

Förändringskrafter och organisationsidentitet

av Gunnel Hessler

Change and organisation identity

The article deals with a study of a library organisation's tendency to lock itself up in ingrained patterns of behaviour with regard to traditional tasks and operative activities. This inertia has been interpreted in terms of autopoiesis, and analysed and understood in the overall cybernetic process of the organisation. Strong functional systems in society also increasingly undermine the identity of library organisations.

Bakgrund

I en organisation finns alltid krafter som verkar för förändring, men också sådana som helst inte vill se något ifrågasättande av den verksamhet som blivit vana och tradition. Det finns olika syn på vari organisationens syfte och mål egentligen består och hur detta skall ta sig uttryck i verksamheten. De enskilda operativa verksamheterna och deras tjänstemän har inte sällan skilda erfarenheter, intressen och förväntningar på organisationen och dess framtid. Det slutliga utfallet av planerade förändringar utgör därför på ett eller annat sätt resultatet av en kraftmätning mellan dessa olika intressen, attityder och förväntningar.

Våra universitetsbibliotek har sedan några decennier genomgått stora förändringar. IT – utveckling och ökad studenttillströmning, inte minst i kombination med en tillstramad

Gunnel Hessler är fil.dr och universitetslektor i biblioteks- och informationsvetenskap vid Högskolan i Borås. Hon disputerade hösten 2003 på avhandlingen "Identitet och förändring: en studie av ett universitetsbibliotek". Artikeln bygger på hennes avhandling. Omslagsbilden är hämtad ur boken *Der blinde Fleck in Luhmanns Systemtheorie* av Schulte, G. ISBN: 3-593-34981-7



ekonomi, har tvingat organisationen till omvärldsanpassning och en förändrad självsyn. Men trots vilja till förändring och förverkligande av nya idéer, kvarstår inte sällan traditionella attityder i organisationers kultur och psykosociala klimat. För att inte känna hot måste biblioteket och dess tjänstemän äga en stark och adekvat identitet som grund att möta samhällets politiska, ekonomiska eller tekniska utmaningar.

Lunds UB som exempel

Vid mitten av 90-talet påbörjade jag en studie med tankarna ovan som bas och med en förändringsprocess vid Universitetsbiblioteket i Lund som empiriskt objekt. Syftet med biblioteksförändringen var att på olika sätt öka kontaktytan med universitetets lärare, fors-

kare och studenter. Detta skulle framförallt ske genom en expanderings av det datorstödda bibliotekssystemet ut bland universitetets användare, en förändrad organisationsstruktur och en del förändringar av tjänster på nyckelpositioner. Biblioteket skulle, som en del i ett nätverk, integreras i universitetets hela informationsförsörjningsprocess.

Frågeställningarna i mitt arbete inriktade sig på det organisatoriska kraftspel som kunde identifieras inom en biblioteksverksamhet i samband med en förändring, men också ifall teorier om en självproducerande dynamik kunde medverka till förståelse av krafternas sätt att verka samt vilken roll som bibliotekstekniken spelade i denna självproduktion (autopoiesis).

Min undersökning påbörjades 1995. Det kan synas övermodigt att ta upp plats med detta inte alldeles färsk material. Det är emellertid inte i första hand för att exponera det enskilda, studerade fallet som platsen tas upp, utan för att peka på en företeelse som alltid kommer att vara för handen i organisationer av olika slag, och därmed öka möjligheten till förståelse för organisatorisk dynamik och självsyn.

Undersökning

Med hjälp av dokumentstudier, intervjuer och enkäter kartlades beslut, förhållningssätt, attityder och handlingar med anknytning till den pågående förändringen. Dessa variabler tolkades som krafter i ett dynamiskt spel kring den förändringsprocess biblioteket befann sig i.

Tjänstemän på nyckelpositioner i biblioteket samt externa representanter i biblioteks-nämnden, organisationens styrorgan, intervjuades.

Studenter, forskare och lärare vid Lunds universitet svarade på en enkät om sina informationsmönster och attityder till biblioteket.

Dokumentmaterialet sträcker sig från 1989 till 1995. Intervjuerna gjordes 1995 och 1997.

Användarenkäterna distribuerades i december 1996.

Metod

Den här typen av undersökning är komplex så till vida att åtskilliga områden, relationer och krafter samverkar. Det handlar om att se och förstå hur förändring och tröghet uttrycker sig i organisationen, med relationer såväl till omvärlden som mellan olika interna delsystem. Något entydigt orsak/verkan sammanhang kan i en sådan kontext sällan spåras. Metod och teoriansats har därför varit systemteoretisk.

Cybernetiska och autopoietiska modeller har använts i analysen för att förstå samspelet mellan vad som sägs, accepteras, ignoreras eller tolkas annorlunda i organisationen. Den cybernetiska analysen föregicks av och byggde på en kartläggning av motverkande krafter i olika organisatoriska delsystem, karakteriserade av egenskaper som organisationsstruktur, ledning, teknik, mål och psykosocialt rollspel.

Beers och Luhmanns modeller

För att förstå dynamiken i förändringsprocessen, gjordes en analys med hjälp av cybernetiska modeller. Det handlade dels om den modell som Stafford Beer utvecklat i sin bok *Brain of the Firm*, och som har människokroppens neurologiska system som förebild, dels den tyske sociologen Niklas Luhmanns teori-modell om självproduktion (autopoiesis) i sociala system där människors kommunikation utgör medium för denna produktion.

Beers modeller gav möjlighet att analysera organisationens interna och externa relationer ifråga om beslut, information och förhållningssätt. Informationsflöden löper internt genom de olika operativa, koordinerande och strategiska delarna, vilka i sin tur var och en har sina specifika externa utbyten med den del av omvärlden som är relevant för

just den egna verksamhetsinriktningen och de egna uppgifterna. Modellen synliggör problemet med en gemensam omvärldsbild för hela organisationen och hur informationen har att passera olika systemgränser, där kodning/avkodning samt förstärkning/dämpning av informationen utgör viktiga förutsättningar för dess spridning och förståelse.

En viktig del av Beers modell är dess förklaring av organisationssystemets homeostasis. Det innebär att organisationen har en tendens till helhetsstabilitet trots dynamiska skeenden såväl internt som externt. Jämvikten upprätthålles enligt Beer genom att delsystem korregerar varandra för att återgå till sina "normaltillstånd" om händelser inträffar som uppfattas som främmande. Detta synliggörs genom att organisationen låser sig i tradition och förväntad bekräftelse.

Luhmanns autopoietiska modell hjälper till att förstå de mekanismer i den sociala kommunikationen som ligger bakom människors tendens att hålla sig till vanor, traditioner och kända beteendemönster. Ett socialt autopoietiskt (själproducerande) system interagerar med omvärlden genom det specifika mönster av interna relationer som i sig definierar systemet. Detta innebär att systemets interaktion med omvärlden blir en reflektion av dess egen organisation. Man tolkar och förhåller sig till det som sker i omvärlden som bekräftelse på interna relationer i form av beslut, behov, vanor och intentioner. Medium för detta är människors kommunikation. Organisationen är således informativt öppen men operativt sluten.

Resultat

Krafter för och emot förändring kan sägas verka såväl inom organisationen som mellan denna och dess omvärld. Formella beslut möts av tradition och passivitet såväl bland tjänstemän på den interna operativa nivån som bland slutanvändare och låntagare. Detta sammantaget

visar organisationens förmåga till förändring i det sammanhang den befinner sig.

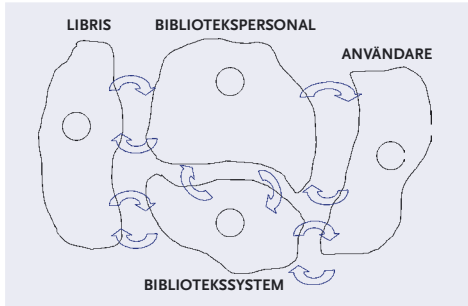
I de olika delsystem som studerades, förmodade förändringskrafterna inte genomsyra hela systemet utan mötte olika motkrafter. Som exempel kan nämnas att förändringen av organisationens struktur inte når ända ner till enskilda uppgifter. Viljan till rotation och kortvariga uppdrag på nyckelpositioner motverkas av en brist på kontinuitet och tillräcklig makt att förändra. Tillräcklig medvetenhet om målen bakom förändring och dess konsekvenser saknas.

Traditionen hämtar kraft ur en autopoietisk kommunikation

De motkrafter som identifierats samverkar genom tradition och vana.

De krafter som verkar för ett öppnare och mer integrerat bibliotek möter sina motkrafter i form av en samverkande jämvikt på den operativa nivån och i dess omedelbara omvärld (se figur). Den strategiska ledningen är den del av organisationen som ger sin syn på bibliotekets egenart i de texter och dokument som skall vara ledande för styrning och förändring. Detta kommuniceras i termer och begrepp som i första hand får sin mening på denna nivå och dess närmaste omvärld, fakulteterna. De operativa verksamheterna söker i sin tur bekräftelse på organisationsidentiteten utifrån sina arbetsuppgifter och specifika inriktning.

Den ledande kraften till förändring finns på strategisk nivå. Den lyckas emellertid inte driva organisationens väg till förändring ner genom den operativa nivån och därmed stimulera till en samverkande autopoietisk process i förändringens tjänst. Organisationsförändringens hela autopoiesis blir sned, tyngdpunkten ligger fel. Den operativa verksamheten aktiveras inte på den nivå som en utvecklande autopoietisk process för hela organisationen kräver.



Homeostatiskt samverkande system i biblioteksverksamheten

Bibliotekstekniken underbygger den autopoietiska kommunikationen

Ett universitetsbibliotek, där kunskapsorganisation i form av katalogisering och klassificering varit förutsättningen för dess informationsförmedlande uppgift, har i denna självproducerande process just katalogen och det integrerade datorstödda bibliotekssystemet som ett drivande nav.

Den kommunikation som sker i operationer kopplade till det datorstödda systemet, refererar via detta till tidigare bibliotekstekniska beslut och till kommande sådana beslut. Samtidigt blir detta en distinktion mellan biblioteket och omvärlden. Det tekniska systemet kan således uppfattas som ett delsystem som tematiserar hela organisationssystemet och som utgör bästa stöd för den operativa självproducerande processen.

Diskussion

En organisation har flera dynamiska delar, var och en med sin autopoietiska produktion. Tillsammans skapar de hela organisationens autopoietiska process. Den strategiska ledningen är en sådan del, olika operativa verksamheter utgör andra. Organisationsförändring är initierad och beslutad av ledningen. Detta sker mer eller mindre utifrån det egna perspektivet, baserat i den egna autopoietiska processen. Det innebär att de operativa systemen,

som utgör organisationens kärnverksamhet, behandlas som om de vore allopoietiska, d.v.s. mekaniska och manipulativa objekt. Dessa systems egen autopoiesis ignoreras, men den slocknar inte. Den uppmärksammar sig istället i form av tröghet, motstånd och en "traditionell" tolkning av besluten. Därigenom blir organisationens hela autopoiesis skev, eftersom dess tyngdpunkt är felplacerad. Hade organisationsförändringen istället mer fått utgå från den operativa processen, fått samla energi från den egna självproduktionen, så hade processen haft möjlighet att harmoniseras genom att kärnaktiviteter drevit hela organisationsförändringens autopoietiska produktion.

Universitetsbibliotekets "raison d'être" är att utgöra stödfunktion till lärares, forskares och studenters informationsförsörjning. Det har emellertid blivit alltmer involverat i samhällets dynamiska förändring jämfört med tidigare och numera inkluderande även marknads- och konsumtionssektorerna.

Intressenter ökar sina krav och önskemål och vill påverka program och utveckling vid såväl universitet som bibliotek. Universitetet och dess olika funktioner måste anpassa sig för att överleva.

Identitet och uppgift

Organisationsledning har, som nämnts ovan, en tendens att anta en allopoietisk ansats vid initiering av förändring. Emellertid är deras situation sådan att de av olika krafter och resurssystem i det omgivande samhället mer eller mindre tvingas därtill. Dessa system skär rätt igenom sociala systemgränser såsom organisationer. Luhmann kallar dem funktionella system, då de differentierar samhället utefter sina speciella funktioner. Det kan handla om ekonomi, politik, vetenskap, utbildning, teknik.

Universitetsbiblioteket är ett socialt system, definierat och format genom medlemskap, mål och program. Systemet sätter grän-

serna för beslutens giltighet och syfte, vilket visar sig i mål och program. Uppgifter, personal, ansvar och makt konstituerar en viktig social dimension. Sociala system existerar, agerar och utvecklas i ett funktionellt differentierat samhälle. Men funktionella system har inga sociala avgränsningar. Istället äger de sin tillämpning i hela samhället, utan krav på medlemskap. De är öppna för medlemskap men slutna gällande funktionella sakfrågor. Sociala system däremot, kommunicerar inom olika områden av uppgifter och sakfrågor, medan de däremot är socialt slutna. Ekonomiska system, till exempel, är slutna kring ekonomiska frågor, men öppna för alla att kommunicera i. Samtidigt är organisationer öppna för ekonomiska frågor men slutna angående medlemskap. De funktionella systemen har alla sina specifika symboler och koder. Det ekonomiska systemet identifieras t.ex. genom mynt, sedlar och kreditkort och kodas genom relationen att ha pengar/inte ha pengar.

Biblioteket anpassar sig

Lunds universitetsbibliotek. Foto: Bengt Melliander



Den roll och den makt som utgår från funktionella system är av stort intresse i samband med förändring, då biblioteksorganisationen kämpar med sin identitet. En hypotes är att ju svagare identitet, desto större möjlighet för funktionella system att i kommunikation och diskurs ges företräde framför organisationens kärntressen. Såväl det ekonomiska som det politiska systemet är för bibliotek dominerade funktionella system, då bibliotek är del av det statliga administrativa systemet och dess utövande av makt. För att överleva måste biblioteket anpassa sig till politiska och ekonomiska "realiteter", där det ekonomiska idag är det mest iögonfallande av de två. Det politiska systemet använder gärna det ekonomiska systemet för att genomdriva sina intentioner. Genom att kommunicera i ekonomiska termer, kan det maskera sina politiska intressen, brist på intressen eller begångna misstag.

Ett annat funktionellt system är det tekniska, en idol i det moderna samhället, och inte minst ett system för kommunikation, in-

formation, kunskap och prestige. Det är också mötet med detta system som befruktat och drivit biblioteket, dess hopp och förtvivlan under de senaste decennierna. I det tekniska systemet bildar begrepp som dator, telekommunikation, överföring, snabbhet, nätverk, tillgänglighet dess symboliska media. De symboliserar vad kommunikation handlar om, nämligen att använda den mest lämpliga tekniken för att få saker och ting kommunicerade och utförda så effektivt och snabbt som möjligt.

Genom den kraft och makt som olika funktionella system har i dagens samhälle, undermineras organisationers identitet genom att deras kommunikation får en alltmer mångfacetterad röst. Ekonomisk och teknisk kommunikation slår ut den kommunikation som handlar om den egna "ursprungliga" uppgiften och den egna identiteten.

Identitet och självproduktion i framtiden

Jag har här tagit upp olika krafter som stödjer eller underminerar förändringsprocessen i en biblioteksorganisation. Trögheten och motståndet mot förändring har tolkats som en följd av att organisationsförändringen inte varit i fas med den operativa självproduktionen.

Historiskt sett har universitetsbiblioteket haft en mer eller mindre identitetsbestämmande koppling till det vetenskapliga funktionella systemet. I och med att antalet studenter har ökat kraftigt, har det funktionella utbildningssystemet tagit över och dominerar nu mer bibliotekets verksamhet. Samtidigt har biblioteket varit föremål för datorisering och datorbaserade produkter av olika slag har invaderat dess territorium. Det har inte sällan känt sig "våldtaget" av det tekniska systemet. Funktionella system har således lagt beslag på bibliotekets energi och tvingat det att fokusera sina problem genom "brytningslinser" för utbildning, teknik och ekonomi. En hypotes

är därför att biblioteket löper risken att bli en splittrad organisation, ett "offer" mer för andras behov, än en professionell verksamhet med stark identitet.

Bibliotekariernas identitet alltmer vag

Bibliotekets och inte minst bibliotekariernas identitet är alltmer vag och oklar. Medvetenheten om mål är inte sällan svag. I en situation där organisationen överväldigas av ekonomiska krav och nerskärningar, mer och bättre IT-resurser, och när begrepp som "livslångt lärande" och "resurscentra" cirkulerar i samhället, exploateras energi och hängivenhet till förmån för ekonomiska, politiska och tekniska frågor. Har då personalen en svag känsla för organisationens mål, är de operativa delsystemen illa ute att kunna hävda sin identitet.

En identitet med en djupare professionell kunskap, skulle förmodligen ge en starkare och mer livskraftig självproduktion i bibliotekets operativa delar. Den skulle inte lika lätt låta sig bli ett objekt för ekonomiska och tekniska intressen. Tyvärr kommer biblioteken, som många andra organisationer i vårt samhälle, att alltmer befinna sig i en pressad situation, där det gäller att hävda sig mot krafter och intressen som korsar dess "territorium" och som ofta äger problemdefinitionsföreträde i sakfrågor.

Referenser

- Beer, S. (1981) *The Brain of the Firm*. Wiley & Sons, 1995
- Hessler, G. (2003) *Identitet och förändring: en studie av ett universitetsbibliotek och dess självproduktion*. Valfrid, Borås (Dissertation)
- Luhmann, N. (1982) *The Differentiation of Society*. Columbia University Press, N.Y.
- Luhmann, N. (1995) *Social Systems*. Stanford University Press