

Monin, Nancy och Monin, John (2003) Re-navigating management theory: Steering by the star of Mary Follett. I Czarniawska, Barbara och Gagliardi, Pasquale (red.) *Narratives we organize by*. Amsterdam: John Benjamins, 57–74.

Strannegård, Lars och Friberg, Maria (2001) *Already elsewhere*. Stockholm: Raster Förlag.

6 Om förändring: Kan man lyfta sig själv i håret?

Huvudbegrepp: autopoietiska (självvåterskapande) system, diffusion, översättning

En annan gång föll det mig in att sätta öfver ett träsk, och först när jag kom midt öfver det, märkte jag att det var mycket bredare än jag tänkt mig. Jag svängde därför hastigt om tillbaka till stranden för att taga nytt språng, men den gången gick det ännu sämre: jag sjönk ned i träsket ända upp till halsen och hade säkert gått åt på kuppen, om jag ej varit begåfvad med så utomordentlig armstyrka. Jag grep nämligen fast i min hårpiska och lyfte på det sättet både mig sjelf och hästen, som jag höll stadigt fast med skänklarne, upp ur träsket ... (s. 61)

Beträffande Münchhausen sjelf, har det visat sig att denne man, i hvars mun de från skilda håll samlade historierna äro lagda, icke är helt och hållet uppdiktad. Det fans nämligen på den tiden en baron Hieronymus von Münchhausen, bosatt på godset Bodenwerder i Hannover, f.d. kavalleriofficer i rysk tjänst, om hvilken man vet, att han var en treflig äfventyrsförtäljare, som med militärisk hållning förenade en världsmans fria, behagliga sätt, och man antager att Raspe, som gjort baronen till sin hjälte, af honom lånat en god del mera än hans namn och nobla personlighet (s. 5).

Ur: *Baron Münchhausens märkvärdiga resor och äfventyr till lands och vatten* (1875)

Münchhausens äventyr används ofta som en symbol för förändringar. Det finns t.o.m. ett konsultbolag som har "att lyfta sig själv i håret" som sitt motto. Ändå vet man att Münchhausen ljög och att det inte går att lyfta sig själv i håret ... Det finns mer i själva historien och i dess popularitet än man kan gissa vid första anblicken.

Ett system kan inte förändra sig själv

Sedan 1960-talet har forskare inom organisationsteorin ofta använt teorin om öppna system. Det mest kända verket hette *The Social Psychology of Organizations*, och författarna, Daniel Katz och Robert L. Kahn, hävdade att man bör betrakta organisationer som öppna system, beroende av sin omgivning för att överleva, för att få energi (resurser) i utbyte mot dess produkter. Men när de chilenska immunologerna Humberto Maturana och Francisco Varela fick Nobelpriset för sitt verk om autopoietiska, dvs. självåterskapande system, började man tänka i andra termer också om organisationer. Niklas Luhmann, tysk sociolog men även organisationsteoretiker med stor erfarenhet av praktisk ledning, har påpekat att organisationer är både energisystem och kommunikationssystem (Luhmann 1995). Som energisystem är de självklart öppna system. De får sin "input" (pengar, råprodukter, mänskliga talanger) som de processar ("throughput") mot den slutliga produkten: bilar, tjänster, utbildade studenter ("output"). Om produkterna accepteras får organisationen nya resurser, annars dör den (går i konkurs). Den biologiska metaforen är mycket passande; det är inte för inte som bolag är "juridiska personer".

Men såsom organismer är beroende inte bara av energi, utan även av en mall, ett informationsfacit som säger hur de skall använda sin energi (gener och DNA-koden), är organisationer också kommunikationssystem. Som sådana är de *sjelvåterskapande* (autopoietiska, självrefererande). En organism kan inte komma på en "bättre" eller annorlunda DNA-kod annat än av misstag; så sker mutationen. Samma sak, säger Luhmann, gäller organisationer: de kan bara återskapa den mall som ligger till grund för organisationen och förändra den enbart för att de inte lyckats återskapa den rätt eller exakt.

En organisationsstudie som på ett mycket bra sätt illustrerar den här tesen är den av Roland L. Warren, Stephen M. Rose och Ann F. Burgunder (1974), tidiga institutionalister som studerade ett "Model Cities"-program i USA i slutet av 1960-talet och i början av 1970-talet. Syftet med programmet var att reformera stadsförvaltningen i amerikanska städer så att man kunde sanera slumområden och ge alla stadsbor en chans till ett värdefullt liv i staden. Uppgiften att åstadkomma detta gavs till så kallade "Community Decision

Organizations" (CDO) som skulle reformera och förnya den stagnerande stadsförvaltningen. Snart visade det sig dock att de nya enheterna försökte anpassa sig till det som Warren m.fl. kallade "en rådande institutionell tankestruktur", en slags DNA av stadsförvaltningen. De försökte med andra ord förändra och förnya den men på ett sätt som inte skulle störa den gamla ordningen. Det var bara en CDO-enhet, under ledarskap av en svart man, en utomstående, som vågade sig på ett dramatiskt förändringsförsök. Denna chef hamnade i fängelse – av misstag, men det räckte för att göra slut på hans karriär, och hans CDO fick anpassa sig till de övriga. Ett system kan inte förändra sig själv.

Betyder det att alla reformer är dömda att misslyckas? Inte nödvändigtvis. För det första betyder det faktum att ett system inte kan förändra sig själv inte att det inte kan förbättra sig själv – enligt samma linjer. Det är viktigt att notera skillnaden mellan en förnyelse (eng. *innovation*) och en uppfinning (eng. *invention*). En förnyelse är ingen dramatisk förändring; den förnyar något som redan existerar. En uppfinning däremot kan bryta mot allt som är välkänt och brukar uppkomma någonstans utanför systemet. För det andra är det så att reformer och förändringar gör systemet mer uppmärksamhet och mer sårbart på ett sätt som kan främja slumpmässiga uppfinningar och oväntade men positiva konsekvenser. Jag skall säga mer om dessa i det som följer, men innan dess skall jag kasta en kritisk blick på det som kännetecknar många traditionella reformer.

Patologiska drag hos planerade förändringar

Låt mig först förklara min användning av termerna. Jag använder ordet "reform" i samma betydelse som "planerad förändring", även om det senaste bokstavligen talat är ett mycket större begrepp än det förra. "Re-form" ändrar bara på formen, dvs. strukturen, medan en planerad förändring också kan gälla innehållet, dvs. processerna. Men jag använder dessa två som synonymer eftersom ingen vill förändra strukturen för strukturens skull: det finns ett starkt antagande att man förändrar processer genom att förändra strukturen. Det är förändringen i processerna som alltid är syftet med en reform.

Ordet "patologiskt" kan verka starkt i det här sammanhanget, men det är svårt att låta bli att använda det när man ser de uppre-

pade skador som orsakats av samma typ av oreflekterad reformering: uttömda resurser (reformer är dyra), lidande människor (om än bara psykiskt), känsla av absurditet. Låt mig göra en förteckning av de mest typiska skadorna som orsakats av reformer.

Målet förstelnas genom utvärderingsritualen

En reform, eller en planerad förändring, tar tid. Under tiden väntar inte omgivningen på reformens resultat, utan livet går sin gilla gång. Målen, som kunde vara högst relevanta vid planeringen av reformen, kan visa sig vilseledande vid reformens slutgång. Vad gör man då? Sunda förnuftet säger att man bör revidera sina mål med tidens gång, men i många organisationer uppfattas det som svek eller hyckleri. Och så finns den ritual som kallas "utvärdering", vilken betyder att man skall jämföra reformens syfte med dess effekter.

Utvärderingar är en väl etablerad procedur och man kan nästan inte tänka sig att göra någonting utan att sedan utvärdera det. Numera används utvärderingar inte bara i fall av reformer utan även för den pågående verksamheten. Utvärderingar skall visa om de önskade effekterna har uppnåtts och om medel har används på ett rationellt sätt. Utvärderingar är just den *feedback* som öppnasytem teoretiker talade om som villkoret för att organisationens resurser skulle kunna förnyas av omgivningen.

Men hur används utvärderingar i praktiken? Evert Vedung har studerat utvärderingar i den svenska offentliga sektorn och lade fram en förteckning där användningarna är rankade efter frekvens (Vedung 1995). Utvärderingar används allra minst som planerat, dvs. som instrument för förbättring av verksamheten. De används oftare som utbildningsmaterial och ännu oftare i syfte att legitimera. På mitt forskningsinstitut har vi vid upprepade tillfällen citerat det stycke i vår utvärdering som talar om hur duktiga vi är. Ännu oftare används utvärderingar som grund för interaktion – en förövändning att ringa utredare och be dem om en tjänst, att prata med högre chefer och visa att det behövs mer pengar osv., vilket leder till ännu mer frekvent användning av utvärderingar: i taktiska syften. Men den mest typiska användningen av utvärderingar är rituell, dvs. resultatet används inte alls, utan det är själva det faktum att en utvärdering har gjorts som räknas.

Är detta så skadligt? Faktiskt inte. Ritualerna är lika viktiga i det moderna samhället som de var i de premoderna, även om vi brukar förneka det (se kapitel 7). Det är inte den rituella användningen som skadar (förutom att den kostar pengar, men alla ritualer kräver resurser). Utvärderingar är som mest skadliga när de tolkas bokstavligen, eftersom de förstelnar det ursprungliga målet som blir betraktat som ett oföränderligt objekt eller en helig ko. Anpassningar och justeringar betraktas som avvikelser, ett sätt att undvika ansvar för de löften som gavs vid målsättningen. Men det är inte bara målen som kan stelna.

Medel (metod) blir ett syfte i sig

Det som händer ganska ofta är att metoden som skulle leda till att målet uppnås blir viktigare än själva målet; den används även när det har blivit klart att den är opassande eller helt enkelt inte leder till de effekter som man ville ha. När det gäller teknik, särskilt data-teknik, får man ofta intrycket av att det var just förtjusningen i tekniken som var orsaken till reformen, inte dess mål.

Andreas Diedrich (2004) har studerat ett försök att förändra och reformera ett kunskapsledningssystem hos Engico, en stor skandinavisk industriell koncern. Koncernen hade bestämt sig för att introducera en mjukvara som skulle stödja överföringen av Best Practice till alla koncernens fabriker. Ganska snart visade det sig att mjukvaran missade just det som var viktigast i den praxis som skulle populariseras: dess matchning mot den lokala kontexten. Genom att frigöra den framgångsrika praxisen från sin kontext gjordes den oanvändbar. Ingenjörerna i fabriken såg det omedelbart, men ingenjörerna som stod för införandet av mjukvaran vägrade ge upp. De försökte "förbättra" mjukvaran tills de blev beordrade att avsluta projektet.

Varför ville de inte ge upp? Diedrich menar att detta skulle betyda att projektet skulle klassificeras som ett fiasko, och fiaskon vill man till varje pris undvika. Mer och mer resurser sattes in, fler och fler människor blev engagerade, och projektmedlemmar investerade mer och mer tid och känslor i projektet. Det är svårt att avsluta och det är svårt att släppa taget om sina redskap.

Detta fenomen är inte begränsat till Engico eller till reformering som sådan. Karl Weick (1996) berättar att många brandmän dör

eftersom de har svårt att släppa taget om sina redskap när de borde fly elden. Han listar flera orsaker till detta: brandmännen identifierar sig med sina verktyg som om de vore deras egna kroppsdelar; teknik är uppskattad och dyr i vårt samhälle, och människor kastar inte gärna bort den; de tror att verktygen kommer att försvara dem medan de i själva verket blir ett hot. Men där finns även den enkla oviljan att erkänna ett misslyckande, på samma sätt som i Diedrichs studie. Analogin kan tyckas dramatisk, men även Weick åberopar den:

Dropping one's tools is a proxy for unlearning, for adaptation, for flexibility, in short, for many of the dramas that engage organizational scholars. It is the very unwillingness of people to drop their tools that turns some of these dramas into tragedies (1996: 301).

Det finns inte särskilt många mål för en reform: ökad produktivitet, lönsamhet eller demokrati. Det dyker hela tiden upp nya verktyg och metoder. Inte undra på att människor blir lurade gång på gång. Det är inte heller svårt att förstå att reformatorn inte vill ge upp hoppet och erkänna nederlaget i att mirakelkuren misslyckats även denna gång.

Spontana uppfinningar nonchaleras

Som jag sa tidigare kan man tänka sig att ett reformförsök skakar om de rutinmässiga sätten att agera och se världen och öppnar möjligheten för spontana uppfinningar och förändringar. Problemet är bara att de som styr en planerad förändring har svårt att se förändringar som inte var planerade.

Carina Löfström (2003) har studerat återkommande reformer hos Postverket. Mot slutet av 1980-talet fick Posten ny VD som lovade en övergång till "2000-talets arbetsplats" där det i det bolagiserade posten borde finnas lokala enheter som skulle fungera som små företag inom koncernen, med stor självständighet och en tydlig lokal närvaro. En av regionerna reagerade snabbt och redan 1994 uppstod en ny organisation kallad Närservice. Det visade sig vara för tidigt: den planerade reformen "2000-talets arbetsplats" startade först 1996. Ledningen hade problem med att känna igen Närservice som exempel på den typ av förändring som de ville åstadkomma: den skedde spontant och var därför oigenkännlig. Det tog regionen

10 år att övertyga ledningen om att deras uppfinning var värdefull och lönsam. Löfström påpekar att det här är ett fenomen som kan vara mycket mer spritt än man tror och kan vara en delförklaring till återkommande reformer. Företagsledningar reformerar om och om igen eftersom de är blinda för spontana förändringar: "En (...) orsak till att ledningar i organisationer återkommande initierar reformer kan vara att de inte ser den utveckling som faktiskt skett" (Löfström 2003: 194). Posten är nämligen inte den enda organisation där reformer är norm (Brunsson och Olsen 1991).

Förändringar upprepas kompulsivt och blir en tvångsneuros

Maria Tullberg (2000) har studerat planerad förändring i en annan svensk jätte, Statens Järnvägar, SJ. Hon har valt att se den i psykoanalytiska termer och hävdar att SJ:s sätt att upprepa reformer är typiskt för många företag och kan jämföras med en tvångsneuros:

En av de allra vanligaste och minst ifrågasatta rutinerna för kamp/flykt i dagens organisationer är planering av förändring. Förändringsverksamhet har blivit en huvuduppgift i sig och en viktig ingrediens i konstruktionen av effektivt och "tidsriktigt" ledarskap. Varje förändringsåtgärd föder också nya. Förändringstakten eller snarare intensiteten i att initiera förändringsåtgärder blir allt snabbare, men till vilket pris? (Tullberg 2000: 246)

Ångesten, säger Tullberg, är en viktig drivkraft i livet och arbetet, men om den ökar till en oacceptabel nivå aktiveras försvarsmekanismer för att reducera ångesten. Kamp och flykt är typiska försvarsmekanismer som används av individer men även av grupper. I formella organisationer är försvarsmekanismer rutiniserade och t.o.m. institutionaliserade. Dessutom är även omgivningens reaktioner på vissa typer av organisationer rutinmässiga och institutionaliserade. Statliga bolag anklagas jämt för byråkrati och dålig produktivitet, och de reagerar ständigt med reformer som skall minska byråkratin och förbättra produktiviteten. Det skall åstadkommas genom administrativa reformer. Administrativa reformer, säger Tullberg, är en flykt å ledningens vägnar: det är "de andra" som skall reformeras. Å andra sidan är reformen även ett uttryck för kamp mot omgivningen: nu skall vi visa att vi gör något!

Allt detta upprepas under lång tid, under minst de senaste tjugo åren, om inte två sekel, som Löfström hävdar. Varför lär sig inte ledningen att kamp och flyktreaktioner ökar ångesten, istället för att reducera den? Det verkar som att deras egen förändringsteori inte tillåter dem att lära sig något nytt.

Olika förändringsmodeller

Organisationsförändringar bygger på "diffusionsmodellen"

Carina Löfström (2003) upptäckte att ledningen hade en stark teori om hur förändringen sker, som stämde överens med det som inom forskningen brukar kallas för "diffusionsteori". Även om det inte var betydelsen i den ursprungliga, antropologiska versionen av diffusionsteori¹, blev diffusionsmodellen mycket mekanistisk. En idé uppstår där det finns stor idérikedom (den högsta ledningen, de industrialiserade länderna) och som sedan sprids till idéfattiga omgivningar: de underordnade, utvecklingsländerna osv. Tyvärr reser idéer inte i vakuum, utan det finns motstånd och därmed friktion; som resultat blir idéer förvrängda och utarmade.

På sistone har denna mekaniska, eller snarare kemiska modell starkt kritiserats. Istället för diffusion som spridningsmekanism (med tröghetslagen som bas) föreslår man en *översättningsmodell*, som ser idéspredning inte som en överföring av identiska ting från en plats till en annan utan som en slags kollektivt skapande process (Latour 1986; Czarniawska & Sevón 1996). Idéer sprids inte av sig själva: det är det mänskliga intresset som är anledningen till att idéer sprids eller reser överhuvudtaget. Det finns inte heller någon ursprunglig energikälla: alla som är intresserade av att översätta en idé för eget bruk laddar den med energi. Självklart blir det "friktion" när idéer passerar den ena handen (eller hjärnan) till nästa, men det är just denna friktion som ger dem liv och energi. Lika självklart blir idéer olika vid varje översättning, men för den sakens skull behöver de inte bli förvrängda eller utarmade. Tvärtom kan de bli berikade och utvecklade.

¹ Som helt enkelt hävdade att olika folk på olika platser gör liknande saker eftersom de har rest omkring och har kontaktat varandra mycket mer och mycket tidigare än den moderna människan hade kunnat tro var möjligt.

Guje Sevón och jag har jämfört de två modellerna i följande figur (1996):

DIFFUSION (LAGEN OM TRÖGHET)	ÖVERSÄTTNING (KOLLEKTIVT SKAPANDE)
kraften kommer från den ursprungliga rörelsen (= ledarskap är viktigt)	kraften kommer från varje individuell "översättare" (= det finns ingen ursprunglig rörelse)
under idealiska förhållanden färdas idéer i ett vakuum (= friktion stör processen)	idéer överförs från person till person (= processen består av "friktion")
förändringar av den ursprungliga idén måste undvikas eller förklaras (= de utgör ett hinder)	förändringar av den ursprungliga idén är oundvikliga och berikar den (= de understödjer)

Figur 6.1 Diffusions- och översättningsmodeller.

Varför är diffusionsmodellen så populär och tron på den inte försvagad trots att planerade förändringar utifrån denna modell misslyckas gång på gång? Orsakerna kan vara desamma som de som förklarar överföring av forskningsresultat till praktiken och som jag diskuterar i kapitel 9. Här räcker det att säga att diffusionsmodellen lovar ledningen en möjlighet att styra, medan översättningsmodellen är lite "för demokratisk": alla översätter som de vill. Diffusionsmodellen är attraktiv på samma sätt som Münchhausens historier – den fascinerar och låter bra. Man hoppas, mot alla odds, att det går att lyfta sig själv i håret och hoppa över ett träsk om man bara anstränger sig tillräckligt och om man har tur.

Används inte översättningsmodellen i praktiken? Jo, men mer i projekt än i reformer.

Översättningsmodellen i praktiken: projekt

Medan projekt och reformer har samma ursprung i planering påminner projektteori och praktik mer om översättningsmodellen än om diffusionsmodellen. Jag har tagit ett intressant exempel från

Marcus Lindahls (2003) studie av ett finskt företag som tillverkar och levererar dieselmotorer till elkraftverk över hela världen. I varje enskilt fall måste ett dieselmotorverk byggas i en helt unik omgivning i geografisk, politisk och kulturell betydelse. I Lindahls beskrivning följer ett framgångsrikt projekt en logik som är en blandning av diffusion och översättning. Även om dieselmotorn har sitt ursprung i Finland och måste skickas därifrån blir den så småningom "översatt" till den lokala kontexten, samtidigt som den lokala kontexten måste anpassas till den tekniska tingesten – motorn – som är central för projektet. Skillnaden mellan reformer och projekt ligger i att projektet måste komma till ett slut och att det har tydliga effekter i termer av tid, pengar och kvalitet – medan reformernas effekter kan bli mer och mer utdragna i tid och samtidigt mindre och mindre konkreta. Inom projektet är översättningen – av själva projektet och av omgivningen – en självklarhet; inom reformen kan orubbliga mål och oförändrad praxis kämpa mot varandra länge. Förändringen är ett medel i projektet medan den är ett mål i en reform. Låt mig kontrastera en sådan typisk (och därför någorlunda förenklad) projektlogik med reformlogik:

Reform	Projekt
• systemet försöker att reformera sig själv ("lyfta sig i håret") • det är svårt att operationalisera effekterna (själva reformen kan gå som planerat men dess konsekvenser förblir oklara) • planering är i konflikt med improvisering och mixtrande • politisk övervakning, kunderna har lite att säga till om • "att trassla sig genom" är normalt men måste gömmas för observatörerna • aktörerna är i händerna på planer och verktyg	• systemet <i>sträcker ut</i> sig (det försöker åstadkomma mer än det var programmerat för) • effekterna är tydliga (i termer av tid, pengar och kvalitet) • planering, improvisation och mixtrande går hand i hand • svag politisk övervakning, kunderna övervakar själva • "att trassla sig genom" är normal praxis • planerna är verktyg i aktörernas händer

Figur 6.2 Reformlogik och projektlogik

Själva beskrivningen avslöjar att reformerna, som beskrivna här, är typiska framför allt för politiska organisationer, t.ex. offentlig sektor, medan projekt är typiska för industrin, även om båda förekommer i båda områdena. Jag vill hävda att reformer kan lära sig från projekt – i den mån det går. Reformernas mål kommer att förbli icke konkreta, och den politiska övervakningen (i företag lika mycket som i myndigheter) kommer att kvarstå, men konsten att utnyttja oväntade men positiva konsekvenser och att använda improvisation och mixtrande kan vara värt att bemästra.

All detta låter normativt och det är inget misstag. Det kan inte finnas ett recept för en lyckad reform, men många studier av reformer tillåter att formulera vissa heuristiker,² dvs. kunskap som ökar framgångens sannolikhet utan att garantera den. Låt mig därför beskriva några drag som karakteriserar framgångsrika, planerade förändringar.

Ett idealiskt förändringsförlopp

1. Målet blev förhandlat genom många samtal

Denna procedur heter inom statskunskapen "förankring". Det betyder att alla berörda parter fick vara med i arbetet att definiera målet för den planerade förändringen.

2. Målet förändras hela tiden

Istället för att förstelna målet genom slutgiltig utvärdering följer man upp förändringens förlopp och justerar målet när det behövs, helt öppet och omigen på ett förankrat sätt.

3. Metoden/medlet har liten vikt

Det skall vara lätt att släppa taget om sina redskap när de är tunga eller när de helt enkelt inte fungerar som man vill.

2 *Heuristik*, dels metod för att upptäcka eller bilda ny relevant kunskap, dels läran om sådana metoder; till skillnad från *algoritm*, en systematisk procedur som i ett ändligt antal steg anger hur man utför en beräkning eller löser ett givet problem (*Nationalencyklopedin*, 2005).

4. Spontana uppfinningar tas upp och permanentas

En planerad förändring ska inte, om den är bra, göra människor blinda för det som sker spontant och oplanerat; inte alla "oväntade konsekvenser" är negativa.

5. Förändringen har inget tydligt slut ...

I förändringslitteraturen talar man ibland om *kontinuerlig* kontra *episodisk* förändring (Tsukas och Chia 2002). Den sistnämnda är en dramatisk process som stör och skakar den vardagliga verksamheten; den första har ingen dramatisk början eller slut, utan den består av kontinuerlig anpassning, förändring och översättning. Ett system kan inte förändra sig själv, men genom att hålla möjligheterna till förändring öppna kan det tillåta och välkomna spontana och till och med slumpmässiga förbättringar. Den som är i ständig rörelse kan göra ett gigantiskt hopp över träsket och låta håret vara.

I nästa kapitel kommer jag däremot att behandla oplanerade förändringsprocesser, vilka är huvudkällan till organisatorisk förändring.

Läs vidare

Brunsson, Nils och Olsen, Johan P. (1991) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons.
Ahrne, Göran och Premfors, Rune (red.) (2006) *Between stability and change*. Kommande.

7 Om imitation och mode: Hur idéer färdas genom världen

Huvudbegrepp: översättning, isomorfism, globalisering, imitation, mode

Om resande idéer

Bästa läsare, har ni skaffat en iPod ännu? Inte? Det kommer inte att dröja länge, eller hur? Kommer ni att köpa den därför att den finns eller därför att alla har en? Svaret på båda frågorna är kanske "ja" och kan i sin tur förklaras med populärmusikens växande roll. Och som ni kanske kommer ihåg var det Apple som först tog fram iPod, men det är bara historikerna som kommer ihåg popmusikens ursprung: Beatles eller Johann Strauss?

De flesta förändringar sker inte för att någon har planerat dem utan därför att människor är nyfikna och sugna på nyheter. De blir intresserade av nya idéer (nya för dem) och vill ständigt prova på nya saker. Det är inte alltid sådana förändringar en företagsledning önskar sig. Ledningen sätter sig lika ofta upp mot nya främmande idéer som de underordnade gör motstånd mot planerade förändringar. Men, som den franske författaren Victor Hugo sade, ingenting är kraftigare än "en idé vars tid har kommit". När vet man att den tiden har kommit? Det är omöjligt att förutse innan det har hänt. Faktum är att i den globaliserade världen reser idéerna runt hela tiden. Några stannar kvar och blir moderna, några moden stannar och blir institutioner; medan andra försvinner. Men låt mig beskriva själva mekaniken i ett sådant idéresande (Czarniawska och Joerges 1995) innan vi tar en titt på idétrafiken runt om i världen.

Till att börja med måste en idé materialiseras, dvs. bli ett objekt, för att kunna förflytta sig genom rymd. En idé kan bli till en text, en ritning, en modell; den kan också färdas via en hjärna eller kanske via händerna på en resande människa. Var sitter drivkraften? Den sitter i intresset eller nyfikenheten, som jag redan har nämnt, och energin som tillförs vid en översättning. Även materialiserade idéer