliga identiteter (Alvesson och Robertson 2006). Därmed inte sagt att de är passiva mottagare. Som Kunda (1992: 63) ger många rika illustrationer på i sin bok, är det ofta ett hårt arbete för organisationsmedlemmarna att hantera och frammana ett organisatoriskt jag som både är anpassat till, men ändå inte helt i överensstämmelse med, den identitet som tillskrivits dem själv och organisationen som helhet.

Identitets- och kulturfrågor uppmärksammas ofta vid fusioner och förvärv (Buono, Bowditch och Lewis 1983). En ny gemensam identitet blir ur et managementperspektiv ett möjligt medel att få tidigare åtskilda organisationer att verka mer åt samma håll. Men försök att skapa en identitetsförändring i samband med fusioner kan även leda till konflikter och spänningar, såsom Schilling (2008) diskuterar i sin studie av fusionerade konsultfirmor. I vissa fall kan en förändring av organisationsidentiteten dock underlättas av vad Nilsson (1996) kallar ”inkompetenta konstruktörer” i den lokala organisationen.

Organisationsmedlemmarna i studier som de av Kunda (1992) och Alvesson Robertson (2004) porträtteras som i hög grad kompetenta, både vad gäller själva arbetet och den expertis som krävs för framgång där, och i sin förmåga att konstruera identitet för sig själva och andra i sin närhet. De organisationsmedlemmar Nilsson (1996) beskriver är dock på grund av förändrade yttre omständigheter närmast berövade sin kompetens, eller i all fall tilltron till densamma. Detta gjorde dem väldigt mottagliga för vad andra, såsom den köpande organisationen, ansåg att de var och borde vara. Organisationsidentiteten förändrades, men blev inte alls grundad i organisationsmedlemmarnas egna erfarenheter och idéer, utan baserades helt på färdiga mallar - jämför den inledande diskussionen om den offentliga sektorn som den fula systemen (Czarniawska 1985) Förekomsten av inkompetenta konstruktörer illustrerar också hur svårt det kan vara att dra gränser för vad som är en extern respektive en intern konstruktion av organisationsidentitet. Är identiteten intern eller extern när organisationsmedlemmarna, såsom hos Nilsson (1996), återberättar etablerade institutionaliserade myter som är spridda i omgivningen?

En analys av enskilda personers identiteter ligger utan för ramen för den här artikelns syften. Diskussionen i föregående stycken pekar dock på att ledningen knappast är ensam konstruktör av organisationsidentiteten. Det antyder i förlängningen att även om organisationsledningar ofta tar på sig, och tillskrivs, rollen av reformatörer är de inte ensamma konstruktörer. För, som Markóczy (2001) har visat, det är inte självskrivet att strategiska förändringar sprids från toppen till resten av organisationen. Konsensus kan skapas, och förändring kan initieras, även av andra grupper - inte minst de som själva har att vinna på en kursändring. Med andra ord, även om ledningen kan verka som förändringsagenter för en omformulering av organisationens identitet kan man inte bortse från att andra grupper också, eller istället, kan ikläda sig den rollen. Att identitet kan användas som styrmedel är en bidragande orsak till att det är vanligt att reformatörer och mottagare inte är överens om riktningen. Försök att skapa tydliga

organisationsidentiteter kan inte enbart verka konfliktskapande (Schilling 2008), de kan även möta försök till motstånd (Thomas och Davies 2005).

Tillvägagångssätt

Det fältarbete som ligger till grund för den här artikeln är en studie av ett försök att förändra Försäkringskassans identitet. Vi har här avgränsat oss till att studera hur detta försök utifrån intervjuer med personer som arbetar på Försäkringskassan. Fokus ligger därmed på en mer intern konstruktion av organisationsidentiteten. Av tids- och resursskäl har vi vidare avgränsat oss till en studie av Försäkringskassan i Stockholm. Vi vill därför att läsaren ska vara medveten om att analyser av Försäkringskassan på andra orter i Sverige kan ge ett annorlunda resultat än det vi redovisar här.

Inom ramen för Försäkringskassan i Stockholm har vi engagerat informanter på olika nivåer och med olika typer av arbetsuppgifter. Eftersom den gängse bilden är att förändring sker uppifrån har vi inkluderat representanter för ledningen i vårt urval. Vi även sökt inkludera såväl andra möjliga reformatörer som personer som kunnat antas vara mer skeptiska till en identitetsförändring. Detta även med hänvisning till Dent (1991) som i sin analys av marknadsreformer på British Rail fann flera olika versioner av organisationen. Vilken version som förmedlades av informanterna hade att göra med vilka arbetsuppgifter de utförde. Det fanns således en koppling mellan typ av arbetsuppgift eller yrkesgrupp och föreställningarna om vad organisationen var. Vidare iakttog Dent (1991) skillnader mellan olika nivåer i hierarkin. Sahlin Andersson (1994) återger ett liknande mönster i sin studie av professionella grupper i sjukvården.

För att kunna fånga möjliga skillnader mellan grupper har en grund för urvalet varit att få en spridning över hierarkiska nivåer och typer av arbetsuppgifter. För att hitta lämpliga informanter användes också ett så kallat snöbollsurval där tidigare intervjupersoner togs till hjälp för att hitta nya informanter. Vi hade således inte på förhand identifierat de olika grupper och gruppidentiteter som beskrivs senare i denna studie utan den kategorisering vi har använt oss av växte fram när allt eftersom det empiriska arbetet och analyserna fortskred. De gruppbenämningar vi har använt - entusiaster, experter, outsiders, kritiska försvarare respektive följare - är valda för att reflektera centrala särdrag hos respektive gruppidentitet. De var inte heller bestämda i förväg.

Totalt genomfördes 27 intervjuer med lika många personer. Bland dessa fanns Försäkringskassans generaldirektör, mellanchefer, och lägre tjänstemän. Olika

organisatoriska delområden var också representerade. Dessa inkluderade personer som arbetade med barn- och familjeomsorg, pensionsfrågor och affärsutveckling, IT och administrativ service samt varumärkesfrågor med flera områden. Större delen av intervjuerna genomfördes under hösten 2008 och våren 2009.

Av praktiska skäl varierade intervjutiden mellan ca 1 timme (17 st.) och 30-45 minuter (10 st.). Intervjuerna var semistrukturerade och frågorna kretsade kring artikelns tema identitet och förändring/företagisering. Utförliga anteckningar togs under samtliga intervjuer. Omkring en tredjedel bandades med efterföljande transkribering, men alla intervjupersoner kände sig inte bekväma med att bli inspelade. Många intervjupersoner framförde även önskemål om att få vara anonyma för att kunna tala fritt, vilket vi har respekterat. Vi har därför valt att inte ta med några namn när vi hänvisar till våra informanter. När det förekommer citat i det följande kopplas de istället till analytisk gruppstillhörighet, som framgår av rubriksättningen (t.ex. "Reformatörerna", "Mottagarna"), och/eller till funktion.

I tillägg till intervjuerna har dokument om förändringsförsöket analyserats för att kunna ge en bild av vilka värden, idéer och föreställningar som reformatörerna knöt till den önskade identiteten. Tonvikten således legat vid dokument som visar på reformatörernas intentioner med identitetsförändringen. Ett dokument som analyserats är en presentation som hölls 2008 och som kallades "värddialogen", vilket handlade om Försäkringskassans "kärnvärden och värdegrund". Ytterligare dokument som analyserats är "Försäkringskassans kommunikationskoncept", "Försäkringskassans kommunikationsplattform", Försäkringskassans verksamhetsstrategi 2008-10-23, samt "Försäkringskassans varumärkesplattform".

Försäkringskassan och dess verksamhet

Försäkringskassan har omkring 11500 personer anställda över hela landet. Huvudkontoret är beläget i Stockholm. Organisationen består av myndighetsledningen, sju staber och sju avdelningar. Försäkringskassan har även en internrevision och det Allmänna ombudet. Försäkringskassan är ansvarig inför den svenska regeringen, vilken som också utser Försäkringskassans styrelse. Den består av nio medlemmar, inklusive generaldirektören.

Inom Försäkringskassan handläggs enskilda ärenden inom de 57 lokala och 17 nationella försäkringscentren. Även inom de fem kundcentren (telefonservice) sker handläggning av enskilda ärenden. Vidare utökas via utökas successivt möjligheterna till självbetjäning av information och tjänster Försäkringskassans webbplats. Till de lokala försäkringscentren är cirka 300 lokala kontor kopplade.

Dessa hanterar det personliga kundmötet och finns som lokalkontor i Försäkringskassans egen regi, som myndighetsgemensamma servicekontor i samverkan med Skatteverket och Pensionsmyndigheten, eller som mötesplats i lokalsamverkan med Arbetsförmedlingen.

Dagens myndighet Försäkringskassan bildades per den 1 januari 2005. Fram till år 2004 bestod den svenska socialförsäkringsadministrationen av 21 stycken regionalt organiserade fristående försäkringskassor och en tillsynsmyndighet, Riksförsäkringsverket. Varje regional försäkringskassa hade en egen styrelse. Det fanns sålunda inget "huvudkontor". Medborgarna mötte olika försäkringskassor i olika delar av landet, vilket kunde föra med sig geografiska skillnader i bemötande, i vilka beslut om försäkringsförmåner som fattades och så vidare.

Huvudsyftet med sammanslagningen av Riksförsäkringsverket och de 21 lokala försäkringskassorna var att skapa nya och bättre förutsättningar att genomföra uppdraget från regering och riksdag. I de utredningar som föregick beslutet att bilda en statlig Försäkringskassa konstaterades att den "gamla" organisationen hade brister inom olika områden och att reformen var ägnad till att uppnå en mer enhetlig tillämpning av socialförsäkringslagarna, en mer ändamålsenlig styrning av IT-resurserna, ökad flexibilitet samt konsensus i organisationen (SOU 2003/-04:69). I en bilaga till utredningen slogs det fast att den viktigaste utgångspunkten för formandet av den nya socialförsäkringsadministrationen är kundernas eller medborgarnas perspektiv. I utredningen fastslogs också att det är medborgarnas fulla rätt att ställa krav på en effektiv handläggning av ärenden och ett upprättande av förtroendet för socialförsäkringen. Dessutom borde systemen vara transparenta så att allmänheten kan följa och kontrollera arbetet. Rörande personalen formulerades målet att myndigheten skulle vara en av landets mest utvecklade arbetsplatser med stolta medarbetare.

Reformatörerna: Ett nytt Försäkringskassan!

Vi vill skapa en modern, effektiv myndighet med en identitet... (Hög Chef)

När beslutet att skapa en enhetlig Försäkringskassa fattats i Riksdagen iscensattes en omfattande förändringsprocess inom den nya organisationen. En kraftig intern omstrukturering var ett led i denna process, en omstrukturering som innefattade stora förändringar för Försäkringskassans medarbetare. Handläggning och aktiviteter centraliserades, så kallade kundcentra etablerades, kontorsverksamheten

konsoliderades och en stor del av de anställda skiftade arbetsuppgifter. En enhetlig organisationsstruktur hade nu fokus på hela riket och olika aktiviteter skulle organiseras med syftet att uppnå högsta möjliga effektivitet, etc.

Därtill fanns det ett explicit syfte att förändra attityderna inom organisationen och att ändra organisationens identitet. Den föredragna nya identiteten uttrycktes i marknadstermer. Försäkringskassans slog fast att dess intention var att flytta sitt varumärke från en position till en annan. I ett internt dokument, Försäkringskassans kommunikationskoncept, uttrycktes intentionen enligt följande:

Vi vet att bilden av oss de senaste åren har varit ganska negativ. Stelbent, byråkratisk och opersonlig är några vanliga omdömen. Därför genomför vi nu en stor förändring som ska förbättra för våra kunder och skapa en myndighet som står stark inför framtida förväntningar. På så sätt förnyar vi Försäkringskassan och skapar en tydligare och mer positiv bild av oss själva, i andras ögon. Samtidigt ser vi över vår kommunikation för att säkra att den också blir mer kundfokuserad, och på så sätt utvecklas i samma riktning som organisationen i stort. När en organisation förändras är det vanligt att förstärka förändringen genom ett nytt sätt att uttrycka sig. Visa att man är något nytt, att man är på väg och att man vill något bättre. Så är det också för oss, vi ska vara stolta över det förtroende vi får av medborgarna och den förnyelse vi nu gör. När vi förändrar vårt uttryck är det naturligt att ta avstamp i våra kärnvärden och värdegrund, det som vi kallar för varumärket eller bilden av Försäkringskassan. Kärnvärden och värdegrund är också en av utgångspunkterna i vårt styrkort och kallas där för värden.

Förändringsprogrammet

För att bygga den nya organisationen etablerade Försäkringskassans högsta ledning ett förändringsprogram som gavs uppgiften att driva skapandet av det "nya Försäkringskassan". Programmet rapporterade direkt till högsta ledningen och organisatoriskt låg det utanför de ordinarie linjeaktiviteterna. Programmet agerade vid sidan av den ordinarie organisationsstrukturen. Chefen för förändringsprogrammet rekryterades från näringslivet. Hon hade omfattande erfarenhet från förändringsprocesser i andra organisationer. En stor konsultfirma engagerades för att medverka i stor omfattning för att förändra organisationen i den riktning som stakats ut av ledningen.

Konsulterna spelade en central roll i rekonstruktionen av organisationen. Tillsammans med företrädarna för förändringsprogrammet bildade de en grupp

som hade till uppgift att driva på förändringsarbetet i ett högt tempo. Konsulterna arbetade snabbt och försökte leverera ”best practice”-lösningar. En av våra informanter berättade att en anledning till att konsulterna hyrdes in och gavs en så pass central roll i förändringsarbetet var att de skulle föra med sig en ”leveranskultur” in i Försäkringskassan.

Den nya identitetens kärnvärden

Vid ett internt seminarium, med syftet att diskutera och implementera den nya identiteten, beskrevs kopplingarna mellan interna värderingar och de kärnvärden omgivningen uppfattade enligt följande:

Alla organisationer har gemensamma värdesystem. Många har definierat det och skrivit ner det. Inom andra organisationer är det gemensamma värdesystemet implicit inbyggt i kulturen. Om det gemensamma värdesystemet är explicit är det också kopplat till kärnvärderingarna, det vill säga de värden man vill att ens intressenter ska uppfatta.

Försäkringskassans gemensamma värdesystem är ett kontrollinstrument med syftet att bygga en organisationskultur som bidrar till att skapa den ’Nya Försäkringskassan’ för att på bästa sätt genomföra vårt uppdrag och nå våra mål.

De kärnvärden som föreslogs för ”Nya Försäkringskassan” var ”Enkelt, snabbt och rätt”. Försäkringskassan deklarerade att deras kunder skulle uppleva kontakterna med organisationen som enkla, att ”produkterna” levererades snabbt och att besluten som fattades var korrekta. Försäkringskassan skulle också uppfattas som tillförlitlig, modern och anpassningsbar i förhållande till omvärlden.

För att skapa en ny identitet beslöt Försäkringskassan att attityderna, normerna och kulturen behövde förändras i organisationen. För det syftet startades ett omfattande förändringsarbete med organisationens gemensamma värdesystem. Det arbetet benämndes ”värdedialogen” och involverade de 800 högsta ledarna inom organisationen. Processen styrdes uppifrån och medarbetarnas åsikter fångades upp i seminarier och vid arbetsplatsmöten. Arbetet startade på högsta ledningsnivå där man tog fram ett antal ord som skulle representera olika värderingar. Det var cirka 20 ord som skickades vidare för diskussion nedåt i organisationen. Processen tog cirka sex månader och resulterade i fyra värdeord – kundfokus, respekt, enkelhet och arbetsglädje – vilka tillsammans med några andra byggstenar som diskuteras nedan skulle bilda organisationens gemensamma värdesystem.

Dessa fyra ord skulle tillsammans med de olika exemplifieringar på deras innebörder som angavs tjäna som en plattform för medarbetarna på Försäkringskassan och vägleda deras handlingar och attityder. I organisationens kommunikationsstrategi etablerades även ett antal andra koncept, exempelvis ”gott beteende”, ett koncept som handlade om de anställdas personlighet. Förutom att avspegla det diversifierade samhället skulle de anställda i Försäkringskassan enligt kommunikationsstrategin vara ”moderna och kunniga med en utpräglad känsla för vad som är rätt och fel”. De anställda skulle även vara engagerade, lösningsinriktade och intresserade av människor. En anställd på Försäkringskassan skulle vara en ”kompetent och effektiv byråkrat med empati”. Därtill skulle den anställde enligt kommunikationsstrategin representera en myndighet som såg på sig själv med distans och självmedvetenhet och med glimten i ögat, inte ironiskt men med innerlighet och engagemang.

Mottagarna

De som var aviserade mottagare av den nya identiteten var inte lika entusiastiska som reformatörerna. Så gott som samtliga intervjupersoner ansåg att förändringar var nödvändiga i organisationen. Däremot var de mer frågande inför den väg som valts av ledningen för att nå de uppsatta målen. Vidare saknades enighet kring målen som hade satts upp. Både förändringsprogrammet och den konsultfirma som hade engagerats för att leda organisationens transformation betecknades ofta som ”dem”. Det var ”de” som representerade organisationens framtida identitet. Som exempel sa en av de intervjuade, som arbetade i en stabsfunktion, att: ”Jag tror att de skulle vilja reproducera sig själva och bli modellen för Försäkringskassans framtida medarbetare. De är inte som oss och de ger oss dålig självkänsla”.

Flera av de intervjuade nämnde ordet ”teater” som metafor för vad som pågick i organisationen med koppling till det förväntade resultatet av förändringsarbetet och den nya ”bättre” imagen och ett starkare varumärke. Det pågående reformarbetet jämfördes med en teaterpjäs. Att det var ett ”skådespel för folket” var en annan förekommande liknelse: ”Det är som att sätta en BMW-kaross på en Trabant under ytan är det fortfarande en Trabant med föråldrad teknik”.

Lejonparten av de intervjuade påpekade att det språk som användes för att kommunicera riktningen av förändringsarbetet inte var anpassat för organisationen och att det var enbart förvirrande. En person i en expertroll uttryckte sig enligt följande: ”Försäkringskassan är inte ett privat företag och alla dessa ord förvirrar oss. Vi har inga kunder men vi har till exempel olika intressenter”. Och: ”Försäkringskassan är å ena sidan som en geisha hon ska behaga alla och alltid

vara snäll och hövlig. Å andra sidan är hon den fula systemen som ingen tycker om och som är en legitim boxboll”.

Generellt sett tycktes inte de anställda bry sig särskilt mycket om de värden och det gemensamma värdesystem som föreslogs för dem. Diskrepansen mellan organisationens faktiska och önskade förmåga att lösa sina uppgifter ansågs vara för stort. Många medarbetare tyckte inte det var värt att lägga ner energi på ett projekt som ansågs vara ett ”Sisyfosarbete”. Vissa medarbetare uttryckte också tvivel om förändringarna verkligen var genuint menade. Det var möjligt, ansåg de, att det enbart var ett spel för galleriet. ”De skapade ett sorts Utopia, en idealbild som inte går att uppnå. Vi har för lång väg att vandra”. Någon uttryckte bruket av marknadsretoriken i förändringsaktiviteterna som ”Corporate bullshit”.

Försäkringskassans identitet

Därmed är det dock inte sagt att det fanns en etablerad organisationsidentitet som användes som tydlig positiv motbild till den föreslagna företagsidentiteten. Tvärtom var en gemensam nämnare bland våra informanter att den identitet som tillskrevs Försäkringskassan var negativt laddad.

En organisatorisk eländesidentitet

De personer som försvarade förändringsarbetet och reformerna var, inte särskilt överraskande mer, negativa till Försäkringskassans identitet än andra. De hyllade den ”nya” identiteten och distanserade sig explicit från den ”gamla”. Men även övriga informanter var kritiska till den etablerade organisationsidentiteten. Frekvent använda begrepp i beskrivningarna av Försäkringskassans identitet var ”gammalmodig”, ”byråkratisk” och ”stelbent”. Metaforen ”mekanisk maskin” användes också av några intervjupersoner för att beskriva Försäkringskassans verksamhet. Organisationsidentiteten representerades även av uttryck som dåliga resultat, låg kompetens, svagt ledarskap och otur. Försäkringskassans organisationsidentitet var med andra ord sammanfattas som en eländesidentitet. Den var inget att vara stolt över.

Eländesidentiteten var emellertid inte en identitet som informanterna själva identifierade sig med. Organisationsidentiteten var överlag något som tillskrevs ”de andra” på Försäkringskassan (med undantag för en grupp, vilket vi återkommer till nedan). När intervjupersonerna talade om sig själva och den egna gruppen tenderade de att hålla avstånd från eländesidentiteten, det var övriga grupper som hade låg kompetens, presterade dåligt, etc. Medarbetarna förde istället fram andra

gruppidentiteter. Vi fann fem sådana gruppidentiteter, vilka presenteras i det följande.

Entusiaster

Organisatoriskt tenderade entusiasterna att vara chefer och förändringsledare. De hade ofta en bakgrund i privat verksamhet och de sjöng "den nya" verksamhetens lovsång: "Vi förtjänade verkligen all kritik, vi förnedrade kunderna".

Entusiasterna tog tydligt parti för den nya kundfokuserade organisationen. Eftersom de ofta kom från den privata sektorn kände de sig inte bundna vid det de såg som den "gamla" organisationen. Entusiasterna anammade den nya retoriken och tog avstånd från den "gamla byråkratiska organisationen" och statstjänstemannaidentiteten: "De är inte vana att leverera resultat i den här organisationen. Här råder en 'utredarkultur', inte en 'levererakultur'".

Entusiasterna höll "den gamla Försäkringskassan" på armslängds avstånd och fjärmade sig från allt som kunde associeras med den "gamla" organisationen. Entusiasterna beskrev sin syn på Försäkringskassan i tre olika organisationer – en historisk, en framtida och en samtida. Det innebar att de betonade vikten av förändring och nya idéer samtidigt som de i samma andetag suckade över hur lång och utdragen förändringsprocessen skulle bli. De tillstod att organisationen i nuvarande situation var: "... mil från att vara där man ville vara". De förde fram kommentarer som att: "vi presterar väldigt dåligt för närvarande, men det positiva är att vi åtminstone är medvetna om det".

Entusiasterna var inte stolta över att arbeta på Försäkringskassan, även om de en dag, när saker och ting rättats till, hoppas kunna känna stolthet över att arbeta i organisationen: "Jag rullar inte precis ut den röda mattan och basunerar ut att jag arbetar på Försäkringskassan". Medlemmarna i den här kategorin anammade till fullo förändringsarbetet och de talade i positiva ordalag om personerna i förändringsprogrammet och det arbete de utförde. Entusiasterna refererade också ofta till sina tidigare arbetsgivare som effektiva och kundfokuserade, i synnerhet om organisationerna de verkat inom hade tillhört den privata sektorn.

Experter

Experterna representerade något som kan kallas för en traditionell statstjänstemannaidentitet. De var experter på det svenska socialförsäkringssystemet och de arbetade med Försäkringskassans kärnverksamhet. I intervjuerna tog experterna tydligt avstånd från den nya företagsmässiga identitet som ledningen försöker införa i organisationen och från

mycket av den retorik som förändringsprogrammet använde: "De, ideologiproducenterna, trodde att de kunde använda metoder tagna direkt från näringslivet".

Experterna uttryckte en stark professionell tillhörighet som var kopplad till socialförsäkringssystemet snarare än till organisationen. Professionalism var ett ord som användes frekvent av experterna för att karakterisera vad som krävdes av dem i arbetet. Personerna i den här gruppen betonade att de var experter på socialförsäkringssystemet och de betraktade förändringsarbetet med skepsis. Det gällde särskilt metoder och språkbruk, till exempel varumärke och kundfokus, som de ansåg imiterats från näringslivet: "Jag är ingen servicemänniska, jag är en professionell statstjänsteman".

Experterna uttryckte också en stolthet av att vara just statstjänstemän. Generellt sett tyckte experterna att förändringarna hade genomförts för fort och att organisationen borde ha hållit fast vid sitt egentliga uppdrag. Och det innebar inte att man måste vara omtyckt: "Man behöver inte älska oss, man ska respektera oss". Experterna betraktade regeringen som sin huvudsakliga intressent.

Experterna har ett högt anseende och hög status inom organisationen. "Vi lever inte som vi lär. Det gemensamma värdesystemet är bara tomma ord. Vem vill inte vara tydlig? Vi är experter på socialförsäkringssystemet och vi försvarar den allmänna försäkringen". Experterna menade vidare att Försäkringskassans uppdrag var att genomföra den politiska viljan och att uppnå socialadministrationens politiska mål "att exekvera politik".

Outsiders

Outsidergruppen karakteriserades av en känsla av att inte vara fullvärdiga medlemmar av organisationen. Personerna i outsidergruppen arbetade oftast i en stödfunktion på Försäkringskassan såsom inom IT, ekonomi eller vaktmästeri. Identiteten hos personerna i denna kategori satt rotad i deras profession, inte i den organisatoriska tillhörigheten: "Vår identitet passar inte in i organisationen. Vi är framför allt IT-folk, vi är varken statstjänstemän eller kundservicepersonal". Till skillnad från experterna var de dock inte en ansedd professionell grupp. Outsiders kände sig inte som en del av kärnverksamheten och de uttryckte tvivel om de över huvud taget uppskattades i organisationen.

Några menade att de aldrig känt sig delaktiga i förändringsprojektet. "Hade de lyssnat på oss, hade inte IT-budgeten havererat. Nu skrattar folk åt oss och det sätt på vilket vi sköter vår IT.". "De skickade in marinkårssoldater (konsultfirman) för

att städa upp i organisationen men allt de lyckades med var att skapa en ännu större oreda och kaos”. Personerna i den här gruppen signalerade överlag misströstan och en känsla av att ha blivit utstötta. ”Vi tillhör inte organisationens kärnverksamhet och därför är vi inte de primära måltavlorna i det här förändringsarbetet”, uttryckte en person inom outsidersgruppen sin syn på saken.

Vidare kan noteras att även om outsiders inte sågs sig som fullvärdiga medlemmar av organisationen så anammade den organisatoriska eländesidentiteten. I detta avvek de från de övriga fyra grupperna, vilka var noga med att markera distans till eländesidentiteten.

Kritiska försvarare

De kritiska försvararna arbetade ofta som chefer eller tjänstemän med lång bakgrund inom Försäkringskassan eller Riksförsäkringsverket. I likhet med entusiasterna kunde de se fördelar med den nya identiteten, men de ville skynda långsamt. De såg också gränser för hur långt förändringarna kunde driva: ”Förändringarna är nödvändiga på längre sikt. Det finns ingen återvändo, men kanske borde vi sakta ned litet för att inte fullständigt förlora vår själ. Vi är trots allt en offentlig organisation”.

Eftersom de kritiska försvararna återfanns bland en grupp personer som funnits i organisationen länge, hade de inte rekryterats för att föra in ”förändringens vindar” och de var heller inte ”ideologiproducenter” eller arkitekterna bakom förändringsprojektet. I likhet med experterna och var de noga med att peka vad som var lämpligt för en professionell person, och vad som inte var det: ”Jag är inte en clown som ska underhålla det svenska folket. Jag är en statstjänsteman som ska verkställa uppdraget vi fått från det svenska folket. Gänget i förändringsprogrammet verkar tycka att allt skulle vara bättre om vi alla bar roliga glasögon och fräna Hugo Boss-kostymer”.

Följare

Följarna var ofta medarbetare i de lägre skikten i den organisatoriska hierarkin. Flera av dessa personer arbetade som handläggare med en hel del direktkontakter med bidragssökande. Ingen av de intervjuade i denna kategori var anställd på huvudkontoret. Den här gruppen anställda var inte kännetecknades av en likgiltighet gentemot fenomen som varumärke, kärnvärden och gemensamt värdesystem: ”För mig är det viktigt att göra mitt jobb. Jag bryr mig inte om alla dessa ord som används för att beskriva ett önskat tillstånd. För oss på ”verkstadsgolvet” vore det bättre om *de* skapade förutsättningar för oss att hjälpa medborgarna att få det stöd de har rätt till”.

Personerna i gruppen följare var härdade efter flera år i organisationen och flera förändringsprojekt och reformer. Dock var följarna trots allt angelägna om att göra ett bra eget jobb även om de visade ett lågt engagemang för arbetet som pågick ”där uppe” med värdeialoger, etc. Följarna visade ett starkt engagemang för ”den lilla svaga människan”, de människor som var utsatta och behövde utnyttja förmånerna i socialförsäkringen. Det var den intressentgrupp de främst var till för.

Diskussion: Identiteter och identifikation

När offentliga organisationer reformeras har det varit vanligt att använda sig av Företaget som förebild. Här har vi analyserat ett sådant fall – försöket att förändra Försäkringskassans identitet. Med utgångspunkt i företagiseringsförsöket ville vi belysa två huvudfrågor. Dels frågade vi vilken (ofullständig) identitet den offentliga organisationen hade och hur denna sattes i relation till den nya företagsmässiga identiteten. Här var utgångspunkten att offentliga organisationer kan tänkas ha mindre kompletta identiteter, en omständighet som förts fram som ett motiv till marknadsreformer (Brunsson och Sahlin 2000). Dels frågade vi oss om Försäkringskassan alls hade någon identitet, och om den inte hade det, vilken identitet det då var som skulle förändras. I detta sista avsnitt ska vi lyfta fram några huvudslutsatser. Vi börjar med en diskussion av den nya identiteten.

Vi har visat att den nya föreslagna identiteten var uppbyggd av element som brukar förknippas med institutionen Företaget (Brunsson 1991). Försäkringskassan skulle bli effektivare, den skulle bli fokuserad på kunderna, den skulle hantera produkter, och bli både mer autonom och mer unik. Den nya identiteten var en företagsmässig identitet. Den hade vidare tydliga drag av styridé (jfr Sundin 2006). En ny identitet kan, som vi diskuterade inledningsvis, som ett verktyg för kontroll samordningⁱⁱ och i vårt fall eftersträvade reformatörerna en förändring av såväl organisationsidentiteten som praktiken.

Den nya identitet framstod vidare som en identitet för en Organisation (Brunsson och Sahlin-Andersson 2000). Den beskrevs som enhetlig och sammanhållen. Reformatörerna ville konstruera en identitet som signalerade modernitet och var i överensstämmelse med normer och idéer i den institutionella omgivningen. Det var moderna tider (Forssell 1992) på Försäkringskassan.

I likhet med reformatörerna såg mottagarna den nya identiteten som företagsmässig, men det rådde delade meningar om huruvida det var en för Försäkringskassan passande ny identitet. Överlag fann vi, i linje med tidigare

forskning, att medarbetarna i ledande ställning var mer positiva till den nya företagsmässiga identiteten medan personer längre ned i hierarkin, och inom professionella grupper, var mer skeptiska. Dikotomin offentligt i motsats till privat företagande frammanades av såväl reformatörer som mottagare. Dess olika sidor värderades dock olika. Många medarbetare upplevde glappet mellan reformatörernas föreslagna företagsmässiga identitet och deras egen bild av verkligheten som ett resultat av en oförmåga hos reformatörerna att förstå organisationen och dess, komplexa, offentliga uppdrag och verksamhet. Bland de mer skeptiska sågs identitetsreformen som en show som inte behövde tas seriöst, utan som visade på reformatörernas "hyckleri" (Brunsson 1989) i relation till mottagarna. Men utifrån litteraturen om administrativa reformer är det inte så konstigt att det uppstår ett glapp. Reformen måste ofta marknadsföras hårt, och överdrivet, för att alls vinna stöd inför sitt genomförande och då är det lätt hänt att de sedan uppfattas som mer eller mindre olämpliga och misslyckade när de möter praktiken (Brunsson, Forssell och Winberg 1989, Brunsson och Olsen 1993). Frågan om huruvida det aktuella förändringsförsöket var lyckat eller misslyckat i en mer "objektiv" mening ligger dock som nämndes inledningsvis utanför våra syften. Vårt huvudintresse är organisationsidentitetens vara och icke vara.

En första slutsats rörande Försäkringskassans organisationsidentitet är att vad vi med ett sammanfattande begrepp har valt att kalla eländesidentiteten utgjorde kärnan i denna. Det var elementen i eländesidentiteten som framstod som de centrala, bestående och utmärkande dragen hos Försäkringskassan. Försäkringskassan hade således, i likhet med flera andra offentliga organisationer, vad Sundin (2006) kallade en "negativ självsyn". Samtidigt var denna negativa självsyn i vårt fall begränsad jämfört med den Sundin beskriver. De anställda tillskrev förvisso organisationen Försäkringskassan en eländesidentitet, men själva anammade de inte denna identitet (med vissa undantag, vilket vi återkommer till nedan). Det var organisationen som i vissa avseenden var inkompetent och något av en "ful system" (Czarniawska 1985), inte dess medlemmar. Organisationsmedlemmarna var däremot ingalunda några "inkompetenta konstruktörer" (Nilsson 1996) som var helt öppna för att anamma reformatörernas bild av deras verksamhet.

En andra slutsats är att det i vårt fall saknades ett definierande identitetsdrag i förhållande till vår arbetsdefinition. Organisationsidentiteten var inte en för organisationsmedlemmarna gemensam identitet. Det var en identitet som organisationen Försäkringskassan tillskrevs. Organisationsidentiteten måste därför i detta fall betraktas som relativt svag och ofullständig. Vi fann heller inte att det förelåg en delad offentlig erfarenhet bland organisationsmedlemmarna. Någon sådan användes därför inte som utgångspunkt i konstruktionen av

organisationsidentiteten, i motsats till vad Svedberg Nilsson beskrev i sin studie av privatiserade organisationer (1999) .

Ytterligare en slutsats är att organisationsmedlemmarnas erfarenheter och kompetenser användes som utgångspunkt för att konstruera fem olika gruppidentiteter: Entusiaster, Experter, Outsiders, Kritiska försvarare och Följare. Det var med dessa gruppidentiteter som organisationsmedlemmarna identifierade sig snarare än med den organisatoriska identiteten. I detta avseende finns således likheter med Sahlin-Anderssons (1994) slutsats att gruppidentiteter kan fungera som byggblock för organisationer med svag identitet.

Sahlin-Andersson (1994) konstaterade vidare att (en starkare) organisationsidentitet kan komma att ersätta gruppidentiteter. Vår studie har karaktär av en tvärsnittsstudie, varför vi inte kan säga så mycket om den utvecklingen i det här fallet. En fortsatt longitudinell studie av Försäkringskassan skulle emellertid kunna belysa den frågan. Något som vår studie dock pekar på är att vilken identitet organisationsmedlemmarna gjort till sin var relaterat till hur de såg på företagiseringen och den nya föreslagna identiteten. Entusiasterna värderade det privata positivt, utifrån sina kunskaper och erfarenheter. Det privata kom i betydligt mer negativ dager bland andra grupper som tog avstamp i sina kunskaper och erfarenheter av vad de ansåg var viktig offentlig verksamhet. Frågan är dock hur pass stabil denna koppling är över tiden. Som Thomas och Davies (2004) diskuterar kan organisationsmedlemmar göra motstånd mot identitetsförändringar, men om detta kvarstår när den nya identiteten införlivats i, och anpassats till, vardagen är inte säkert. Å andra sidan kan det också bli så att motståndskraften mot en identitetsförändring kan komma att öka med tiden (Nilsson 1996).

En avslutande iakttagelse är att i vårt fall skilde sig en grupp från de övriga grupperna på ett intressant sätt. Till skillnad från de andra grupperna betraktade sig inte informanterna med gruppidentiteten outsiders som fullvärdiga organisationsmedlemmar. Däremot identifierade de sig med den etablerade organisatoriska eländesidentiteten, vilket de andra inte gjorde. Något hårddraget kan man säga att outsiders var utanför organisationen, men innanför organisationsidentiteten. Övriga grupper var innanför organisationen, men utanför organisationsidentiteten.

Referenser

Albert, Stuart och David A. Whetten (2004). Organizational Identity. I: Mary Jo Hatch och Majken Schultz (red.): *Organizational Identity – A Reader*. Oxford: Oxford University Press.

Alvesson, Mats (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations* 54 (7): 863-886.

Alvesson, Mats och Laura Empson (2008). The Construction of Organizational Identity: Comparative Case Studies of Consulting Firms. *Scandinavian Journal of Management* 24: 1-16.

Alvesson, Mats och Maxine Robertson (2006). The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization* 13 (2): 195-224.

Buono, Anthony F., James L. Bowditch och John W. Lewis, III (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations* 38 (5): 477-500.

Brunsson, Nils (1989). *The Organization of Hypocrisy*. Chichester: John Wiley and sons.

Brunsson, Nils (1991). Politisering och företagisering. Om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I: Göran Arvidsson och Rolf Lind (red.): *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS förlag.

Brunsson, Nils, Anders Förssell och Hans Winberg (1989). *Reform som tradition. Administrativa reformer i statens järnvägar*. Stockholm: EFI.

Brunsson, Nils och Kerstin Sahlin-Andersson (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies* 21 (4): 721-746.

Brunsson, Nils och Johan P. Olsen (red) (1993). *The Reforming Organization*. London: Routledge.

Czarniawska, Barbara (1985). The Ugly Sister: On the Relationship Between the Private and the Public Sector in Sweden. *Scandinavian Journal of Management Studies* 2 (2): 83-103.

Czarniawska, Barbara (1997). *Narrating the organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.

Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (1996). Introduction. I: Barbara Czarniawska och Guje Sevón, (red). *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.

Dent, Jeremy F. (1991). Accounting and Organizational Culture. A Field Study of the Emergence of a New Organizational Reality". *Accounting, Organizations and Society* 16 (8): 705-732.

Fernler, Karin (1996). *Mångfald eller likriktning? Effekter av en avreglering*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Version innan korrektur. Publicerad i *Nordiske Organisasjonsstudier*, Vol. 12, No 4, pp. 52-73.

Forsell, Anders (1992). Moderna tider i Sparbanken. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Forsell, Anders och David Jansson (1996). The Logic of Organizational Transformation. On the Conversion of Non-Business Organizations. I: Barbara Czarniawska och Guje Sevón, (red). *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.

Gergen, Kenneth J. (1997). *Realities and Relationships. Soundings in Social Construction*, andra tryckningen. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Gioia, Dennis A., Majken Schultz och Kevin G. Corley (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review* 25 (1): 63-81.

Hatch, Mary Jo och Majken Schultz (red.) (2004). *Organizational Identity – A Reader*. Oxford: Oxford University Press

Hood, Christopher (1995). The New Public Management in the 1980's: Variations on a Theme. *Accounting Organizations and Society* 20 (2/3): 93-110.

Jacobsson, Bengt (red.) (1994). *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Jobber, David (2007). *Principles and Practices of Marketing*, 5:e upplagan. London: McGraw-Hill.

Kunda, Gideon (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.

Kärreman, Dan och Mats Alvesson (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization* 11 (2): 149-176.

McDonald, Ruth, Stephen Harrison och Kath Checkland (2008). Identity Contract and Enterprise in a Primary Care Setting: An English General Practice Study. *Organization* 15 (3): 355-370.

Markóczy, Livia (2001). Consensus Formation During Strategic Change. *Strategic Management Journal* 22 (11): 1013-31.

Meyer, John W. och Brian Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology* 83: 340-63.

Miller, Peter och Ted O'Leary (1987). Accounting and the Construction of the Governable Person. *Accounting, Organizations and Society* 12 (2): 235-265.

Minkoff, Debra C. (2002). The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31 (3): 377-401.

Version innan korrektur. Publicerad i *Nordiske Organisasjonsstudier*, Vol. 12, No 4, pp. 52-73.

Nilsson, Karin (1996). Practice, Myths and Theories for Change. The Re-Construction of an East German Organization. *Organization Studies* 17 (2): 291-309.

Olie, René (1994). Shades of Culture and Institutions in International Mergers. *Organization Studies* 15 (3): 381-405.

Rombach, Björn (1997). *Den marknadslika kommunen – en effektstudie*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Røvik, Kjell-Arne (1992). Institusjonaliserte standarder og multistandard-organisasjoner. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* 8 (4): 261-84.

Sahlin-Andersson, Kerstin (1994). Group Identities as the Building Blocks of Organizations. *Scandinavian Journal of Management* 10 (2): 131-145.

Sahlin-Andersson, Kerstin (1996). Imitating by Editing Success. The Construction of Organizational Fields. I: Barbara Czarniawska och Guje Sevón, (red). *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.

Schilling, Annika (2008). *Kan konsulter fusionera? En studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: EFI.

SOU 2003/-04:69. *En ny statlig myndighet för socialförsäkringens administration*.

Sundin, Elisabeth (2006). Företagsekonomiska styridéer och offentlig sektor. *Nordiske Organisasjonsstudier* 8 (1): 57-79.

Svedberg Nilsson, Karin (1999). *Effektiva företag. En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: EFI.

Svedberg Nilsson, Karin (2000). Marknadens decennium - gränsomdragande reformer i den offentliga sektorn under 1990-talet. I: Szebehely, Marta (red.) *Välfärd, vård och omsorg*. Kommittén välfärdsbokslut. Socialdepartementet, SOU 2000:38.

Thomas, Robyn och Annette Davies (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies* 26 (5): 683-706.

Tvedt Johansen, Svein, Trude Høgvold Olsen, Elsa Solstad och Harald Torsteinsen (2010). Ledelseutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til et teoretisk rammeverk. *Nordiske Organisasjonsstudier* 12 (3): 8-29.

Whetten, David (2006). Albert and Whetten Revisited. Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry* 15 (3): 219-234.

ⁱ En annan möjlig position som också ligger mellan det beständiga och det rörliga är den som förs fram av Gioia, Schultz och Corley (2000) som menar att kärnvärdena i en organisationsidentitet kan vara stabila, men att tolkningen av dessa är flexibel.

ⁱⁱ Den nya organisationsidentiteten rymde även förslag på anpassade individuella identiteter. Även om en analys av identitet på individnivå ligger utom ramen för den här studien kan man notera att de enskilda organisationsmedlemmarna inte enbart förväntades agera mer företagsmässigt utan även anpassa sin egen personlighet. De anställda skulle inte bara vara kompetenta och effektiva organisationsmedlemmar utan även vara empatiska och innerliga personer åtminstone på jobbet. Här fanns således inslag av att försöka styra med hjälp av såväl en ny organisationsidentitet som genom stödjande individuella identiteter.