



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2003-06-04

LEDARSKAPETS BETYDELSE I SAMORDNAD UTVECKLING

Samordnad organisationsutveckling genom lärande

Abstrakt

I vår studie analyserar och presenterar vi olika idéer och fakta som rör de förhållanden som bör råda mellan ledarskap och samordnad organisationsutveckling. Med organisationsutveckling menar vi kompetensinformationssystem-, verksamhetsutveckling etc. Enligt litteraturen och empiriska fall är en samordnad utveckling en önskad företeelse men svår att åstadkomma. Det mest avgörande för en samordnad organisationsutveckling är ett förnuftigt ledarskap och relevanta instrument som ledarna använder sig av. Därmed blev huvudfrågan som denna studie försöker belysa: *Vilka relationer råder mellan organisationsutveckling och ledarskap – med andra ord; vad gör ledarskapet nödvändigt?* Frågan har utretts utifrån tre synpunkter och har resulterat i tre delfrågor. För det första: *Hur betraktas organisationsutveckling ur ett ledarperspektiv?* Ledare saknar en bestämd uppfattning om organisationsutveckling. Utvecklingen definieras av flera motstridiga dimensioner såsom planerad, evolutionär, centraliserad, decentraliserad etc. Det innebär att det enda egentliga svar som kan härledas utifrån denna motstridiga bild är att den mest kritiska faktorn för samordning är lärande, och därmed är en lyckad ledare den som använder olika instrument. För det andra: *Vilka är de ledarroller som är nödvändiga och ger väsentliga bidrag i en organisationsutveckling?* Vår studie visar på tre väsentliga roller som förklarar ledarens existens i organisationsutveckling. Dessa är ledare som designer, lärare samt medlare. Det finns även andra roller som enligt vår studie spelar en väsentlig men inte nödvändig förutsättning för en lyckad organisationsutveckling. Slutligen: *Vilka "instrument" använder ledaren för att fullgöra sin uppgift?* Enligt vår utredning är ledarens främsta instrument modeller, analyser och olika former av kommunikation. Dessa syftar till att främja överblickbarheten, medvetenheten samt meningsfullheten. Utredningen visar att ledare använder ett batteri av sådana verktyg för att uppfylla sina roller. Sammanfattningsvis dominerar begreppet proaktivt ledarskap varken i teorin eller i verkligheten. Det som dominerar är många olika organisationsutvecklingssegenskaper. Därmed menar vi att det enda gemensamma attributet i den dominerande uppfattningen är lärande. Det är just detta instrument som ledarskapet använder för att samordna kunskaper, erfarenheter, värderingar och intressen. Denna bild av ledarskap stämmer väl med teorin och empirin. Såväl huvudfrågan som delfrågorna har varit grunden för att skapa en modell för att belysa de ovannämnda frågorna. Modellen består av ett ramverk som grundas på hypoteser som härleds från väletablerade teorier. Empirin har bekräftat många av de berörda hypoteserna och därmed modellens relevans. Det empiriska materialet har i stort konkretiserat hypoteserna utan att medföra grundläggande förändringar i modellen. Därmed påstår vi att modellen har tillräcklig validitet men otillräcklig reliabilitet för att vi ska kunna dra någon generaliserad slutsats. Hela arbetet har strukturerats och genomförts i enlighet med SSM-modellen som betraktas som ett av de mest relevanta instrumentet för att utreda frågor som rör management och ledarskap.

Nyckelord: Ledarskap, Samordnad utveckling, Lärande

**Författare: Linda Holmberg
Malin Håkansson
Kajsa Partanen**

**Handledare: Fil.dr Thanos Magoulas
Magisteruppsats, 20 poäng**

Förord

Vi vill tacka vår entusiastiske och engagerade handledare Thanos Magoulas för många givande diskussioner under arbetets gång. Vi vill vidare tacka vår beställare Håkan Enquist för att han ställt upp och tagit sig tid och pratat med oss och förmedlat nyttiga och givande kontakter på organisationerna vi besökt. Tack till våra respondenter som ställde upp och svarade på våra frågor. Ett stort tack till Maria Bergenstjerna som lät oss disponera ett eget rum som vi haft stor nytta av, de personer som gett oss feedback på vårt arbete innan inlämningen och till våra familjer som haft förståelse för vår frånvaro.

Linda Holmberg

Malin Håkansson

Kajsa Partanen

Göteborg 2003-06-04

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMAVGRÄNSNING OCH SYFTE	10
1.3 DISPOSITION	13
2. UTREDNINGSMETODIK	14
2.1 VÅRT ANGREPPSSÄTT	15
2.2 VETENSKAPLIG METOD	16
2.2.1 <i>Kvalitativ metod</i>	16
2.3 DATAINSAMLING	17
2.3.1 <i>Litteraturstudie</i>	17
2.3.2 <i>Intervjuer</i>	17
2.4 PRESENTATION AV ORGANISATIONER	18
2.4.1 <i>SKF</i>	18
2.4.2 <i>Volvo</i>	18
2.4.3 <i>AerotechTelub</i>	19
3. TEORETISKA RAMAR.....	20
3.1 ORGANISATIONSUTVECKLING	20
3.1.1 <i>Samordnad organisationsutveckling</i>	20
3.2 TRE PERSPEKTIV	22
3.2.1 <i>Det rationella perspektivet</i>	22
3.2.2 <i>Det kulturella perspektivet</i>	25
3.2.3 <i>Det politiska perspektivet</i>	28
3.2.4 <i>Övriga teorier inom det rationella perspektivet</i>	29
3.2.5 <i>Övriga teorier inom det kulturella perspektivet</i>	32
3.2.6 <i>Övriga teorier inom det politiska perspektivet</i>	34
3.3 OLIKA FÖRESTÄLLNINGAR OM LEDARSKAP	36
3.3.1 <i>Mintzbergs ledarskapsroller</i>	37
3.3.2 <i>Ledarstilar - Personliga egenskaper</i>	40
3.3.3 <i>Ledarskap och management</i>	45
3.3.4 <i>Situationsberoende ledarskap</i>	46
3.4 MODELLGRUNDANDE TEORI	47
3.4.1 <i>Ginzbergs modell om framgång och acceptans</i>	48
3.4.2 <i>McKinsleys 7S-modell</i>	49
3.4.3 <i>Langefors relationsdiagram</i>	50
3.5 LEDARSKAP I ORGANISATIONSUTVECKLING	51
3.5.1 <i>Ledarroller</i>	51
3.5.2 <i>Sammanfattning</i>	54
4. VÅR MODELL FÖR LEDARSKAP I ORGANISATIONSUTVECKLING	56
4.1 SYFTE MED VÅR MODELL	56
4.2 GRUNDLÄGGANDE IDÉER	56
4.3 VÅR MODELLS PLACERING I FRÅGESTÄLLNINGEN	57
4.4 PRESENTATION AV VÅR MODELL	58

4.4.1 Definitioner av begrepp i modellen	58
4.5 DESIGN AV FRÅGORNA	60
4.5.1 Ledarens syn på organisationsutveckling	60
4.5.2 Ledarens roller och uppgifter	63
4.5.3 Ledarens instrument	68
5. EMPIRISKT RESULTAT	72
5.1 PRESENTATION AV RESPONDENTERNA	72
5.2 PRESENTATION AV RESULTAT	73
5.2.1 Ledarens syn på organisationsutveckling	73
5.2.2 Ledarens roller och uppgifter	82
5.2.3 Ledarens instrument	89
6. DISKUSSION OCH TOLKNING	99
6.1 DISKUSSION AV DET EMPIRISKA RESULTATET	99
6.1.1 Ledarens syn på organisationsutveckling	99
6.1.2 Ledarens roller och uppgifter	106
6.1.3 Ledarens instrument	110
6.2 SJÄLVKRITIK	116
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA PROJEKT	118
7. SLUTSATS	119
8. REFERENSER	123
9. BILAGOR	128
BILAGA 1: FRÅGEFORMULÄR	128

Figurer

Figur 1-Informationssystem som integrerad del av organisationen.....	8
Figur 2-Skapandet av en konceptuell modell.....	11
Figur 3-Disposition	13
Figur 4-Checklands SSM-modell	14
Figur 5-Vårt angreppssätt	15
Figur 6-Samband modell-teori-empiri.....	16
Figur 7-Processer som försiggår i samordnad utveckling i en organisation (Tichy, 1983)	20
Figur 8-Tre perspektiv på tre processer	22
Figur 9-Mackenzies ABCE-modell (Mackenzie, 1984)	23
Figur 10-SSM-cykel (Checkland, 1989).....	27
Figur 11-Richness & Reach (Evans & Wurster, 2000).....	31
Figur 12-Ashridge missionsdiamant (Campbell, 1993).....	33
Figur 13-”Sense of mission” (Campbell, 1993).....	33
Figur 14-Svagt samband (King & Thompson, 2000)	34
Figur 15-Förhållande (King & Thompson, 2000).....	34
Figur 16-Ömsesidigt förhållande (King & Thompson, 2000)	34
Figur 17-Integrering (King & Thompson, 2000).....	35
Figur 18-Instrumentellt och karismatiskt ledarskap (Nadler & Tushman, 1989).....	43
Figur 19-Ledarskap och management (Hughes et al., 2001)	45
Figur 20-Ginzbergs modell om framgång och acceptans (Ginzberg, 1980).....	48
Figur 21-McKinsleys 7S- modell (Campbell, 1993)	49
Figur 22-Relationsdiagram (Langefors, 1981)	50
Figur 23-Designrollen i SSM-cykeln.....	52
Figur 24-Medlarrollens uppkomst (figur inspirerad av Ashridge missionsdiamant (Campbell,1993)).....	53
Figur 25-Ledarskap och management (Hughes et al., 2001)	54
Figur 26-Tidsberoende rotdefinition och tidsberoende verksamhetsbilder	54
Figur 27-Organisationsutveckling i ett helhetsperspektiv	55
Figur 28-Översikt.....	57
Figur 29-Vår modell för ledarskap i samordnad organisationsutveckling.....	58
Figur 30-Ledarens syn på organisationsutveckling	61
Figur 31-Ledarens roller	64
Figur 32-Ledarens instrument.....	68
Figur 33-Sammanfattning av ledaren.....	71
Figur 34-Utvecklingsfaktorer.....	101
Figur 35-Balans mellan extrema uppfattningar	102
Figur 36-Validitet och reliabilitet	117
Figur 37-Ledningsslutsats	119
Figur 38-Tre världar.....	120

Tabeller

Tabell 1-Mognadsfaser i IS-utveckling (Hedberg & Jönsson, 1978)	28
Tabell 2-Typer av organisationsförändringar (Nadler & Tushman, 1989).....	30
Tabell 3-Ledarskapsbegrepp (Hughes et al., 2001)	36
Tabell 4-Manager och Ledare (Hughes et al., 2001)	45
Tabell 5-Typer av organisationsförändringar (Nadler & Tushman, 1989).....	46
Tabell 6-Uppdelning av respondenter.....	73
Tabell 7-Modellens validitet och reliabilitet.....	116
Tabell 8-Tänkbar framtida studie av ledarskapsinstrument.....	118

1. Inledning

Det finns ett flertal faktorer som motiverar vår studie. För det första är Håkan Enquist¹ en av de personer som har både teoretisk och empirisk erfarenhet av utvecklingsprocessen, detta har han rapporterat om i olika studier². Håkans huvudintresse är att få veta vilken ledarens roll är i samordnad organisationsutveckling.

Studier av dagens organisationsutvecklingar visar att de ofta misslyckas; de är ensidiga, fragmentariska och tar inte hänsyn till helheten. I Deltarapporten (Enquist et al., 2001) framgick det att en organisationsutveckling består av kompetens-, informationssystem- och verksamhetsutveckling. Dessa är de tre processer som måste samordnas för att inte dra iväg åt olika håll.

En annan motivering till att vi blev intresserade av detta var att under 2002 deltog vi – Linda Holmberg, Malin Håkansson och Kajsa Partanen – i ett projekt som ägde rum inom ramarna för kurserna ”Verksamhetsarkitekturer” och ”IS/IT³ - Planering och ledning” vid Institutionen för informatik. Projektet gick under benämningen HEA (Handels Enterprise Architecture) och bestod av två faser. Den första fasen gick ut på att kartlägga Handelshögskolans institutioner och deras inbördes relationer. I den andra fasen designades fyra alternativa scenarier för Handelshögskolans framtida verksamhet. Det scenario som utformades från ett nätverksperspektiv innehöll bland annat en egenskapad modell för hur en organisation kan nå sitt gemensamma syfte genom uppfyllandet av nyckelorden *överblickbarhet*, *medvetenhet* och *meningsfullhet*.

När det var dags för oss att välja ämne för vår magisteruppsats valde vi att fortsätta på den inslagna vägen eftersom vi fått klart för oss att just samordnad organisationsutveckling utgör ett problem inom dagens organisationer. Det första vi gjorde var att söka i litteraturen och examensarbeten för att se vad som fanns skrivet i ämnet. I Blixt och Svärdströms (2002) magisteruppsats fanns stöd för den utvecklingsmodell vi använde oss av i HEA. Det fanns dessutom förslag på framtida studier om just vilken roll *ledaren* spelar i samordnad organisationsutveckling. Det lät som ett mycket intressant ämne, vi beslöt oss för att utforska det vidare.

En tredje anledning till vårt intresse av området är att inom organisationer råder det ömsesidiga beroendeförhållanden mellan organisationens struktur, kultur, processer, aktörer och IT-projekt/system. Ju starkare beroendeförhållande som råder mellan dem, desto större är behovet av samordnad organisationsutveckling. Därför har ledningen klara behov av att kunna samordna dessa beroenden (Magoulas & Pessi, 1998). Enligt Bergenstjerna et al. (1999), Langefors (1974) och Enquist et al. (2001) finns det tre grundläggande krav eller önskemål som definierar ledarskapets förmåga i att hantera en

¹ Vår beställare

² SEMLA, DELTA, Understanding Misunderstandings

³ Informationssystem/Informationsteknologi

samordnad organisationsutveckling. Dessa är *överblickbarhetskravet*, *medvetenhetskravet* och *meningsfullhetskravet* (Ginzberg, 1980).

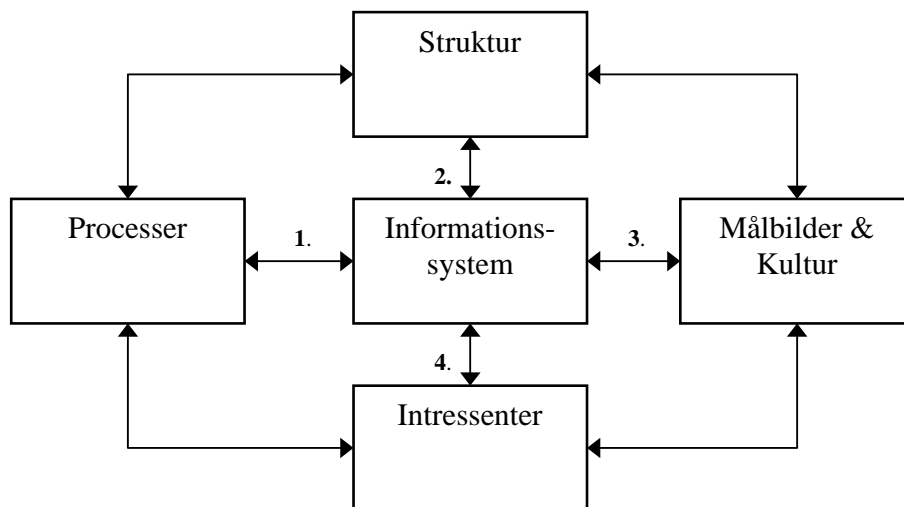
Det fanns och det finns väsentliga argument som motiverar en kartläggning av de relationer som bör råda mellan samordnad organisationsutveckling och ledarskap, denna kartläggning bygger på tre nyckelbegrepp; *överblickbarhet*, *medvetenhet* och *meningsfullhet* som enligt vår uppfattning definierar ledarskapets egentliga roll i utvecklingsarbete.

1.1 Bakgrund

En samordnad organisationsutveckling är en komplicerad process. Det finns erfarenheter av dåliga utvecklingseffekter, men fåtal fall av lyckade organisationsförändringar. I detta sammanhang påpekas att utvecklingens framgång bygger på ledarskapet, men hur hänger dessa två aspekter, det vill säga ledarskap och utveckling, samman? Organisationer⁴ är i sig ett komplicerat begrepp. Begreppet informationssystem (IS)⁵ gör det än mer komplicerat. Enligt vår uppfattning saknar organisationskonceptet betydelse utan IS eftersom organisationsbegreppet som sådant bygger på samordnat handlande och samordnade beslut. Det är just denna samordning som kräver kommunikation av fakta, idéer, mål, värderingar, etc. för att skapa de nödvändiga förutsättningarna för ökad förståelse och samordnat handlande. Information är kunskap som kommuniceras genom språket och därmed bygger varje form av kunskapsskapande på just tolkning av språket och symboler som nyttjas i förtydligande av kunskap. På samma sätt är beslut den process som omvandlar information till handling. Därmed förutsätter alla organisatoriska beslutsprocesser kommunikation i strävan efter att dela kunskap. Sist, men inte minst kan informationssystem och kommunikationssystem effektiviseras med hjälp av informationsteknologi (IT). IT blir därmed en avgörande faktor för att minimera eller eliminera rummets och tidens begränsningar och därmed effektivisera såväl kommunikation som beslutsfattandet. IS har tidigare spelat en avgörande roll i effektivisering av administrativa rutiner. Numera har IS blivit en strategiskt odelbar del för att effektivisera processerna, minimera ansvarsnivåerna, kommunicera kulturen och dela människornas kunskaper och erfarenheter på ett smidigt sätt. Nedanstående lista (se figur 1) exemplifierar ovanstående förväntningar. (Thanos Magoulas, våren 2003)

⁴ Organisation; term inom organisationsteorin med två betydelser, dels en konkret där en planmässig samverkan mellan individer och grupper med gemensamma intressen åsyftas (förekommer ofta i sammansättningar, t.ex. personalorganisation), dels en mer allmän där ett företags eller en förvaltnings uppläggning av verksamheten avses (Nationalencyklopedien, 2003).

⁵ Informationssystem, system som behandlar, dvs. insamlar, bearbetar, lagrar och distribuerar information. Exempel är system som ger stöd för att planera, övervaka eller styra en verksamhet i en organisation, t.ex. orderbehandling, lagerhantering etc. (Nationalencyklopedien, 2003).



1. Informationssystemen används för att effektivisera processerna /öka värdeskapandet
(Davenport, 2000; Hammer, 1996; Porter, 1998)
2. Informationssystemen används för att omstrukturera organisationen och förbättra styrningen
(Ackoff, 1967; Argyris, 1977; Langefors, 1974)
3. Informationssystemen används för att förbättra relationerna
(Hedberg, 1980; Langefors, 1974)
4. Informationssystemen används för att förbättra kommunikationen
(Argyris, 1977; Langefors, 1974)

Figur 1-Informationssystem som integrerad del av organisationen

Organisationsutveckling är i vårt resonemang den utveckling som drivs av förändringar i informationssystemet och därmed påverkar resten av verksamheten på grund av de ömsesidiga beroende mellan IS och organisationens resterande delar; det vill säga struktur, intressenter, målbilder och kultur samt processer.

Struktur

Den *sociala strukturen* beskriver hur intressenterna bör interagera. Denna struktur bestäms av vilka normer och roller intressenterna har för tillfället (s k *deskriptiv struktur*) och vilka *förväntningar* som finns på deras normer och roller (s k *normativ struktur*). Vanligtvis är dagens strukturer hierarkiska (det vill säga asymmetriska, byråkratiska och med hög formalisering och standardisering av många beslut). Den organisatoriska utvecklingen söker i detta fall minska de hierarkiska nivåerna, eliminera den onödiga byråkratin och främja den öppna kommunikationen såväl internt som externt. Begrepp som downsizing⁶, empowerment⁷, autonoma enheter, nätverkande organisationer etc. är representativa uttryck för denna typ av utveckling. (Thanos Magoulas, våren 2003)

⁶ Minskning av antalet anställda på lönelistan.

⁷ Möjliggörande

Intressenter

Intressenterna är de individer som medverkar i en organisations verksamhet. Därmed kan de påverka eller bli påverkade av hur väl organisationen lyckas med sin verksamhet. Den organisatoriska utvecklingen innebär hög respekt för individernas deltagande i utvecklingsbeslut i strävan efter att skapa kunskapsbaserade organisationer. I informationssamhället är de dominerande resurserna varken materiella eller monetära utan kunskapsmässiga. Organisationer utgör en "community of knowing"⁸ som är beroende av just kommunikation av idéer, fakta, erfarenheter, värderingar, målbilder etc. för att "community" ska vara hållbart utifrån ett långsiktigt perspektiv. (Thanos Magoulas, våren 2003)

Målbilder & kultur

Målbilden uttrycker ett förväntat tillstånd. Målbilden styr designen av organisationen, och bör etableras genom förhandlingar med alla intressenter. Detta eftersom ett väl förankrat mål ökar deltagarnas motivation och känsla av delaktighet som därmed bör leda till en bättre måluppfyllelse och ett bättre socialt "klimat" i verksamheten. Organisationskonceptet bygger på målbilder. Målbilder definierar en verklighet som inte finns, men som är önskvärd för att vägleda det gemensamma handlandet. Här är det viktigt att påpeka att vissa målbilder utgör ultimära⁹ mål medan andra är operativa. De ultimära målen är tids- och rumsberoende och därmed konfliktfria. De handlar om hälsa, frihet, rikedom, etc. Enligt Thompson (1967) har vår kultur lärt oss att prioritera hälsa och inte sjukdom. Det är dessa värderingar som vägleder oss i den individuella eller gemensamma strävan och i alla beslut. Däremot är de operativa målen de mål som reflekterar kortsiktiga och rumsmissiga aspekter av olika tillstånd som rör medel och som ibland kan kräva prioriteringar, men de strider inte mot de ultimära målen. (Thanos Magoulas, våren 2003)

Processer

Processer handlar om de grupper av aktiviteter som förekommer i en verksamhet. I bästa fall innebär processerna en strävan efter en gemensam målbild. Processer omvandlar "input" till "output". Processerna brukar delas in i värdeskapande och värdestödjande (Porter, 1998). De värdeskapande processerna är de som skapar mervärde för kunder och övriga intressenter medan de värdestödjande processerna ingår i den administrativa infrastrukturen i organisationen. Det innebär att många av de värdestödjande processerna lätt kan "outsourcas". De värdeskapande processerna är de som utgör verksamhetens teknologiska kärna, det vill säga "know-how". Det är just denna typ av processer som utgör en stabil grund i varje verksamhet och det är just dessa processer som är i fokus i den organisatoriska utvecklingen. (Thanos Magoulas, våren 2003)

Informationssystem

Informationssystemet/en förväntas fylla bland annat följande funktioner:

- Förbättra vägen mot måluppfyllelse.
- Förbättra intressenternas kunskapsutveckling.

⁸ Den gemensamma kunskapen i en grupp.

⁹ Tidsberoende

- Förbättra processerna.
- Förbättra och befästa den sociala strukturen.

Informationssystemet är också ”spindeln i nätet”. Det kopplar samman de olika dimensionerna (struktur, intressenter, målbilder och processer) och försörjer dem med relevant information. Till exempel kan informationssystemet användas för att effektivt sprida målbilden och, om så behövs, påminna intressenterna om målet.

Vi går nu över till att presentera vilken problemuppfattning som finns, studiens syfte, vilken avgränsning vi har valt att göra samt en disposition av arbetet.

1.2 Problemaxgränsning och syfte

Ledare har klara behov av att samordna ömsesidiga beroendeförhållanden. Ju mer globaliserad, centraliserad och specialiserad organisationsutveckling desto mer samordning behövs. Det finns tre grundläggande krav eller önskemål som definierar ledarskapets förmåga att hantera en samordnad organisationsutveckling; *överblickbarhet*, *medvetenhet* och *meningsfullhet*. Utredningar (se 1. Inledning) visar att dessa svårigheter uppstår på grund av svagt eller obefintligt ledarskap. Detta leder fram till den huvudfråga som vi syftar till att besvara i vår studie:

Vilka relationer¹⁰ råder mellan organisationsutveckling och ledarskap – med andra ord; vad gör ledarskapet nödvändigt?

Vi har delat upp vår huvudfråga i tre delfrågor. Vi antar att ledarskapet har en plats i komplexa sociala situationer såsom organisationsutveckling, men hur ser ledare själva på organisationsutveckling med dess processer och intressenter? Det vill säga:

Hur betraktas organisationsutveckling ur ett ledarperspektiv?

Organisationsutveckling är en komplex process där det råder hög osäkerhet. Påverkan sker av den externa miljön och konflikter uppstår under arbetets gång. Vad kan ledaren bidra med för att hantera denna situation? Eller som vi formulerar det i vår andra delfråga:

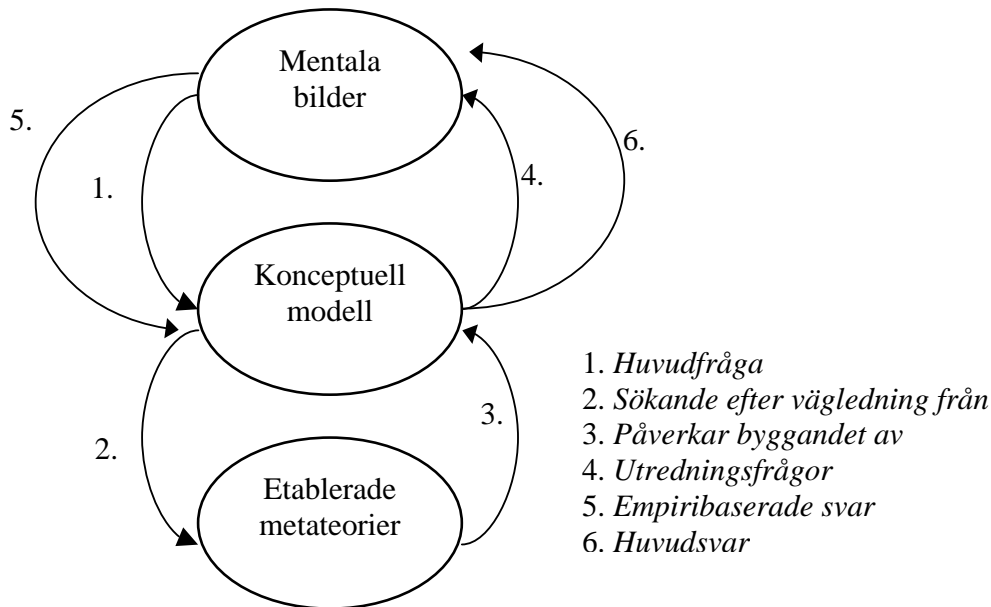
Vilka är de ledarroller som är nödvändiga och ger väsentliga bidrag i en organisationsutveckling?

Den sista delfrågan utgår från teorier som talar om ledarskapets instrument som varande en väsentlig del i betraktandet av ledarskapet. Därbland teorier om skillnaden mellan ledare och managers samt de tillvägagångssätt och medel de använder sig av för att uppnå sina mål och samordna komplexa och osäkra situationer. Detta leder oss till formuleringen av vår sista delfråga:

Vilka ”instrument” använder ledaren för att fullgöra sin uppgift?

¹⁰ samband, förhållande, förbindelser

Vårt syfte är inte att skapa en modell¹¹ utan att besvara huvudfrågan med stöd av en modell som systematiserar kunskap, erfarenheter och idéer. Vårt syfte är att svara på ovanstående fråga med hjälp av nedanstående modell (figur 2).



Figur 2-Skapandet av en konceptuell modell

Figuren beskriver hur mentala bilder och en konceptuell¹² modell påverkar varandra i en växelverkan för att nå fram till ett resultat. Från början existerar mentala bilder, utifrån dessa formuleras en huvudfråga. För att besvara frågan skapas en konceptuell modell. Vid konstruerandet av modellen används även etablerade metateorier¹³ som påverkar utformningen. Utifrån modellen formuleras ett antal utredningsfrågor och med dem som grund sker en empirisk studie. (I detta fall innebar studien en undersökning av existerande mentala bilder.) De empiribaserade svaren kopplas tillbaka till modellen, en jämförelse och tolkning sker och ett svar på huvudfrågan formuleras. Svaret kan sedan medföra en justering av de mentala bilderna.

På grund av studiens ämne, att leda en samordnad och proaktiv¹⁴ utveckling, grundas vår avgränsning på tentativa förutsättningar det vill säga ofullständiga och absolut inte

¹¹ Modell; under förutsättning att modellen och verkligheten tillräckligt liknar varandra i relevanta avseenden kan man genom att studera modellen även lära känna det verkliga fenomenet. Att konstruera en abstrakt vetenskaplig modell för ett fenomen är alltså i stort sett detsamma som att ställa upp en teori om fenomenet (Nationalencyklopedien, 2003).

¹² begreppslig [i vetenskapl. sammanhang] (Nationalencyklopedien, 2003).

¹³ teori som har en (annan) teori som studieobjekt; den senare kallas ofta *objektteori* (Nationalencyklopedien, 2003).

¹⁴ proaktiv, inriktad på förutsebara framtida situationer och ofta på att förhindra något oönskat, t.ex. brott eller sjukdom. Exempelvis ska, enligt statsmakterna, polisens arbete vara proaktivt inriktat (Nationalencyklopedien, 2003).

slutgiltiga grunder. Samordning utifrån ledarskapssynpunkt omfattar såväl samordnat tänkande (samförståelse/delad förståelse) som samordnat handlande (medbestämmande, medverkande) medan begreppet proaktivitet refererar till sekvensen mellan tänkande och handlande.

Det finns olika modeller som har tagit upp ledarens roll i det här sammanhanget på en antingen/eller grund. Vissa menar att ledarskap är rättigheten att fatta viktiga, strategiska och långsiktiga beslut medan andra menar att ledarskap är den förmåga som behövs för att dagligen driva operativa utvecklingsbeslut. Utifrån samma perspektiv menar många att ledarskapets främsta uppgift är att samordna tänkande i termer av kunskap och värderingar och lämna handlandet fritt (Thanos Magoulas, våren 2003). Vilken av dessa två modeller som är relevant eller ej kan inte avgöras med en rigid avgränsning som redan från början utesluter det ena perspektivet. Därmed kan vår avgränsning huvudsakligen sammanfattas i tre termer: samordning, proaktivitet och holistiskt perspektiv.

Vi har dock i vår studie valt att göra ytterligare några avgränsningar. Dessa har gjorts på grund av den begränsade tid som studien omfattar. Vi har valt att inte ha med några organisationer från den offentliga sektorn och vi har valt att endast se på ledarskap utifrån ett interorganisatoriskt perspektiv. Slutligen har vi även, av samma anledning, valt att inte fråga de anställda om deras åsikter om utvecklingsledarskap.

1.3 Disposition

Här ger vi en kort presentation av innehållet i den fortsatta uppsatsen, kapitel för kapitel.

Kapitel två består av en redogörelse av hur vi gått tillväga under vårt arbete med denna studie. Här kan ni se vilken slags undersökningsmetodik vi har använt oss av och varför vi valt just den. Här finns även en presentation av de organisationer vi besökt.

Kapitel tre består av fastställda teorier inom området för ledarskap och organisationsutveckling. Här tar vi upp de olika syner som finns på ledarskap, hur ledarskap definieras i olika teorier samt några olika organisationsutvecklingar som finns samt en sammanfattning över hur teorierna hänger samman.

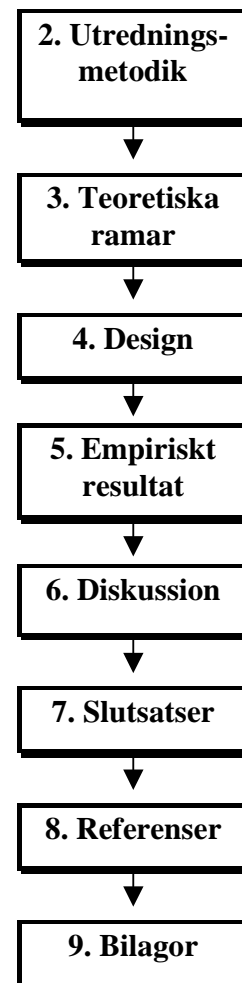
I *kapitel fyra* redogör vi för hur vi skapat vår modell. Sedan kommer ett avsnitt om hur vi har kommit fram till våra utredningsfrågor, varför vi har ställt dem och vad vi vill få ut av svaren.

I *kapitel fem* presenterar vi resultatet av intervjuerna, sammanställt i tabellform och med respondenternas kommentarer utskrivna.

Kapitel fem ligger till grund för *kapitel sex* där vi diskuterar och tolkar resultatet, kontrollerar vår modells validitet och reliabilitet samt ger idéer till fortsatta projekt inom detta område.

I *kapitel sju* drar vi slutsatser av vår studie.

Vår uppsats avslutas med ett referenskapitel (*kapitel åtta*) där våra källor redovisas och *kapitel nio* som består av bilagor. I bilagan finns vårt frågeformulär.

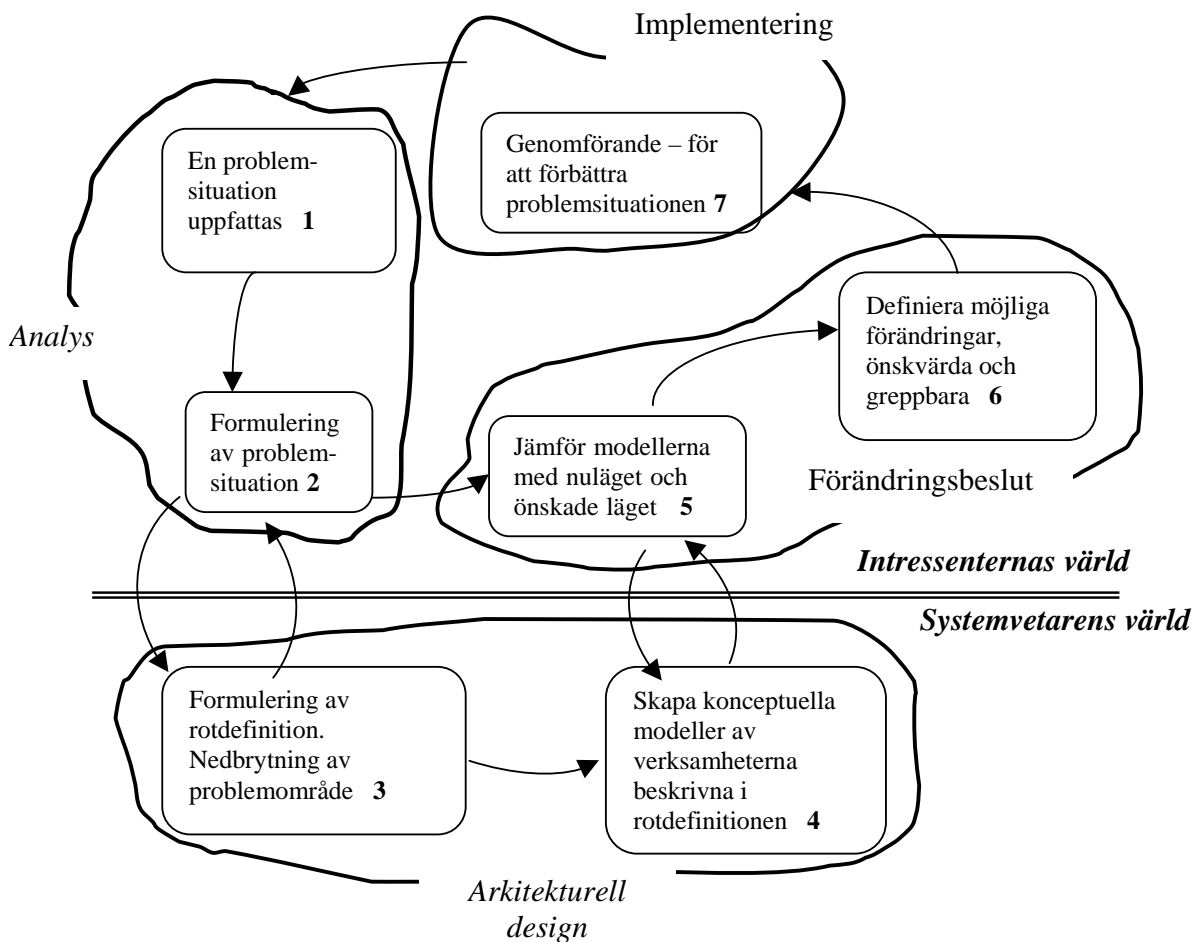


Figur 3-Disposition

2. Utredningsmetodik

Metoden som väljs i utförandet av en studie kan ha stort inflytande på vilket resultat som kommer att uppnås i studien samt vilka slutsatser som kan dras av densamma.

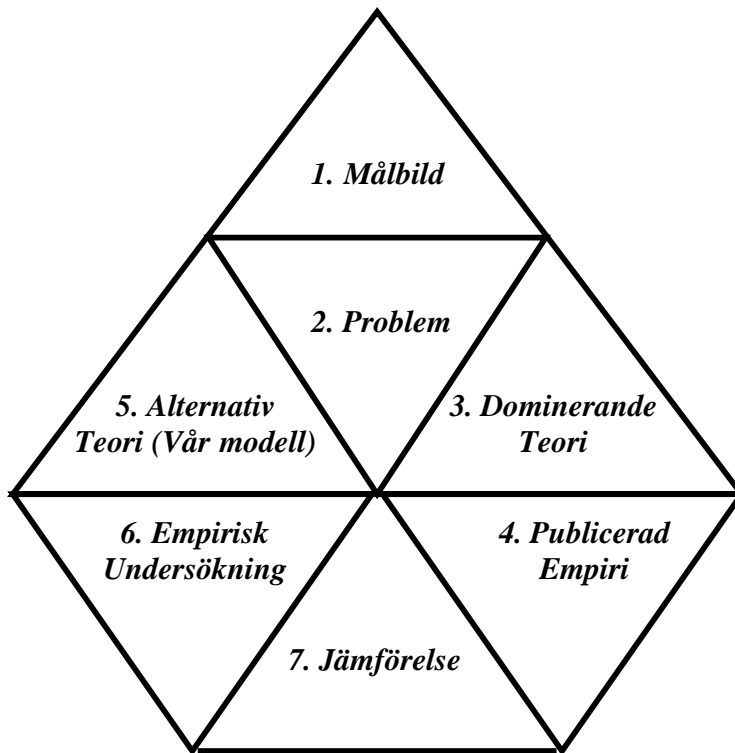
Vid genomförandet av vår studie har vi följt Checklands (1989) SSM-modell (Soft System Methodology, se kapitel 3.2.2). SSM-modellen består av fyra faser; analys, design, förändringsbeslut samt implementering. Vi har i vår studie stannat på de två första faserna i denna modell nämligen analys och design.



Figur 4-Checklands SSM-modell

2.1 Vårt angreppssätt

Vårt angreppssätt, som i stort utgått från Checklands SSM-modell, kan steg för steg förklaras i nedanstående bild (Figur 5). Denna bild visar i detalj hur vi gått tillväga i vår studie.



Figur 5-Vårt angreppssätt

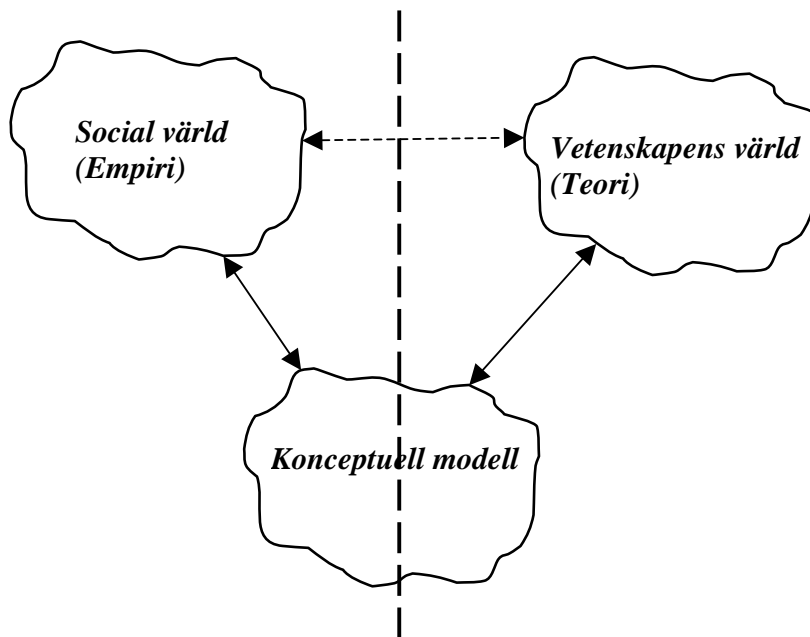
Målet (1) i det här fallet (se figur 5) består av att uppnå en lyckad samordnad organisationsutveckling. Tidigare undersökningar (se 1. Inledning) i ämnet har visat att det finns *problem (2)* med att uppnå målet. Svårigheterna är oftast kopplade till brist på överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet, och det anses att ledaren spelar en avgörande roll när det gäller att uppnå dessa.

För att undersöka de *dominerande teorierna (3)* på området utförde vi en omfattande studie av *publicerad empiri (4)*, där vi sedan sållade fram de, i vårt tycke, mest väsentliga teorierna i ämnet och ställde samman dem i vårt teorikapitel.

Utifrån tidigare undersökningar (se 1. Inledning) samt de existerande teorierna på området skapade vi en egen modell (*5, Alternativ teori*) för hur en ledare bidrar till att en lyckad samordnad organisationsutveckling kan uppnås. För att validera modellen genomförde vi en *empirisk undersökning (6)* med frågor grundade både i de dominerande teorierna (*3*) och vår egen modell (*5*). Slutligen gjorde vi, i kapitel diskussion och tolkning, en *jämförelse (7)* mellan de fakta och argument som stödjer de dominerande

teorierna och vår egen modell. Utifrån jämförelsen såg vi sedan vilka slutsatser som kunde dras om ledarskap i samordnad organisationsutveckling och vår modells validitet.

Nedanstående bild visar hur vi, genom vårt angreppssätt, skapat en modell som är grundad både på den sociala världen (empirin) samt vetenskapens värld (teorin).



Figur 6-Samband modell-teori-empiri

2.2 Vetenskaplig metod

De metoder vi huvudsakligen valde mellan i vår studie var *kvantitativ* och *kvalitativ* metod. Den kvantitativa metoden innebär ofta ett större antal respondenter och utmynnar i numeriska observationer, eller låter sig transformeras i sådana (Backman, 1998). Eftersom vi kände att vi ville få ut mer från vår utredning än procenttal eller andelar ansåg vi att en kvalitativ metod passade vår studie bäst. Trots att frågeformulärets utformning består av graderingen 1 – 5, har vi därför enbart tolkat dem i verbal form.

2.2.1 Kvalitativ metod

Metoder som inte använder sig av siffror eller tal brukar kallas kvalitativa. De inkluderar eller resulterar i verbala formuleringar, skrivna eller talade (Backman, 1998). Styrkan med de här metoderna är att de ger en grundlig bild av en viss situation och hjälper till att förstå människors idéer och bidrar till att utveckla nya teorier. Svagheten är att det tar tid och det är svårt att analysera och förstå insamlad data (Easterby-Smith et al., 1991). Både Backman (1998) och Easterby-Smith et al. (1991) påpekar att det kan ses som väldigt lätt att genomföra kvalitativa studier men att denna föreställning är felaktig. Med

kvalitativa metoder strävar man efter att åstadkomma en helhetsbeskrivning av det undersökta. Därför omfattar ofta den här typen av studier mindre populationer än kvantitativa undersökningar. Forskaren försöker fånga upp såväl människors handlingar, som dessa handlingars innebörder. Den kvalitativa metoden utmärks av att forskaren kommer informationskällan nära och resulterar i *språkliga formuleringar*, snarare än i siffror.

Kännetecknande för ett kvalitativt perspektiv är enligt Backman (1998) att det inte från början är känt vilka resultat som är tänkbara. Detta kräver en följsamhet gentemot det som studeras. Valet av metod kanske får ändras under projektets gång. Det man vill studera handlar ofta om kvalitet och inte om antal, fördelningar eller exakta mätvärden. Resultatet kan vara ett antal nya aspekter på ett problem. Ibland går det även att få fram antal även om det sällan är huvudsyftet. De kvalitativa metoderna kan alltså beskriva nya kvaliteter av verkligheten som inte var kända förut.

2.3 Datainsamling

Det finns olika sätt att samla in data; enkäter, etnografiska studier, observationer etc. Vi har i vår studie använt oss av litteraturstudier samt intervjuer. Detta för att få en grund att stå på (litteraturstudier) och för att se om teorierna stämmer överens med verkligheten (intervjuer).

2.3.1 Litteraturstudie

För att få en grund att stå på i skapandet av vår modell och utformandet av våra frågor inledde vi vår undersökning med omfattande litteraturstudier. Efter att problemställningen har fastställts börjar enligt Backman (1998) den fas som kallas för litteraturgranskning. Genom studier av artiklar, böcker och sökningar på Internet ställde vi samman en solid teorigrund att bygga vidare på i vårt fortsatta arbete. Litteraturen valdes dels med handledarens hjälp, dels genom egna sökningar.

2.3.2 Intervjuer

Den mest grundläggande av alla kvalitativa metoder är, enligt Easterby-Smith et al. (1991) djupintervjuer. Burgess är citerad i Easterby-Smith et al. (1991) om varför intervjuer är viktiga:

”(the interview) is . . . the opportunity for the researcher to probe deeply to uncover new clues, open up new dimensions of a problem and to secure vivid, accurate inclusive accounts that are based on personal experience”
(Easterby-Smith et al. (1991) s.73)

Enligt Stjernberg (2002-11-22) är djupintervjuer mer av karaktären samtal utan några fördefinierade frågor. Med anledning av detta karaktäriseras de intervjuer som vi genomfört som semistrukturerade. Att ha vissa givna frågor som är av värde för oss men

ändå ha utrymme för fortsatta diskussioner om något intressant dyker upp under intervjun är ett bra sätt att fånga upp vad vi inte vet.

Det är oerhört tidskrävande att utföra intervjuer och de som utför dessa har ett högt ställt krav på sig att genomföra dem på ett kvalitativt bra sätt (Backman, 1998). Innan intervjuerna kan börja krävs väl genomtänkta frågor och när själva intervjun äger rum krävs det en hel del självbehärskning för att inte lägga orden i munnen på den som intervjuas. Det är väldigt frestande att själv föreslå svar på frågorna som ställs utifrån information som erhållits från tidigare informanter. Vi har gjort vårt bästa för att ha detta i åtanke under genomförandet av våra intervjuer. För att kunna kontrollera detta i efterhand har alla intervjuer tagits upp på band.

2.4 Presentation av organisationer

Ett problem i en studie är att hitta relevanta personer att intervjuas. Vi fick mycket god hjälp av vår beställare Håkan Enquist med att få kontakt med tre organisationer. Kontaktpersonerna på organisationerna var sedan hjälpsamma med att skicka oss vidare till, av dem utvalda, intressanta utvecklingsledare som vi fick intervjuas. Begreppet ledare har på ett medvetet sätt inte definierats för våra kontaktpersoner eftersom vår studie syftade till att få en representativ bild av ledarskap, oberoende av nivåer.

2.4.1 SKF

SKF grundades 1907 i Göteborg och har i dagsläget tillverkning på 79 platser världen över, egna försäljningsbolag i 70 länder samt 7000 auktoriserade distributörer och återförsäljare över hela världen. Koncernen är indelad i fem divisioner; Automotive, Electrical, Industrial, Service och Aero and Steel Division. Under dessa lyder sedan en mängd dotterbolag, utspridda över hela världen. SKF är världens ledande leverantör av produkter, kundpassade lösningar och tjänster inom området lager och tätningar. De lösningar och tjänster SKF erbjuder sina kunder sträcker sig från sofistikerade system med integrerade elektroniska komponenter till det rätta lagret, tätningen eller ställdonet som motsvarar kraven i en viss applikation. Företagets tjänster omfattar också avancerad teknologi och styrning av underhåll som ökar kundernas konkurrenskraft. SKFs affärsidé är att stärka och utveckla ett globalt ledarskap inom lager, tätningar, näraliggande produkter, system och tjänster. (www.skf.se)

2.4.2 Volvo

Volvokoncernen består av ett flertal olika underbolag, däribland Volvo Parts och Volvo IT. Volvo har 71000 anställda runt om i världen och indirekt mångdubbelt fler hos leverantörer och återförsäljare. Volvo har som målsättning att vara ledande i kundtillfredsställelse och image. Volvo tillhandahåller transportrelaterade produkter och tjänster till kunder i utvalda segment. Volvo Parts tillhandahåller tjänster för eftermarknaden inom alla affärsområden i Volvokoncernen förutom till Volvo Aero och Financial Services. Tjänsterna sträcker sig över tre olika områden, Logistik, Volvo Action Service och Product Support Development. Volvo IT förser Volvokoncernen,

Volvo Personvagnar och andra utvalda kunder med kompletta och affärsstödjande IT-lösningar. Volvo Information Technology finns i Europa, Nord- och Sydamerika samt Asien. (www.volvo.com)

2.4.3 AerotechTelub

AerotechTelub är ett företag i Saabkoncernen. De har 2 100 medarbetare och omsätter cirka 2,1 miljarder kronor per år. AerotechTelub är ett tjänsteföretag som erbjuder kvalificerade tekniska tjänster, underhåll och kundanpassade systemlösningar inom informationsteknik, elektronik och farkostteknik. Deras tjänster omfattar alla faser i ett projekt; från förstudie, upphandlingsstöd, systemintegration, test och verifiering till support och underhåll. AerotechTelubs affärsidé är att erbjuda kvalificerade tekniska tjänster, underhåll och kundanpassade systemlösningar inom informationsteknik, elektronik och farkostteknik till totalförsvaret, verk och myndigheter samt andra valda nischer inom näringslivet. (www.aerotechtelub.se)

Respondenterna och de organisationer respondenterna representerar syftar till att ge en representativ bild av respondenternas uppfattande av verkligheten. Då vi har intervjuat i den privata sektorn har vi inga representanter för den offentliga sektorn med, detta på grund av att vi inte hade några kontakter inom den offentliga sektorn.

3. Teoretiska ramar

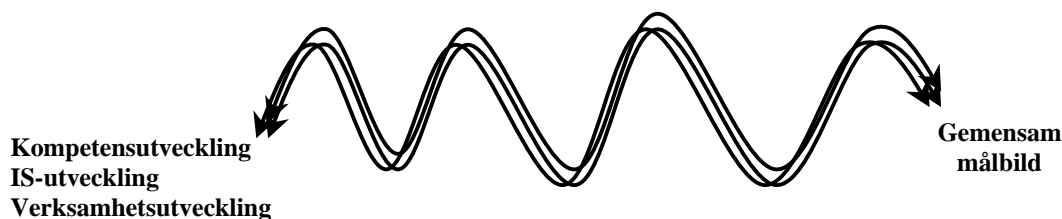
Det finns en enorm mängd litteratur som behandlar ledarskap utifrån olika synvinklar och beskriver utvecklingsprocesser på olika sätt men det finns begränsad/ingen litteratur (som vi har sett) som belyser hur ledarskapet kopplas till en proaktiv, holistisk och samordnad organisationsutveckling. I detta kapitel redogör vi för de teorier vi valde att använda oss av. Vi inleder med att beskriva vad organisationsutveckling innebär, med de tre delarna som ingår och de tre perspektiv som tillsammans bildar en helhetssyn på samordning.

3.1 Organisationsutveckling

Kompetensutveckling, *IS-utveckling* och *verksamhetsutveckling* är tre viktiga processer som kontinuerligt sker inom en organisation. Det gäller för ledningen att skapa balans mellan dessa utvecklingar och att få dem att smälta ihop och sträva åt samma håll. Detta kallas för *samordnad organisationsutveckling* (Tichy, 1983; Enquist et al., 2001).

3.1.1 Samordnad organisationsutveckling

Samordnad utveckling är något som bär med sig flera fördelar för de organisationer som använder sig av det. Samordnad utveckling kan ses som ett samlingsbegrepp för olika ideal, som i grund och botten betyder förbättringar för alla parter inom en organisation (Hugoson, 1989, 1990, 1991). Samordnad organisationsutveckling består enligt Tichy (1983) av tre delar, *kompetensutveckling*, *IS-utveckling*, och *verksamhetsutveckling* (se figur 7). I en organisation pågår det ett antal olika utvecklingsförlopp samtidigt; organisationen förändras, utbildningsprogram genomförs etc. Det är viktigt att kunna samordna dessa förlopp (Arbetsmiljöfonden, 1988). Med samordning av förloppen menas att se till att alla strävar åt samma håll och ligger ungefär i fas.



Figur 7-Processer som försiggår i samordnad utveckling i en organisation (Tichy, 1983)

Enligt Enquist et al. (2001) finns det ett flertal anledningar till varför företag bör samordna sin utveckling:

- Det blir lättare att uppnå mål för kostnadsminskningar som påverkar hela organisationen samt medarbetande organisationer.
- Det förenklar förändringar av interorganisatoriskt samarbete där man använder IT.

- Det underlättar synen på företaget, arkitekturen hos systemen och produkterna, metoder och modelleringstekniker mellan de som tillhandahåller IT/IS och organisationen.
- Det underlättar inkrementell migration från tidigare system.
- En samordning underlättar avklarandet av svårigheter vid integrationen av informationssystemet med organisationen och andra informationssystem, inom och mellan organisationer.
- Det stödjer en global utveckling av kompetens och kunskap.
- Det förbättrar kompatibilitet mellan nya och gamla informationssystem.

Enquist et al. (2001) menar dock att det finns tre orsaker (brist på förståelse, delad förståelse och motivation) som tillsammans pekar på varför det är *svårt* att bedriva samordnad organisationsutveckling:

Brist på förståelse och delad förståelse

Organisationen och informationssystemet är ömsesidigt beroende av varandra. Detta innebär att om en förändring sker i det ena krävs det en förändring även i det andra. Problem uppstår om organisationen och IS-designen inte är kompatibla och är felmatchade. Då blir utvecklingsprocessen oförståelig. Beroende på organisationens storlek råder det skillnad på hur kraven på förståelse ser ut. Detta i kombination med kraven på snabba förändringar leder till skillnader i hur olika intressenter ser på organisationen. Möjligheten att koordinera organisationsutvecklingen och IS-utvecklingen blir då svagare på grund av bristen på förståelse.

Brist på gemensam kultur

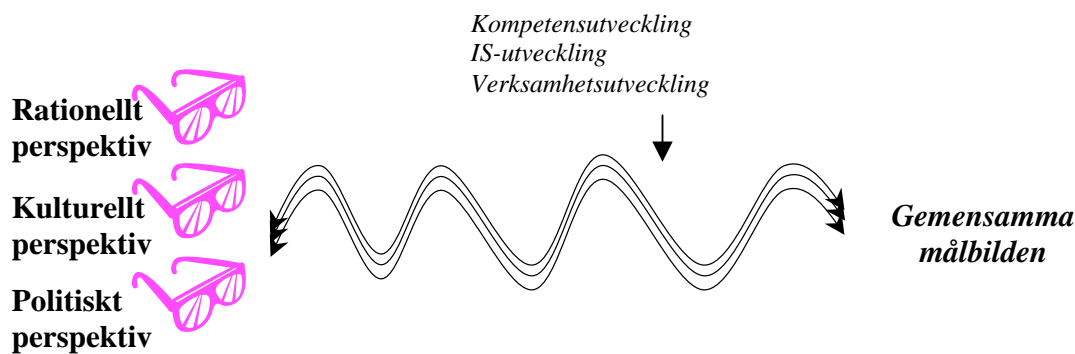
Ett komplement till bristerna listade av Enquist et al. (2001) är brist på gemensam kultur som vi har identifierat men hjälp av Checklands (1989) teorier. Gemensam kultur och delade värderingar inom en organisation är viktiga för att intressenterna ska få en medvetenhet om utvecklingen.

Brist på motivation och engagemang

Diffusa, inkonsekventa, motsägelsefulla och dolda utvecklingsmål och intressen hos inflytelserika intressenter, likväl som oklara managementstrukturer och maktförhållanden resulterar i brist på motivation och engagemang.

Alla dessa tre brister är viktiga att åtgärda, men av olika slag. Brist på förståelse och delad förståelse faller under ett *rationellt (tekniskt)* perspektiv, medan brist på gemensam kultur kopplas till ett *kulturellt* perspektiv. Brist på motivation och engagemang har med ett *politiskt* perspektiv att göra (Tichy, 1983).

De tre perspektiven fungerar som glasögon med olika fokus. För att en helhetsbild ska kunna nås och en samordning kunna ske måste organisationsutvecklingen med dess komponenter (kompetensutveckling, IS-utveckling och verksamhetsutveckling) betraktas ur samtliga perspektiv (se figur 8).



Figur 8-Tre perspektiv på tre processer

Vad vi menar med rationellt, kulturellt och politiskt perspektiv förklarar vi i nästa avsnitt med hjälp av tre utvecklingsmodeller skapade av Hedberg & Jönsson (1978), Mackenzie (1989) och Checkland (1989).

Dessa tre perspektiv medför tre roller som ledaren måste spela. Rollerna är de som *designer*, *lärare* och *medlare* och deras uppkomst förklaras i slutet av teorikapitlet (3.5.1).

3.2 Tre perspektiv

Dessa tre perspektiv och utvecklingsmodeller finns även beskrivna i Blixt och Svärdröms (2002) magisteruppsats, varifrån vi har fått idén till dem. Med viss modifikation står allt detta (i kapitel 3.2.1, 3.2.2 och 3.2.3) att läsa i deras arbete, och med deras tillåtelse har vi även använt oss av deras översättningar och formuleringar av begreppen i perspektiven.

3.2.1 Det rationella perspektivet

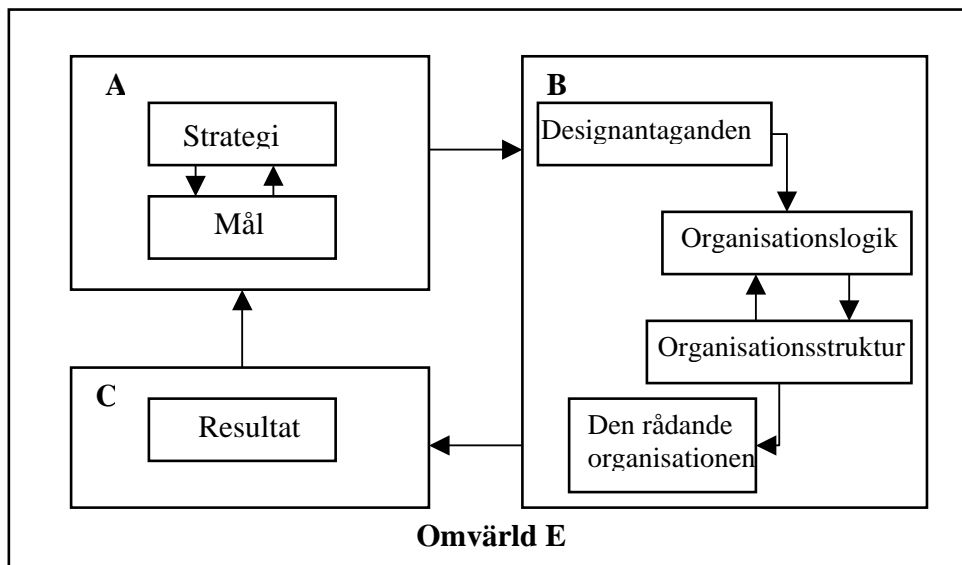
Mackenzie (1989) har presenterat en modell för hur en organisationsutveckling bör bedrivas. Mackenzie förordar organisationsdesign som han definierar som en "fortlöpande cykel av att införliva mål och strategier, forma den teknologiska organisationen för att implementera dessa och producera önskvärt resultat mot en föränderlig omvärld samtidigt som organisationen fortsätter att fungera". I sin teori menar Mackenzie att organisationsdesign är en ledares huvuduppgift och ansvar. Organisationsdesign påverkar strukturerna i en organisation och de arbetsuppgifter som utförs. Därför är *kunskap* kring hur processer och gruppstrukturer påverkar varandra inom organisationen mycket viktiga för utvecklandet av en teori och teknologi för organisationsdesign. Organisationsdesign ändrar vanligtvis maktstrukturer och de som drabbas har resurser, kunskap och erfarenheter.

Mackenzies grundläggande strategi kring organisationsdesignprojekt är att se processen som en slags undersökning. Strategin har fem delar:

- Utveckla ett konceptuellt/begreppsmässigt ramverk.
- Utveckla metoder för tillämpning i organisationen.
- Använda dessa metoder för att designa/ändra/omforma organisationen.
- Analysera resultatet och processen för varje tillämpning.
- Identifiera behov av förbättring av ramverket och metoderna.

Detta upprepas kontinuerligt (lärande).

Mackenzies bild av utvecklingen i en organisation sammanfattas bra av hans ABCE-modell (figur 9).



Figur 9-Mackenzies ABCE-modell (Mackenzie, 1984)

Företag befinner sig alltid i en omvärld E.

I ruta A finns mål och strategier. För att implementera dessa mål och strategier utvecklar organisationen dess organisationsteknologi.

Organisationsteknologi i ruta B består av fyra delar:

- Designantaganden.
- Organisationens logik.
- Organisationens arkitektur.
- Den rådande arkitekturen.

Organisationsteknologi representerar de medel/resurser som designern använder för att implementera strategierna för att producera resultatet i ruta C. Det finns olika faktorer som skall överensstämna, för att en organisation skall bedömas som väl designad. Alla faktorer som inte stämmer överens frambringa osäkerhet och gör att förbättringar måste göras i organisationsdesignen.

Mackenzie (1984) ställer upp tretton *desiderata* eller önskemål för organisationsdesign. Dessa berör själva designprocessen, resultatet av designen och implementeringen.

D.1. *Överenskommelse om att processen skall följas snarare än resultatet*

Överenskommelsen omfattar vilka steg som processen skall följa och vilka beslutsfattare som, tillsammans med designern, skall bestämma vad i de olika stegen i processen. Överraskningar skadar implementeringen på grund av att de skapar osäkerhet, misstro och förlust av engagemang.

D.2. *Komplett analys (fullständighetsanalys)*

Analys av samtliga delar av utvecklingsmodellen (Mackenzies ABCE-modell) skall göras för att få en helhetsbild.

D.3. *Kostnadseffektivitet*

Organisationsdesignprocessen skall vara kostnadseffektiv, eftersom den kostar både tid och pengar och kan ta personal från deras vanliga arbetsuppgifter. För att få processen effektiv skall projektet delas upp i delar och inleda med de delar som innebär låga kostnader.

D.4. *Objektivitet*

Designprocessen skall utföras av människor som är oberoende av organisationen. Medlemmar inom en organisation har svårt att vara objektiva då de har egenintresse, förutbestämda åsikter och politiska skäl till att hålla på ett visst slutresultat av processen.

D.5. *Snabbhet*

Designproblem skiftar över tiden. Ett problem kan därför anta en ny skepnad och vara inaktuellt om designen tar för lång tid.

D.6. *Småskalighet*

Ju mindre påverkan en designprocess har på omstrukturering av personal och maktstrukturer inom en organisation, desto lättare blir implementeringen av den nya organisationsdesignen.

D.7. *Enkelhet, tydlighet*

Komplexitet i organisationsdesignen kan orsaka förvirring och konflikter. Klarhet och tydlighet kring den nya designen gör att den blir enklare att implementera och mer stabil.

D.8. *Noggrannhet, detaljrikedom*

Varje organisationsdesign ändrar makt och arbetsuppgifter. Medlemmar inom organisationen kommer att söka efter klarhet. En dåligt utformad och odetaljerad plan

kan orsaka konflikter och förvirring. En klar specifikation gör att medlemmarna inom en organisation kan förstå och acceptera den nya designen.

D.9. *Genomarbetning*

En organisationsdesign som beaktar många olika faktorer som kan påverka organisationen, förbättrar anpassningsbarheten för organisationsdesignen så att den svarar mot en förändring med minimal ansträngning.

D.10. *Implementerbarhet*

Det finns många politiska faktorer att ta hänsyn till, som exempelvis ägarförhållanden och fackförening. Om dessa faktorer inte tas i beaktande kan det hämma implementeringen av den nya organisationsdesignen. Implementeringsprocessen skall utvecklas från början av organisationsdesignprocessen och följa med i varje steg i utvecklingen. Belöningsystem bör finnas för skötsel och underhåll av den nya organisationen.

D.11. *Lätthanterlighet*

Organisationsdesignen kommer att vara lättare att underhålla om det finns incitament för att tillse att det blir gjort. Detta bör skötas av företagsledningen och dess personal.

D.12. *Hävstångsverkan*

Organisationsdesignen skall utformas för att ge bieffekter som förenklade rutiner för exempelvis personalplanering och lönesättningssystem.

D.13. *Minska beroendet av experten*

Organisationen skall klara sig utan designexperten när projektet är avslutat. Detta bör planeras in och sörjas för inom framtagandet av organisationsdesignen.

Det framgår av Mackenzies utvecklingsmodell att kunskap är en absolut omistlig del av utvecklingsprocessen vilket ger oss det rationella perspektivet där förståelse och delad förståelse spelar en väsentlig roll.

3.2.2 Det kulturella perspektivet

Checklands (1989) SSM-koncept (Soft System Methodology) är en vägledningsmodell för verksamhetsbaserat systemtänkande som kan tillämpas vid komplicerade informationsmässiga och organisatoriska problem. SSM ser system som mjuka, där problemen ofta är ostrukturerade och svåra att definiera. Mjuka system är sociala system där människor ingår, och filosofin går ut på att det i ett socialt system oftast finns motsägelsefulla mål i konflikt.

SSM kan även ses som metod för verksamhetsutveckling och omfattar därför aktiviteter som relateras just till utvecklingsfrågor. Checkland menar att det är nästan omöjligt att få fram en fullständig och representativ kravbild. Inte ens i de fall där utvecklarna lyckas få

fram en sådan kravbild är det möjligt att förutse de konsekvenser en förändring kan generera. Därför används SSM i en lärandeprocess, vilket innebär att inte enbart verkligheten utan även människornas bilder om denna verklighet blir föremål för förändringar.

”Verkligheten” betraktas i SSM som en social konstruktion av samverkande system. Den är en idealiserad bild av hur människor och organisationer skall samverka med varandra för att uppnå effekter som normalt inte skulle kunna uppnås. Den stora poängen med SSM är att den slutliga bilden bestäms av intressenterna själva. Den underliggande filosofin i SSM är att intressenter har olika syn på situationen och uppfattar olika aspekter som problematiska. Det är detta som kallas mjuk pluralism (Magoulas & Pessi, 1998). Det finns en del risker med systemutveckling i SSM enligt Chekland:

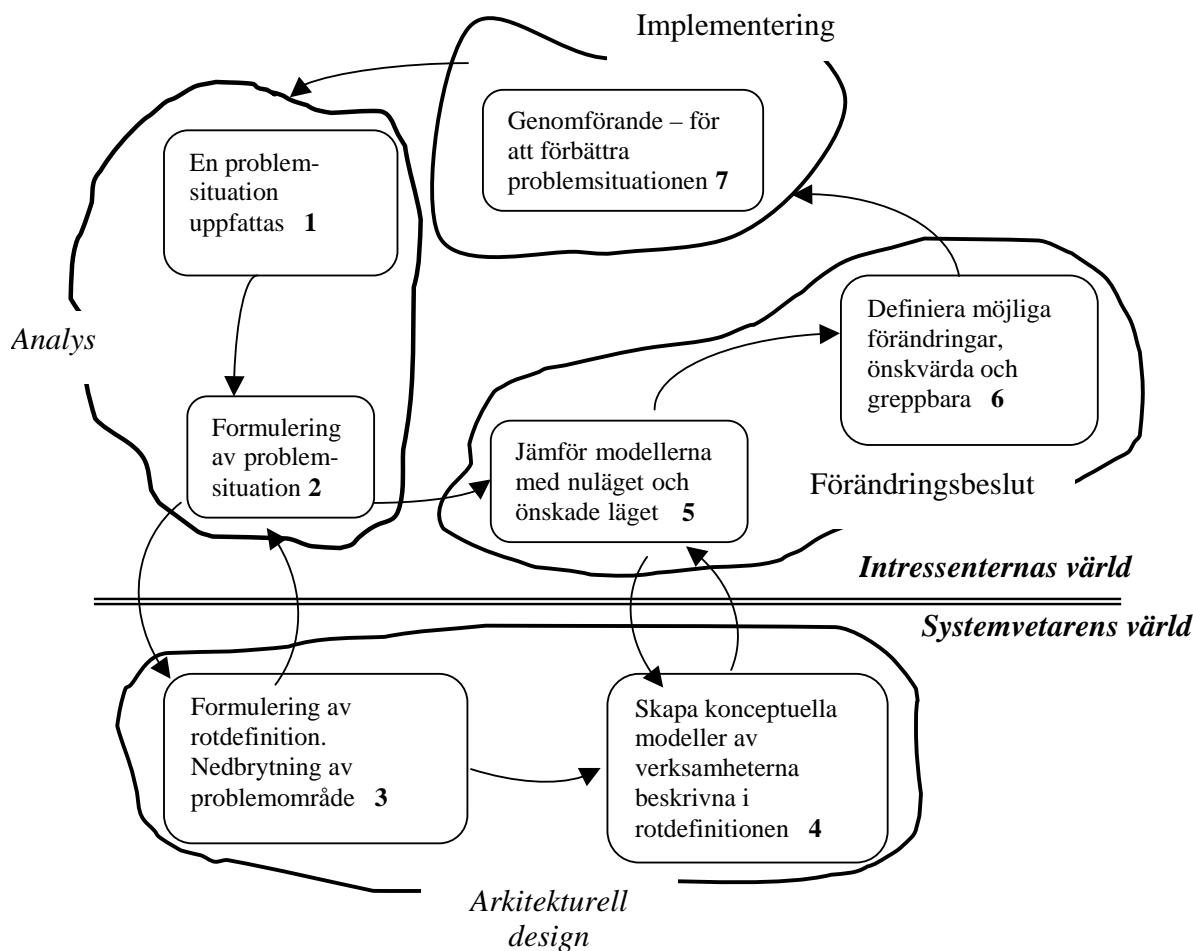
Om användare inte bereds tillfälle att delta i kartläggningen kommer det eventuella resultatet att präglas av ledningens (chefens) syn på verksamheten. I detta fall blir förstudien ensidig och kommer att spegla ett behov som inte alltid löser faktiska problem.

Vad görs om intressenterna, dvs. ledning, anställda, medarbetare etc. inte vill engagera sig eller delta i diskussionerna? Vem är det då som skall ändra sig? Risker är överhängande att de som gör analysen drivs av egenintresse med påfallande risk för suboptimering.

Ett system som inte stödjer en verksamhet är inte bra, men ett bra system som används på fel sätt kan vara ännu värre. Det kostar ännu mer tid och pengar. Detta scenario blir antagligen verklighet om någon av de två ovanstående punkterna gäller. Själva grundprincipen med SSM är att den angriper problematiken med dåligt definierade, ”röriga”, problem i den verkliga världen (Lewis, 1994).

SSM består av sju steg (se figur 10). Hur noggrant varje steg behöver utföras beror till stor del på det problem som skall lösas. Stegen behöver inte användas i den angivna ordningen, vissa steg kan till och med uteslutas om situationen så kräver. I SSM ingår det att utreda problemet ur två olika synvinklar:

- Den logiska utredningen
- Den kulturella utredningen



Figur 10-SSM-cykel (Checkland, 1989)

De sju stegen i SSM är:

1. Problemsituation: Det uppfattas att något behöver åtgärdas. Vad som ska åtgärdas är inte känt eftersom problemet/problemen ofta är oklara. Ett flertal olika faktorer kan vara inblandade. Problemet uppfattas ofta på olika sätt av de inblandade aktörerna och det är viktigt att ha insikt om att det kan finnas flera problem. I första steget görs en övergripande problemformulering.
2. Beskriv problemsituationen (nuläget): Formulera problemsituationen. Här ska problemområdet som har uppmärksamrats ringas in och formuleringen ska ske mer konkret.
3. Klargöra det sociala systemets identitet som berörs av eventuell förändring: Problemområdet ska brytas ner i mer specifika subverksamheter för att skapa en idé om hur en viss aktivitet kan utföras. Det är viktigt att beakta världsuppfattningen och utveckla flera subverksamheter vid komplexa

problemsituationer. Tekniken startar med att identifiera olika intressenter för klargörande av det sociala systemets rotdefinition, dvs. dess identitet. I syfte att skapa en fullständig rotdefinition används, enligt Checkland (1981), CATWOE (Clients, Actors, Transformation, Weltanschauung, Owner, Environment).

4. Skapa alternativa konceptuella modeller av det önskade läget som togs fram i steg tre.
5. Jämför modellen av nuläget och det önskade läget för att få fram en uppfattning om vad som bör åtgärdas.
6. Framtagning av möjlig handlingsplan.
7. Genomförande: Det sista steget innebär att genomföra vad som beslutats i steg sex. Krävs fördjupning i någon fråga börjar man om från det steg som anses lämpligt. För varje SSM-cykel införskaffas en djupare förståelse och större detaljkunskap inom problemområdet.

Checklands systemutvecklingsmodell visar klart på behovet av en social kontext i utvecklingsmodeller. Det är människor (intressenter) inblandade i varje steg av processen, och varje steg som tas måste vara grundat hos dem för att utvecklingen över huvudtaget ska nå implementeringsfasen. Detta är vad det kulturella perspektivet innebär.

3.2.3 Det politiska perspektivet

För att exemplifiera det politiska perspektivet använder vi oss av Hedberg & Jönssons (1978) modell (se tabell 1) för hur systemvetarens roll har utvecklats genom tiderna. Modellen visar att utvecklingen av informationssystem inte sker separat, utan både påverkar och påverkas av den organisation den sker i.

<i>Mognadsfaser</i>	Uppdrag	Syfte	Organisationsdesign	Designers
Första fasen	Designa IS	... för att utforska den nya teknologin	Som en överraskning	Pionjärer
Andra fasen	Designa IS med försiktighet	... för att minimera sociala följder	Av misstag	”Skräddare”
Tredje fasen	Designa IS med avsikt	... att förändra organisationer	Genom medvetet handlande	”Förändringsförvaltare”
Fjärde fasen	Delaktighet i design av IS	... för att skapa lärande organisationer	Självdesignande, i ständig utveckling	Finns ej

Tabell 1-Mognadsfaser i IS-utveckling (Hedberg & Jönsson, 1978)

I begynnelsen (första fasen) var informationsteknologin, med betoning på teknologin, det främsta. Det fanns massor med nya spännande leksaker för datormänniskorna att utforska användningen av. Att leksakerna sedan visade sig påverka de verksamheter och människor som använde sig av dem hade ingen riktigt räknat med.

Genom att lära sig av problem som uppkommit, med bland annat implementeringar, förändrades rollen för designers till att bli ”den informerade och beaktande skraddaren” (andra fasen). Designers i andra fasen studerar organisationen som skall ha det kommande systemet och skraddarsyr en lösning. Hänsyn tas till arbetsmiljö och sociala aspekter i organisationen. Projektgrupper, där både systemutvecklare och experter från organisationen ingår, försöker med gemensamma ansträngningar formulera krav på och önskemål inför det planerade IT-systemet. Användarmedverkan är också ett medel för att underlätta processen med att implementera IT-systemet i organisationen.

När de som designade system såg att organisationer ofta förändrades på grund av införda IT-system, ändrades återigen deras roll (tredje fasen). När komplexiteten i att integrera ett IT-system med en organisation blev uppenbar, var det rollen som den mer ödmjuka förändringsförvaltaren som tog form. Begrepp som förändringsprocess, organisationsutveckling och lärande organisationer blev vanliga i dessa sammanhang.

Om dessa tre faser är verklighetsanknutna, visar de att kunskap om teknologins påverkan på organisationer och individer kan leda till att IT-system designas med mer ansvar, vidgade perspektiv och nya roller för systemutvecklare och IT-avdelningar.

Den fjärde fasen visar enligt Hedberg & Jönsson, en tänkbar framtid. IT-systemen designas genom ett gemensamt deltagande inom en organisation för att öka lärandet. Organisationen tar själv hand om designen av sin ständiga utveckling och den renodlade designern blir överflödig.

Hedbergs systemutvecklingsmodell visar med önskvärd tydlighet på behovet av ett politiskt perspektiv i utvecklingsprocessen då det oftast är många intressen som behöver jämkas ihop för att största möjliga tillfredsställelse ska uppnås av alla inblandade parter.

3.2.4 Övriga teorier inom det rationella perspektivet

Mackenzies (1989) teori är bra, men för att ge en fylligare bild av det rationella perspektivet har vi även tagit med andra teorier som faller in under samma perspektiv. Först Nadler & Tushmans (1989) teori om olika typer av förändringar som kan ske inom en organisation, och eftersom information och kunskap är en väsentlig del av det rationella perspektivet, sedan Evan & Wursters (2000) teori om Richness & Reach, det vill säga hur kommunikation och informationsspridning påverkas av det medium de sker inom.

Nadler & Tushman betraktar organisatoriska förändringar utifrån två grundläggande dimensioner; (1) stegvisa och strategiska förändringar samt (2) reaktiva och proaktiva förändringar.

Strategiska och stegvist växande förändringar. Vissa förändringar påverkar enbart några delar av organisationen. *Stegvist växande* förändringar sker oavbrutet i organisationer men det behöver för den delen inte vara små förändringar. Det kan till exempel vara förändringar i organisationsstrukturen, introduktion av ny teknologi etc.

Andra förändringar påverkar hela organisationen och omdefinierar hela organisationens "varande" eller förändrar ramverket för organisationen inklusive strategi, struktur, människor, processer etc. Den här typen av förändring kallas *strategisk förändring*.

Reaktiva och proaktiva förändringar. En orsak till många organisationsförändringar är externa händelser. De händelser som "tvingas" på organisationen kallas *reaktiva*. En annan orsak är att ledaren tror att vissa förändringar kommer att krävas i framtiden för att klara konkurrensen. Dessa kallas för *proaktiva* (Jämför kapitlet *Övriga teorier inom det politiska perspektivet* med King & Thompson (2000) som även han använder sig av dessa begrepp).

Dessa fyra begrepp; stegvisa, strategiska, proaktiva samt reaktiva förändringar har sedan kombinerats för att skapa en matris över olika kombinationer av förändringar (se tabell 2).

Förändringar	<i>Stegvist växande</i>	<i>Strategiska</i>
<i>Proaktiva</i>	Finjustering	Omorientering
<i>Reaktiva</i>	Anpassning	Omskapande

Tabell 2-Typer av organisationsförändringar (Nadler & Tushman, 1989)

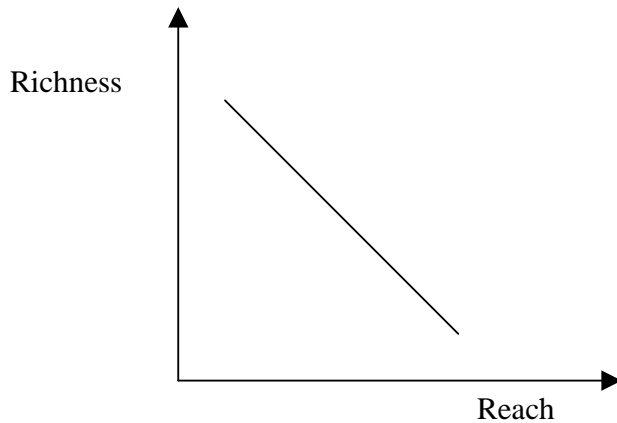
Förändringar som är stegvist växande och proaktiva kallas *finjustering* och innebär en modifiering av vissa komponenter för framtida händelser. Stegvist växande och reaktiva förändringar kallas *anpassning*. En strategisk förändring som sker med tanke på framtida händelser kallas *omorientering*, och en förändring som sker till följd av omedelbara krav kallas *omskapande*.

All utveckling inom en organisation innebär en *lärandeprocess* för organisationen i fråga. En lärande miljö uppmuntrar ömsesidig förståelse och vinster av relationen. För att lära måste organisationen också *lära sig av med gammalt vetande*. Hamel & Prahalad (1984) menar också att först måste allt gammalt vetande ut innan nytt vetande kan läras in;

- Organisationers lärande är större än summan av medlemmarnas lärande.
- Grupperingens miljö är viktig.
- Möjligheten att lära påverkas av miljöns turbulens, organisationens struktur, lämpligheten av organisationens strategi och den kulturella styrkan.

Hur kunskap kommuniceras inom organisationen är en kritisk faktor för i vilken grad kunskapen tas upp av dem den förmedlas till och sedan förvaltas. Så länge som

information förmedlas med fysiska hjälpmedel finns det en grundläggande lag som styr informationens ekonomi; det sker en universell kompromiss mellan informationens *Richness* & *Reach* (Evans & Wurster, 2000).



Figur 11-Richness & Reach (Evans & Wurster, 2000)

Reach innebär helt enkelt antalet människor som utbyter information. Definitionen av informationens Richness är lite mer komplex. Den berör sex aspekter av information:

- *Bandbredd*, eller mängden information som kan förflyttas från avsändaren till mottagaren under en given tidsperiod. Aktielistor är smalbandiga; en film är bredband.
- I hur hög grad informationen kan *skräddarsys*: Ett reklamavsnitt på TV är mindre skräddarsytt än en personlig försäljningssituation, men når fler människor.
- *Interagerande*: Det är möjligt att föra en dialog i en liten grupp, men för att nå miljoner måste budskapet bestå av en monolog.
- *Tillförlitlighet*: Information är tillförlitlig när den utbyts i en liten grupp av pålitliga individer, men inte när den cirkulerar i en större grupp bestående av främlingar.
- *Säkerhet*: Managers delar enbart ut högekänslig affärsinformation i möten bakom stängda dörrar, men de delar med sig mindre känslig information till en bredare publik.
- *Aktualitet*: På Wall Street, där varje sekund räknas, har en del mäklare omedelbara rapporter, en större grupp av finansiella institutioner får rapporter med tre till femton minuters förseningar, och de flesta investerarna får sina rapporter med åtminstone femton minuters försening.

Det är möjligt att dela extremt rik information med ett mycket litet antal personer och mindre rik information med ett större antal personer, men det har varit omöjligt att simultant dela så mycket Richness & Reach som man har velat (Med uppkomsten av alltmer sofistikerade och avancerade datorsystem kan en viss modifiering av teorin bli nödvändig).

För att kommunicera rik information krävs det närhet (människor som arbetar geografiskt nära) eller ordentliga kanaler (som datornätverk). Kostnaden för, eller de fysiska begränsningarna med de här kanalerna begränsar dock antalet personer som har tillgång till informationen. Å andra sidan medför kommunikation med en stor publik ett kompromissande med informationens kvalitet.

Inom ett företag baserar sig traditionella koncept som kontrollräckvidd och hierarkiskt rapportering på det faktum att kommunikation inte kan vara rik och ha bred räckvidd samtidigt. Arbeten struktureras för att kanalisera rik kommunikation bland några få personer som står i hierarkiska relationer till varandra (uppåt eller nedåt), och bredare kommunikation sker genom de indirekta vägarna i den organisatoriska pyramiden.

Relationer såväl mellan och inom företag som med kunder; *lojalitet* till en produkt eller en arbetsgivare och *förtroende* till en person eller ett märke är alla produkter av *rikt* utbyte av information mellan personer. Genom att göra på det här sättet minskar de dock *räckvidden* i sina valmöjligheter.

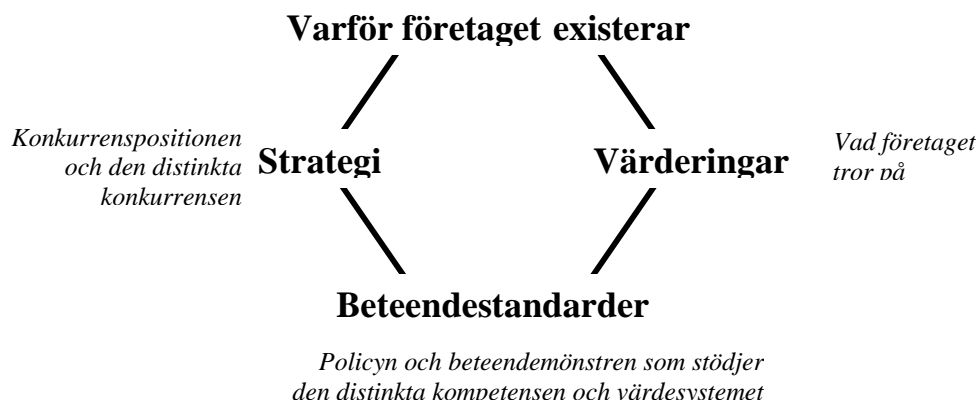
3.2.5 Övriga teorier inom det kulturella perspektivet

Även Checklands (1989) teorier om ett kulturellt perspektiv på utveckling har sina stödjande teorier. Den vi valt att ta med här är Campbells (1983) teori om strategi och värderingar i organisationen.

Campbell skriver att en organisations *missionsuttalande* och *verksamhetsstrategi* överlappar varandra i den meningen att de båda tar hänsyn till/tänker på verksamhetsdomänen. Båda är dock användbara eftersom de ser utifrån olika perspektiv. Mission handlar om *syfte* medan verksamhetsstrategi handlar om konkurrensfördelar.

Missionsuttalanden inkluderar ofta meningar om hur organisationen ska uppfylla sitt syfte. Sedan blir dessa uttalanden bredare och kombinerar tankar om konkurrensfördelar med etiska principer samt organisationens tro och värderingar. Detta breda koncept av en organisations mission är kritiskt för ledaren. Det är ett *holistiskt* koncept som binder samman två kritiska områden när det kommer till ledarskap; *strategi* och *kultur*.

Ashridge missionsdiamant (Campbell, 1993) innehåller fyra element; *syfte* (varför företaget existerar), *strategi*, *beteende* samt *värderingar* (se figur 12). Dessa måste länkas samman och få feedback från och stödja varandra för att ge organisationen en integritet och en logisk grund för beteenden och policy.



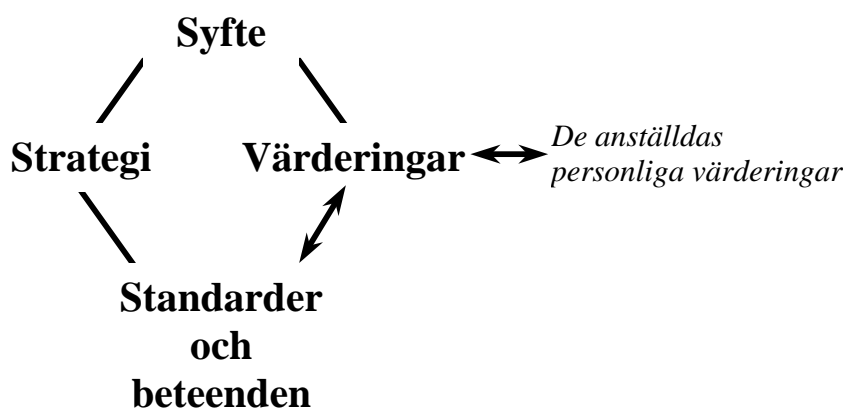
Figur 12-Ashridge missionsdiamant (Campbell, 1993)

Strategi: För att uppnå ett syfte i konkurrens med andra organisationer behövs det en strategi. Strategin bistår med en affärsmässig logik för företaget.

Beteendestandarder: Syfte och strategi är tomma intellektuella tankar om de inte kan konverteras till handling, till en policy och riktlinjer för beteende som hjälper människor att bestämma vad de ska göra från dag till dag.

Värderingar: Värderingar är övertygelser och moraliska principer som ligger bakom organisationens kultur. Värderingar ger mening till normerna och beteendestandarderna i företaget.

För en ledare är det väldigt viktigt att uppnå intellektuell klarhet om organisationens mission. Ett "sense of mission" är ett emotionellt åtagande/plikt som en individ känner för sin organisations mission. Ett "sense of mission" uppträder när en individs värderingar sammanfaller med de värderingar som organisationen har (se figur 13). Detta leder till att individen känner att hans eller hennes arbete är viktigt.



Figur 13-"Sense of mission" (Campbell, 1993)

3.2.6 Övriga teorier inom det politiska perspektivet

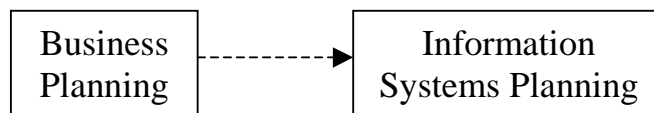
Hedberg & Jönsson (1978) förklarar det politiska perspektivet på ett bra sätt, men han är inte den enda. Det finns även andra teorier om organisationsutveckling som bidrar till en mer heltäckande syn på vad perspektivet egentligen innebär. Några av dem tas upp här för att täcka in de olika aspekter som kan finnas och visa att Hedberg & Jönssons teori inte står ensam, utan får stöd av ett flertal andra. Både King & Thompson (2000) och Jang (1989) har teorier om samspelet mellan olika parter i utvecklingssammanhang och de intressebalanseringar som måste ske dem emellan.

För att en utveckling ska fungera bra krävs balans och samarbete mellan verksamhetsstrategi och IS-strategi. I vissa företag fungerar dock jämkningen dåligt eftersom det inte finns ett bra förhållande mellan Business Planning (BP) och Information System Planning (ISP) (King & Thompson, 2000).

Enligt King & Thompson finns det fyra typer av integration mellan BP och ISP:

Strategi (A) Separat planering med administrativ integrering

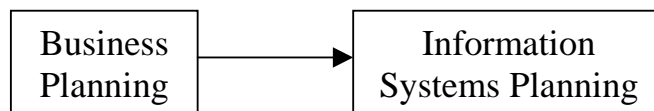
Här är det ett svagt samband mellan BP och ISP. Det sker dock samkörning av scheman, budgetar etc.



Figur 14-Svagt samband (King & Thompson, 2000)

Strategi (B) Envägslänkad planering med sekventiell integrering

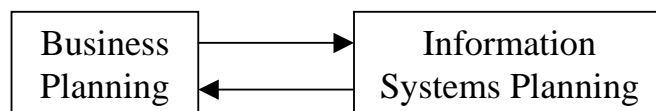
I denna typ av integration finns det ett förhållande mellan BP och ISP. I detta fall är det BP som styr ISP.



Figur 15-Förhållande (King & Thompson, 2000)

Strategi (C): Tvåvägslänkad planering med ömsesidig integrering

I denna typ av integrering finns det ett ömsesidigt förhållande mellan BP och ISP. BP kan styra ISP likväl som ISP kan styra BP.



Figur 16-Ömsesidigt förhållande (King & Thompson, 2000)

Strategi (D): Integrerad planering med full integrering

I denna typ av integrering är det en minimal skillnad mellan BP och ISP. ISP är en del av BP-processen.



Figur 17-Integrering (King & Thompson, 2000)

När integreringen är total behandlas informationsresurserna på samma sätt som andra resurser i företaget; t.ex. finansiella resurser, kapitalresurser samt mänskliga resurser.

King & Thompson menar att ju större integrationen är mellan IS-utveckling och verksamhetsutveckling, desto mindre blir följande problem:

- Organisationsproblem
- Implementationsproblem
- Databasproblem
- Hårdvaruproblem
- Kostnadsproblem

Jang (1989) har utvecklat en liknande klassificering för att beskriva sambandet mellan IS-planering och verksamhetsplanering. Den innehåller fyra nivåer:

- *Förplanering*: Det finns ingen koppling mellan verksamhetsplaneringen och IS-planeringen.
- *Åtskild planering*: Det finns en svag samordning mellan verksamhetsplaneringen och IS-planeringen.
- *Länkad planering*: IS-planeringen påverkas av verksamhetsplaneringen men den har i sin tur inget inflytande över verksamhetsplaneringen.
- *Samordnad planering*: IS-planeringen påverkas av och påverkar verksamhetsplaneringen och vice versa.

King & Thompson karakteriserar även organisationsutveckling i termer av *proaktiv* och *reaktiv* utveckling där hänsyn är tagen till graden av integration mellan BP och ISP.

I *reaktiv* IS-planering är toppledningen och användarna inte aktiva i ISP-processen och resultatet av planeringen.

I *proaktiv* IS-planering råder bättre kommunikation och förståelse mellan verksamhetsledningen och IS-ledningen, detta beroende på att de båda har en nära relation. Organisationen får klart mindre process- och outputproblem och erhåller ett större bidrag från IS till effektivare operationer, nöjda kunder, vinst av investeringar, marknadsandelar och försäljning. Att gå från ett reaktivt till ett proaktivt tillstånd är mycket önskvärt eftersom det resulterar i färre IS-problem och till att IS i högre grad bidrar till organisationens prestation.

Nedanstående faktorer ses som avgörande för en sund integration mellan verksamhetsstrategi och IS-strategi:

- *Kompanjonskap* mellan verksamhets- och IS-ledning är viktigt eftersom det är troligt att det leder till en högre status för IS-ledningen och större påverkan på ISP.
- Det är viktigt att både toppledningen och användare är *involverade* i ISP; i alla fall om ISP ska ses som någonting som bidrar till organisationens framgång.
- Det är även viktigt att toppledningen är med i *implementeringen* av IS-planen. Det är möjligt att toppledningen känner sig mer som ägare om de får delta i planeringsprocessen, vilket i sin tur leder till att de känner sig mer motiverade och delaktiga i implementeringen.
- IS-planer ska vara så *kompleta* och *omfattande* som möjligt.
- Proaktiv planering uppfattas som om det leder till *bättre resultat*, medan reaktiv planering uppfattas som *dyrare*, mer tidskrävande och med större krav på andra resurser.

3.3 Olika föreställningar om ledarskap

Ledarskap har definierats på många olika sätt. Enligt Hughes et al. (2001) finns det ett flertal olika teorier som fokuserar på att definiera begreppet ledarskap:

Person	Definition/Uppfattning
Munson, 1921	The creative and directive force of morale
Bennis, 1959	The process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner
Hollander & Julian, 1969	The presence of a particular influence relationship between two or more persons
Fiedler, 1967	Directing and coordinating the work of group members
Merton, 1969; Hogan, Curphy, & Hogan, 1994	An interpersonal relation in which others comply because they want to, not because they have to
Bass, 1985; Tichy & Devanna 1986	Transforming followers, creating visions of the goals that may be attained, and articulating for the followers the ways to attain those goals
Roach & Behling, 1984	The process of influencing an organized group toward accomplishing its goals
Campbell, 1991	Actions that focus resources to create desirable opportunities
Ginnett, 1996	The leader's job is to create conditions for the team to be effective

Tabell 3-Ledarskapsbegrepp (Hughes et al., 2001)

Michelson (2003-03-27) definierar ledarskap som den process som använder makt för att uppnå inflytande. Problemet för många ledare är att få andra att göra vad som krävs för

att uppnå organisationens mål. Ledare använder och skaffar regelbundet makt för att uppnå specifika mål; såväl organisationsmål som personliga sådana.

Bolman & Deal (1997) menar att ledarskap handlar om en subtil process som rör ömsesidig påverkan där tanke, känsla och handling förenas för att skapa samarbete och för att uppfylla syften och värden som både ledare och ledda kan ställa upp på.

3.3.1 Mintzbergs ledarskapsroller

De ledarroller vi nämnde i början av teorikapitlet (designer, lärare och medlare) och som återkommer i slutet är inte de enda som definierats i ledarskapsteorierna.

Enligt Mintzbergs (1975) avhandling är det skillnad mellan vad ledare säger att de gör och vad de i verkligheten gör. I verkligheten har en ledare *tio roller* att spela. Dessa är av tre olika typer:

- Interpersonella roller (Galjonsfigur, Ledare, Sambandscentral)
- Informativa roller (Övervakare, Spridare, Talesman)
- Beslutsroller (Entreprenör, Störningshanterare, Resursfördelare, Förhandlare)

Formell auktoritet ger upphov till de tre interpersonella rollerna, som i sin tur ger upphov till de tre informativa rollerna. Dessa två uppsättningar med roller gör det möjligt för ledaren att spela de fyra beslutsrollerna.

Interpersonella roller

Dessa roller härstammar direkt från ledarens formella auktoritet och involverar grundläggande interpersonella relationer. De interpersonella rollerna kan i sin tur delas in i tre olika roller.

- *Galjonsfigur*

Som föreståndare för en organisationsenhet måste en ledare utföra vissa ceremoniella uppgifter. Dessa kan innebära att välkomna utländska gäster, skriva under diplom, ta en gäst till lunch och så vidare. Dessa uppgifter kan ibland vara rutinartade och innehålla ytterst lite allvarlig kommunikation och inget viktigt beslutsfattande. De är dock viktiga för att organisationen ska fungera smidigt och kan inte ignoreras av ledaren.

- *Ledare*

Ledaren är ansvarig för det arbete som utförs av personalen i ledarens enhet. Ledarens agerande i detta hänseende utgör rollen 'Ledare'. En del av uppgifterna som hör hit är direkta, som till exempel anställande av personal. Andra uppgifter är mer indirekta. Alla ledare måste motivera och uppmuntra sina anställda, och på något sätt förena deras individuella behov med organisationens mål. Ledarens inflytande ses tydligast i rollen 'Ledare'. Den formella auktoriteten ger ledaren stor potentiell makt, ledarskapet avgör till stor del hur mycket av makten ledaren kommer att förverkliga.

- *Sambandscentral*

I sin roll som sambandscentral skapar ledaren kontakter utanför den vertikala beslutskedja ledaren befinner sig i. Dessa kontakter kan vara bland annat klienter, affärsbekanta, leverantörer och likar (ledare för liknande organisationer). Ledaren bibehåller sådana kontakter huvudsakligen för att hitta information, och den här rollen är mest till för att bygga upp ledarens egna externa informationssystem – informellt, privat och verbalt, men inte desto mindre effektivt.

Informativa roller

Genom sina interpersonella kontakter, både med sina underordnade och med nätverket av kontakter, träder ledaren fram som nervcentrat i sin organisationsenhet. Ledaren kanske inte vet allt, men vet vanligtvis mer än någon i sin personal. Som rollen 'Ledare' har ledaren formell och lätt tillgång till varje medlem av sin personalstyrka, sambandscentralkontakter gör också att ledaren får tillgång till extern information som de underordnade ofta saknar. Många av kontakterna är med andra ledare som även de fungerar som nervcentra i sina egna organisationer. På det här sättet utvecklar ledaren en kraftfull databas full med information. Behandling av information är en nyckeldel av en ledares arbete. En ledare lämnar inte ett möte eller lägger på telefonluren för att återgå till arbetet, till stor del *är* kommunikation ledarens arbete. Tre roller beskriver dessa informativa aspekter av en ledares arbete.

- *Övervakare*

Som övervakare skummar en ledare ständigt igenom sin omgivning efter information, frågar ut sina sambandscentralkontakter och sina underordnade, och mottar oombedd information, till stor del genom sitt personliga nätverk. Mycket av informationen ledaren tar emot kommer i verbal form, ofta som skvaller, rykten och spekulationer. Genom sina kontakter har ledaren en naturlig fördel när det gäller att samla in den här sortens mjuka information för sin organisation.

- *Spridare*

Ledaren måste dela med sig och sprida mycket av den här informationen. Information som ledaren får från utomstående personliga kontakter kan mycket väl behövas inom ledarens egen organisation. I sin roll som spridare skickar ledaren vidare en del av sin privilegierade information till sina underordnade, som annars inte skulle ha haft tillgång till den. När de underordnade inte har direkt kontakt med varandra får ledaren skicka information mellan dem.

- *Talesman*

I sin roll som talesman skickar ledaren en del av sin information till människor utanför enheten. I den här rollen ingår också att informera och tillfredsställa de inflytelserika människor som kontrollerar organisationsenheten. En direktör för ett stort företag kan vara tvungen att lägga mycket tid på det. Styrelsemedlemmar och aktieägare ska få rapporter om finansiella resultat, kundgrupper ska få reda på att företaget uppfyller sina sociala åtaganden och regeringsrepresentanter måste försäkras om att företaget följer lagen.

Beslutsroller

Information är naturligtvis inte ett mål i sig själv, men är den grundläggande inputen till beslutsfattande. Det är klart att ledaren spelar en avgörande roll i sin enhets beslutsfattandesystem. Som dess formella auktoritet kan endast ledaren styra in enheten på nya handlingsvägar, det är endast ledaren som har den fulla och uppdaterade information som krävs för att kunna fatta de beslut som styr enhetens strategi. Fyra roller beskriver ledaren som beslutsfattare.

- *Entreprenör*

Som entreprenör försöker ledaren förbättra sin enhet och anpassa den till de föränderliga villkoren i omgivningen. I sin övervakarroll är ledaren ständigt på utkik efter nya idéer. När ledaren finner en bra sådan initieras ett utvecklingsprojekt som ledaren antingen kan övervaka själv, eller delegera till en underordnad.

Det finns två utmärkande drag för dessa utvecklingsprojekt på ledarnivå. För det första involverar dessa projekt inte ett enskilt beslut, eller ens enhetliga samlingar av beslut. De framträder snarare som en serie av små beslut och handlingar i sekvens över tid. Tydligt förlängs varje projekt av ledaren så att ledaren kan passa in det bit för bit i sitt upptagna schema, att gradvis kunna förstå frågan, om den är komplex. För det andra kan det hända att ledare övervakar så många som upp till femtio av dessa projekt på samma gång. En del av projekten handlar om nya produkter eller processer, andra berör PR-kampanjer, förbättring av kassaflödet, omorganisering av en svag avdelning, lösning av ett moralproblem i en utlandsavdelning, integrering av datoroperationer, diverse förvärv vid olika stadier av utvecklingen och så vidare. Likt en jonglerare håller ledaren ett antal projekt i luften samtidigt: då och då kommer ett ned, får en ny energikick, och skickas upp igen. Vid varierande intervall lägger ledaren till nya projekt och gör sig av med gamla.

- *Störningshanterare*

Medan entreprenörsrollen beskriver hur ledaren frivilligt tar initiativ till förändringar, skildrar rollen som störningshanterare hur ledaren ofrivilligt reagerar på påtryckningar. Här ligger förändringarna bortom ledarens kontroll. Ledaren måste agera eftersom situationens påtryckningar är för allvariga för att kunna ignoreras; en strejk är på gång, en storkund har gått i konkurs eller en leverantör bryter sitt kontrakt. Leonard R. Sayles (1964) som har genomfört massiva undersökningar om ledares jobb har följande beskrivning av det (Sayles (1964) s. 162):

”(Ledaren) är som en dirigent för en symfoniorkester, som försöker bibehålla en melodiös föreställning i vilken bidragen från de olika instrumenten koordineras och ställs i rätt ordningsföljd, passas in i mönstret och får rätt tempo, allt medan orkestermedlemmarna har varierande personliga svårigheter, scenarbetarna flyttar notställ, alternerande hetta och kyla ger problem med publiken och instrumenten, och konsertens sponsor envisas med irrationella förändringar i programmet.”

Ledaren måste tillbringa en stor del av sin tid med att reagera på störningar. Ingen organisation kan vara så välstyrd, så standardiserad att den i förväg har tagit hänsyn till

varje omständighet i den osäkra omgivningen. Störningar inträffar inte bara därför att dåliga ledare ignorerar situationer tills de når krisproportioner, utan också på grund av att bra ledare inte kan förutse alla konsekvenser av sitt handlande.

- *Resursfördelare*

På ledaren faller uppgiften att se till vem som ska få vad i organisationsenheten. Den kanske viktigaste resursen av alla som ledaren har att fördela är tid. Tillgång till ledaren innebär tillgång till enhetens nervcentrum och beslutsfattande. Ledaren måste också designa sin enhets struktur, det mönster av formella relationer som avgör hur arbete fördelas och koordineras.

Ledaren måste auktorisera andras beslut. Detta ställer ledaren inför otroligt komplexa val. Ledaren måste ta hänsyn till de följder varje beslut får för andra beslut och för organisationens strategi, försäkra sig om att beslutet kommer att accepteras av de som påverkar organisationen samt att resurserna kommer att räcka till. Ledaren måste förstå de olika kostnaderna, fördelarna såväl som förslagens genomförbarhet. Ledaren måste också ta hänsyn till tidsaspekten. Allt det här är nödvändigt för ett enkelt godkännande av någon annans förslag. Samtidigt kostar förseningar tid, medan ett snabbt godkännande kan ses med oblidat ögon och ett snabbt avvisande kan avskräcka den underordnade som tillbringat månader med att utveckla sitt älsklingsprojekt. En vanlig lösning är att gå efter människan i stället för efter förslaget. Det vill säga att ledaren godkänner förslag som presenteras av personer vars omdöme ledaren litar på. Men ledaren kan inte alltid använda sig av den enkla undanflykten.

- *Förhandlare*

Studier av ledares arbeten på alla nivåer visar att ledare tillbringar en stor del av sin tid i förhandlingar. Dessa förhandlingar är plikter som ingår i ledarens jobb; och även om de är rutinartade är de inget att smita från. De är en integrerad del av en ledares jobb, för endast ledaren har auktoritet att satsa organisatoriska resurser i realtid och endast ledaren har nervcenterinformation som viktiga förhandlingar kräver.

Det är svårt att dela upp rollerna på flera personer då de till stor del *överlappar* varandra. Ledarskap är ett komplext fenomen som involverar ledaren, följeslagare och den situation som råder.

3.3.2 Ledarstilar - Personliga egenskaper

De teorier som finns skiljer sig åt i det att några talar om vad en ledare *gör*, och några om hur han *är*. Ytterligare några menar att ledarskap är en kombination av dessa båda faktorer.

Enligt Goleman (1998) är det viktigt att en ledare besitter *emotionell intelligens*. Utan sådan kan ledaren ha den skarpaste hjärnan och hur många bra idéer som helst utan att komma någonstans. Emotionell intelligens består av fem komponenter: (1) självmedvetenhet, (2) självkontroll, (3) motivation, (4) empati och (5) sociala talanger.

1. *Självmedvetenhet* (känn dig själv!) är den första av de fem komponenterna. Den innebär en djup förståelse för ens egna känslor, styrkor, svagheter, behov och drifter. Människor som har stark självmedvetenhet är varken onödigt kritiska eller orealistiskt hoppfulla. De är istället ärliga, mot sig själva och mot andra.
2. *Självkontroll* kommer näst. Det fungerar som en ständigt pågående inre konversation som befriar oss från att vara fångar under våra känslor. Människor som ägnar sig åt en sådan inre konversation känner av dåligt humör och emotionella impulser precis som alla andra, men de finner sätt att kontrollera dem och kanske till och med använda sig av dem.
3. *Motivation* är en egenskap som innehas av så gott som alla effektiva ledare. De drivs till att prestera mer än vad som förväntas av dem, både av andra och av dem själva. Många människor motiveras av externa faktorer som en hög lön eller status. De med ledarskapspotential däremot motiveras av en djupt liggande önskan att prestera bara för prestationens skull.
4. *Empati* är den av komponenterna som är lättast att känna igen. Alla har känt av den – eller bristen på den - vid ett eller annat tillfälle. Empati hos en ledare innebär att eftertänksamt ta hänsyn till de anställdas känslor, tillsammans med andra faktorer, när ett beslut ska fattas.
5. *Sociala talanger* är inte så lätta att uppnå som de låter. Det är inte bara frågan om vänskaplighet, utan vänskaplighet med ett syfte; att flytta personer i den önskade riktningen. Människor med sociala talanger tenderar att ha en vid bekantskapskrets, och de tycks kunna finna en gemensam grund att stå på med alla slags människor.

Emotionell intelligens är en *egenskap*, men *kan läras in*. Det tar mycket tid och träning, men är i slutändan värt besväret, då den här egenskapen är ett måste hos ledare i dagens samhälle. Ledarskap kan sägas vara rationellt och emotionellt. Ledare kan använda rationell teknik och/eller vädja till känslor för att influera följeslagare men de måste väga konsekvenserna av sina handlingar.

Nadler & Tushman (1989) talar om *karismatiska* och *instrumentella* ledarstilar (se figur 18). De blandar härvid in både egenskaper och handlingar.

En karismatisk ledare är en ledare som har en speciell kvalitet som möjliggör för ledaren att mobilisera och underhålla aktiviteter inom organisationen genom specifika personliga handlingar. Hur en karismatisk ledare är kan förklaras med hjälp av tre definitioner:

- *Visionär*: Ledaren är en visionär, skaparen av en önskvärd framtid som människor kan identifiera och som kan generera upprymdhet. Visionen måste vara utmanande, meningsfull och värd att eftersträva men den måste också vara trovärdig. Människor måste tro att det är möjligt att lyckas nå målet.

- *Uppmuntrare*: Ledaren måste vara en uppmuntrare som kan motivera till handling. Detta görs på olika sätt, till exempel genom att ledaren har kontakt med personalen, visar att hon/han själv tycker att det de gör är spännande, och uppmuntrar dem.
- *Möjliggörare*: Ledaren ska vara en möjliggörare, han/hon måste kunna lyssna, förstå och dela känslorna hos de andra i organisationen. Ledaren måste ha empati och meddela att hon/han har förtroende för att personalen klarar av de utmaningar de ställs inför.

Om en ledare gör dessa saker kommer det att byggas upp en anda inom organisationen; att alla är en viktig del av den. Ledaren har till uppgift att vara en som de anställda kan se upp till, någon vars handlingar blir till norm inom organisationen.

Det finns dock begränsningar för den karismatiska ledaren:

- Orealistiska förväntningar (ingen kan uppnå dem)
- Beroende och motberoende (anställda blir passiva och väntar på att ledaren ska säga vilken riktning de ska gå, demonstrerar hur fel ledaren har)
- Motvilja mot att vara oense med ledaren
- Potentiella känslor av förräderi (det blir inte som ledaren har utlovat)
- Bortkoppling av nästa managementnivå (de anställda litar enbart på ledaren, ingen annan har deras förtroende)
- Begränsningar i den individuella ledarens räckvidd (en person kan inte göra allt inom en organisation)

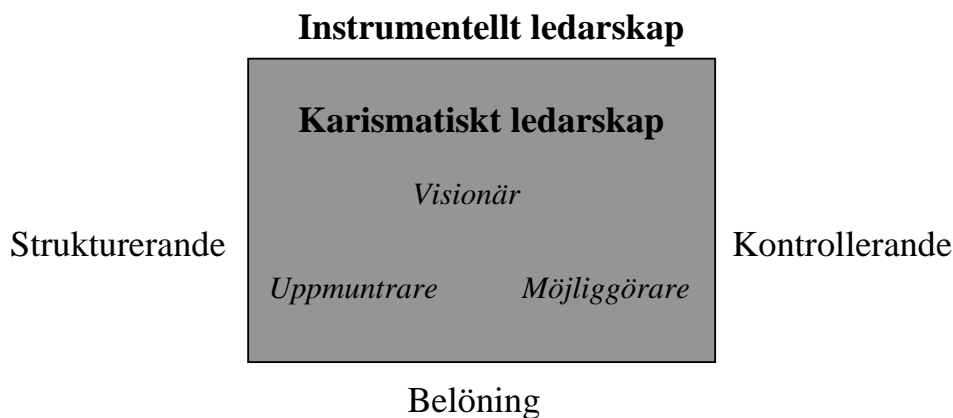
Den karismatiska ledaren är en nödvändig komponent men inte en tillräcklig komponent, det finns därmed ett behov av att gå ett steg längre.

Den instrumentella ledaren leder grupper, struktur- och processhanteringar. Denna stil involverar tre grundelement enligt Nadler & Tushman (1989):

- *Strukturering*: Ledaren skapar strukturer som ska gälla inom organisationen, till exempel målsättning, etablering av standard och definiering av roller och ansvar.
- *Kontroll*: Ledaren skapar system och processer för att mäta, övervaka och få tillgång till både uppförande och resultat.
- *Belöning*: Ledaren administrerar både belöningar och straff.

Det finns begränsningar även för den instrumentella ledaren:

- Allt kan inte struktureras
- Allt kan inte observeras
- Allt kan inte mätas
- Allt kan inte belönas



Figur 18-Instrumentellt och karismatiskt ledarskap (Nadler & Tushman, 1989)

Bolman & Deal (1997) delar i sin tur in ledarskapet i fyra kategorier; *Strukturellt ledarskap*, *Human Resource-ledarskap*, *Politiskt ledarskap* och *Symboliskt ledarskap*.

Strukturellt ledarskap får en ofta att tänka på tyranner, småpåvar och rigida byråkrater som aldrig stött på en regel som de inte tyckt om. Effektiva strukturella ledare har vissa gemensamma drag:

- Strukturella ledare kan sin läxa.
- Strukturella ledare överväger noga förhållandet mellan struktur, strategi och omgivning.
- Strukturella ledare har sitt fokus på genomförande.
- Effektiva ledare experimenterar, utvärderar och anpassar sig.

Human Resource-ledarskap (HR): HR-perspektivet förespråkar öppenhet, ömsesidighet, lyssnande, lagledarskap, delaktighet och ansvar åt de anställda. De betraktar ledaren som facilitator och katalysator som motiverar personalen och gör dem delaktiga. Ledarens makt härrör från talang, sensitivitet och service snarare än från positionen och den makt som hör till den. Det finns också många ledare som är inriktade på mänskliga resurser vars förmågor och färdigheter skapar högtstående resultat. De ledarna använder sig av följande ledarskapsprinciper:

- HR-ledare tror på människor och de förmedlar denna syn till andra.
- HR-ledare är synliga och tillgängliga.
- Effektiva HR-ledare ger människor ansvar

Politiskt ledarskap: Det finns ett antal regler för politiskt inriktade ledare:

- Politiska ledare klargör vad de vill och vad de kan få.
- Politiskt inriktade ledare gör en bedömning av hur makten och olika intressen fördelar sig.
- Politiska ledare skapar kopplingar till viktiga aktörer.

- Politiska ledare börjar med att försöka övertyga/övertala, förhandlar sedan och använder sig därefter av tvångsmedel om inget annat fungerar.

Symboliskt ledarskap: Det symboliska perspektivet betraktar organisationer som både teater och tempel. Symboliska ledare brukar hålla sig till följande regler och handlingsmönster:

- De använder sig av symboler för att få uppmärksamhet.
- Symboliska ledare skapar mening åt erfarenheter.
- Symboliska ledare upptäcker och förmedlar en vision. Symboliska ledare skapar historia.

Gronn (1999) skriver om *substitut* i sin artikel om ledarskap. Ett substitut är en sak eller person som agerar i någon annans ställe. *Ledarpar* fungerar ibland som ett substitut för individuella ledare. Det kan till exempel vara att en ledare har visioner och idéer men inte kunskapen att genomföra dem. Ledaren kan då kompletteras med en mer praktiskt lagd person (följeslagare). Eller också är en organisation geografiskt utbredd så att det är fysiskt omöjligt för en ledare att hålla och styra upp allting själv.

Det finns ett antal nödvändiga villkor som måste uppfyllas för att ett parledarskap ska bli produktivt och framgångsrikt. De faktorer som spelar in här är: (1) vikten av förberedelse, (2) utbyte mellan ledare och följeslagare, (3) behov av utrymme samt (4) temperament och lynne

- ***Vikten av förberedelse***

Om ledarparet haft tillfälle att prova ut sina respektive roller genom tidigare samvaro, löper de betydligt mindre risk att hamna i ett dödläge där ingen av dem vill ge vika när de så småningom ska arbeta sida vid sida.

- ***Utbyte mellan ledare och följeslagare***

Om tid för förberedelse saknas kan en fungerande symbios i ledarskapet ändå uppnås genom en omsorgsfull rekrytering från miljöer vars värderingar stämmer överens med de som redan existerar hos ledare i företaget. På det sättet skapas en gemensam grund som kan byggas vidare på, ett så kallat moraliskt utbyte sker. Ett utbyte kan även ske genom skapandet av en situation där båda ledarna får ut något av att samarbeta med varandra.

- ***Behov av utrymme***

De två föregående faktorerna maximerar förtroendet som följeslagaren får när denne ska utöva sin auktoritet för beslutsfattande. Den överordnade får därmed en större zon av ointresse. En tumregel för parledarskap är: ju större inflytande den underordnades auktoritetsdomän har, desto mindre blir den överordnades zon av ointresse. Om man däremot väger in existensen av faktorer som rollutprovning och moraliskt utbyte blir det istället att ju större inflytande för auktoritetsdomänen, desto större blir den överordnades zon av ointresse.

- **Temperament och lynne**

Rolltyper som har föreslagits för den här typen av tvåtaliga konstellationer av ledare är: faderligt - bestämt, moderligt – närande och broderligt – frigjort. Det finns dock ledarpar som inte passar in på någon av dessa beskrivningar och det går inte att beskriva vilka de mest framgångsrika kombinationerna av personliga faktorer skulle kunna vara. Det som kan observeras är att för det berörda paret måste personkemin kännas rätt.

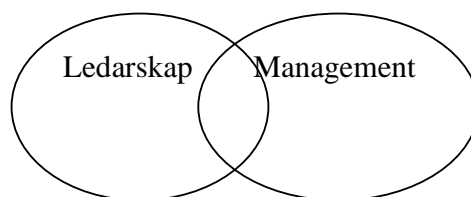
3.3.3 Ledarskap och management

I många teorier sker det en distinktion mellan vad en *manager* gör och hur han är samt hur en *ledare* är och vad han gör. Management är planering, administration, procedurer, regleringar, kontroll och konsistens. Ledarskap i sin tur är risktagande, dynamisk kreativitet, förändring och vision. Tabell 4 visar skillnaden mellan en manager och en ledare (Hughes et al., 2001).

Manager	Ledare
Administrerar	Skapar
Underhåller	Utvecklar
Kontrollerar	Inspirerar
Tänker kortsiktigt	Tänker långsiktigt
Hur? När?	Vad? Varför?
Imiterar	Ger upphov till
Accepterar status quo	Utmanar status quo

Tabell 4-Manager och Ledare (Hughes et al., 2001)

Ledarskap och management kompletterar varandra, de är nära relaterade men med olika funktioner som överlappar varandra (se figur 19).



Figur 19-Ledarskap och management (Hughes et al., 2001)

Även Bolman & Deal (1997) skiljer på ledarskap och vad de kallar chefskap, dvs. management. De anser dock att dessa begrepp ofta sammanblandas. Någon kan vara ledare utan att vara chef, och många chefer ”klarar inte ens av att leda en grupp sjuåringar till glasskiosken”. Management betraktas som något för strukturella element: planering, organisering samt kontroll och ledarskapet uppfattas som en förändringsinriktad process som omfattar utformning av visioner, nätverk och relationer.

Gardner (1989) argumenterar mot idén att det alltför entydigt skiljs på ledarskap och management, eftersom ledare kan ”luta åt att bli som en korsning mellan Napoleon och råttfångaren från Hamlen, och cheferna kan bli som fantasilösa tölpar”. Han föreslår flera

olika dimensioner med vars hjälp ledarskap kan skiljas från management. Ledare tänker mer långsiktigt, de har sin uppmärksamhet riktad både inåt och utåt och påverkar personer som inte direkt lyder under dem. De betonar vision och förnyelse och är i besittning av de politiska färdigheter som gör att de kan hantera många olika aktörers krav och utmaningar.

Sammanfattningsvis gäller uppfattningen att:

*“Leaders are thought to do the right things,
wheras managers are thought to do things right.”*
(Hughes et al. (2001) s. 10)

3.3.4 Situationsberoende ledarskap

Nadler & Tushman (1989) menar att allt ledarskap är beroende av vilken sorts organisationsförändring det är som skall genomföras. Därmed kräver organisationsförändringar olika sorters uppförande av ledaren i initiering, uppmuntran och implementering av förändringar. Vision och/eller karisma är inte tillräcklig för att förändra ett system. Det behövs i hanteringen av förändring, men en ledarskapsmodell måste nå bortom inspirerade individer. Detta kapitel fokuseras på omorientering eftersom vår studie behandlar proaktivt ledarskap i samordnad organisationsutveckling.

Fyra typer av organisationsförändringar

Som vi tidigare nämnt finns det två grundläggande dimensioner när det gäller organisationsutveckling (se tabell 5).

Stegvist växande förändringar kan tas omhand av den existerande ledningsstrukturen och dess processer. Till dessa förändringar passar olika ledarstilar.

Vid *strategiska förändringar* däremot, är det den existerande ledningsstrukturen och dess processer som skall förändras och därför kan inte den existerande ledningen ha hand om förändringen. Ledarskapet blir ett kritiskt element i förändringen av ledningsstrukturen.

Förändringar	<i>Stegvist växande</i>	<i>Strategiska</i>
<i>Proaktiva</i>	Finjustering	Omorientering
<i>Reaktiva</i>	Anpassning	Omskapande

Tabell 5-Typer av organisationsförändringar (Nadler & Tushman, 1989)

Finjustering sker till följd av att ledaren tror att vissa förändringar kommer att krävas i framtiden, det är enbart modifiering av vissa komponenter. Till finjustering passar olika ledarstilar och den kan skötas av den existerande ledningen.

Anpassning är händelser som ”tvingas” på organisationen. Den existerande ledningen kan ta hand om dem och även här passar olika ledarstilar.

Omorientering är diskontinuerlig förändring som i förväg är initierad av hot mot konkurrenskraften och/eller prestationskriser. Strategiska förändringar måste drivas av nytt ledarskap som inte kommer inifrån organisationen.

Omskapande är när förändringar sker till följd av omedelbara krav. Omskapande är riskfyllt eftersom de är initierade under kris och skarpa lägen. Omskapande innebär ofta förändringar i de grundläggande värderingarna. Grundläggande värderingar är det svåraste att förändra inom en organisation eftersom förändringar alltid utlöser ett kraftigt individuellt motstånd. Omskapande som lyckas innebär ofta förändringar i ledningen, ofta genom att de ersätts med några utanför organisationen.

Sammanfattningsvis kan sägas att stegvist växande förändringar kan delegeras medan strategiska förändringar måste drivas av ledaren. Omorientering måste ha organisationens ledning med sig för att kunna implementeras i organisationen. Ledare på alla nivåer måste involveras i utförandet av förändringar och se den konkreta nyttan med förändringen. För att leda strategiska omorienteringar krävs dock inte bara karisma, utan även ansenliga instrumentella förmågor i att bilda exekutiva grupper, roller och system som underlättar förändring.

Den karismatiska ledaren är inte tillräcklig för att leda stora förändringar. Den karismatiska ledaren behövs för att generera energi, skapa engagemang och dirigera individerna mot nya värderingar. Karismatiska ledare har ofta problem med att ta kontroll, att delge otrevliga meddelanden och att handskas med dåligt uppförande eller skapandet av situationer som kan ge negativa resultat. Karismatiskt ledarskap måste stödjas av den instrumentella ledaren genom fokus på detaljer om roller, ansvar, struktur och belöningar. Den instrumentella ledaren behövs för att försäkra sig om att människor verkligen agerar som de ska och i samklang med det nya målet.

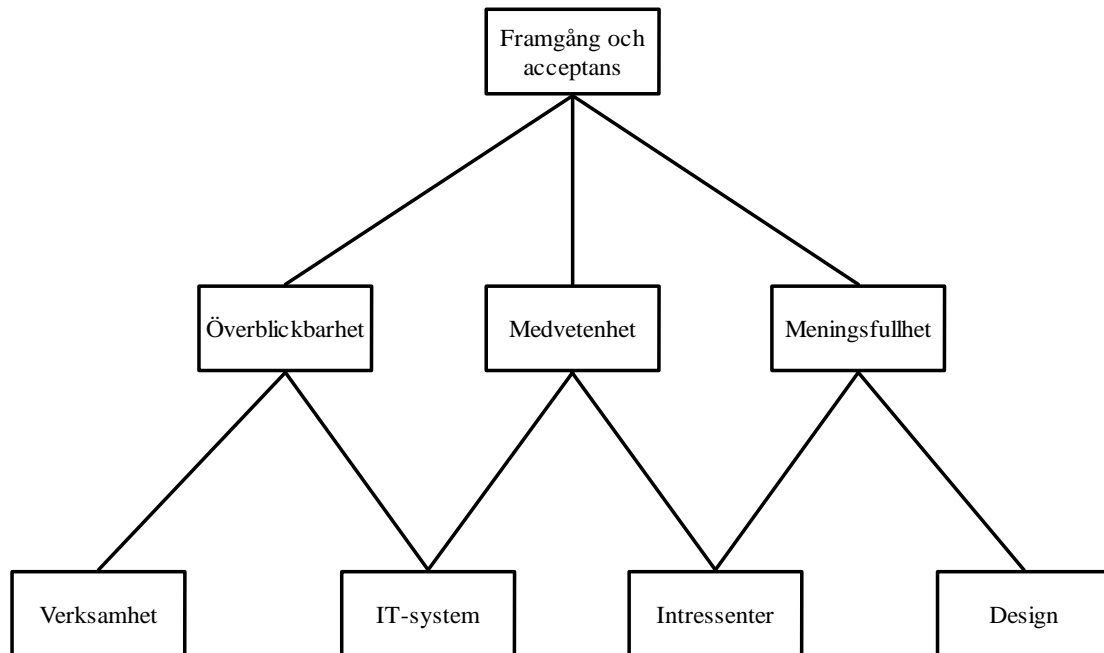
Omorientering tar lång tid att implementera. En organisation kan inte bibehålla sin stabilitet i en föränderlig omgivning, det gäller även för ledaren att vara flexibel.

3.4 Modellgrundande teori

Den modell vi designat för vår undersökning och kommer att presentera i kapitel fyra är inte tagen ur tomma luften. Ett antal liknande, om än inte exakt likadana modeller existerar. Däribland Ginzbergs (1980) modell för framgång och acceptans i verksamhetsutvecklingen och McKinsleys (Campbell, 1993) 7S-modell. Även Langefors (1981) har presenterat ett diagram över relationer som stöder den konceptuella modell vi skapat. Dessa tre teorier presenteras kort här.

3.4.1 Ginzbergs modell om framgång och acceptans

Ginzberg (1980) identifierar i sin modell om framgång och acceptans (se figur 20) fyra olika faktorer vilka påverkar resultatet av verksamhetsutvecklingen. Dessa faktorer är: *verksamheten, IT-systemet, användarna/intressenterna och designen*. Ingen av dessa fyra faktorer är direkt kopplade till resultatet, det är snarare samverkan mellan olika par av dessa som påverkar det slutliga resultatet.



Figur 20-Ginzbergs modell om framgång och acceptans (Ginzberg, 1980)

Målet för en systemutvecklingsprocess eller en systemimplementering är *framgång och acceptans*. För att detta övergripande mål skall kunna uppnås måste systemet uppfylla de tre underliggande kraven: *Överblickbarhet, Medvetenhet* och *Meningsfullhet*. Endast om ett system tillgodoser alla dessa krav kan framgång och acceptans uppnås.

Överblickbarhet av verksamheten och IT-systemet är på sätt och vis grunden för allt utvecklingsarbete; om det inte går att överblicka en organisation, att finna strukturer, kommer arbetet misslyckas.

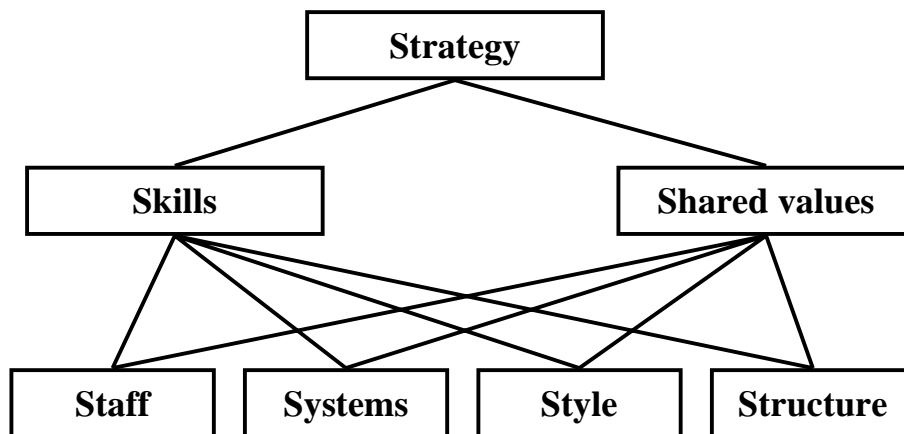
Medvetenhet hos intressenterna innebär dels en förståelse för IT-systemet, vilken roll det skall fylla och hur. Medvetenheten hjälper även till att belysa problem och underlättar således en fungerande problemlösning.

Meningsfullhet innebär att intressenterna måste se en nytta med systemet för att kunna acceptera det. Om ett nytt informationssystem verkar - men inte nödvändigtvis är - onödigt eller oanvändbart kommer det att motarbetas av användarna. Det är här design kommer in i bilden, det är designerns uppgift att skapa ett system som intressenterna uppfattar som meningsfullt.

3.4.2 McKinsleys 7S-modell

McKinsley (Campbell, 1993) har skapat 7S-modellen (se figur 21). Det centrala i 7S-modellen är att organisationer är effektivast när deras sju element passar bra ihop: när strategin passar med värderingarna och alla de andra s: n stödjer strategin och värderingarna. Vid förändringsledning är modellen användbar för att försäkra sig om att förändringen är balanserad och att den rör sig mot en framtida passform.

Denna modell visar att en organisation inte enbart handlar om struktur och ledarsystem. Dessa *hårda element* är viktiga men de ger inte hela historien. *Mjukare element* som t.ex. delade värderingar, ledarstil och skicklighet är också kritiska för att effektivt driva en organisation. Ledare måste agera i alla S parallellt om balans och passform ska bibehållas (Campbell, 1993).



Figur 21-McKinsleys 7S- modell (Campbell, 1993)

Strategy: Hur organisationen planerar att överträffa konkurrenterna.

Skills: Det som organisationen gör särskilt bra.

Shared Values: De grundläggande tankarna som personerna i organisationen har om varför organisationen existerar.

Staff: Människorna i organisationen.

Systems: De tekniska systemen.

Style: "Det sätt som vi gör saker här".

Structure: Linjerna och boxarna i organisationsschemat, kommittéer, projektteam etc.

Det finns dock tre nackdelar med denna modell (Campbell, 1993):

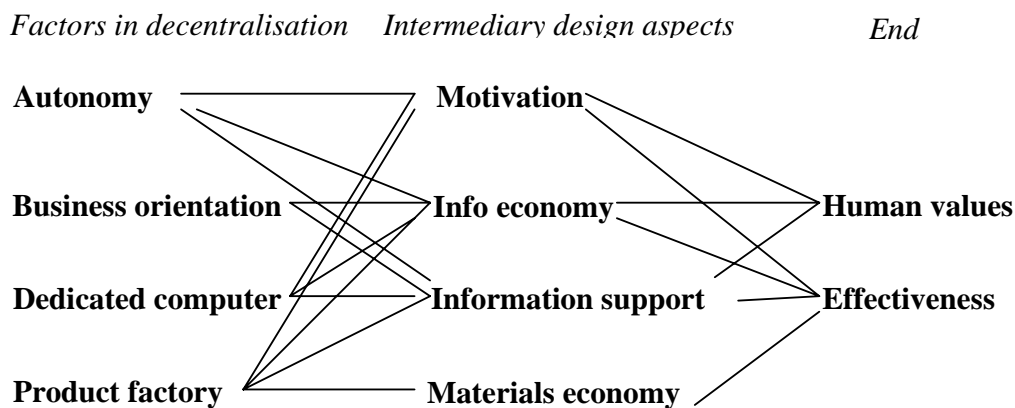
1: Modellen tar inte hänsyn till att det är viktigt att ha en *länk* mellan privata värderingar hos de anställda och värderingarna i organisationen som helhet.

2: Modellen betonar inte att det är viktigt med *beteendestandarder*.

3: Modellen uppmärksammar väldigt lite *syftet*, och syfte är en hörnsten till missionen.

3.4.3 Langefors relationsdiagram

Langefors (1981) har ritat upp en modell över relationshypoteser inom decentralisering (figur 22). Modellen skapades under en studie i hur decentralisering kan ske på ett framgångsrikt sätt och vilka aspekter av densamma som kan förklaras ur ett infologiskt perspektiv. (Vi valde att ha begreppen i modellen på engelska, som de presenteras i Langefors arbete, då vi inte kunde formulera adekvata svenska översättningar utan att till viss del förvräda betydelsen av begreppen.)



Figur 22-Relationsdiagram (Langefors, 1981)

I modellen identifieras fyra faktorer som Langefors ansåg spelade en framträdande roll i de fall han studerade. Dessa är:

Autonomy: Lokal självständighet med central koordinering.

Business orientation: Affärsinriktning och ansvar.

Dedicated computer: Autonomt, lokalt engagerat datorsystem.

Product factory: Produktionsfabrik, engagerad i en typ av produkter.

De fyra faktorerna är inte helt självständiga, utan kan påverka och glida över i varandra. Självständigheten och affärsinriktningen är ömsesidigt förstärkande, och hör nära samman med *informationsekonomin*. Vilka faktorer som ska behandlas av en central ledning respektive en lokal sådan kan till exempel avgöras genom att se till informationsekonomin. Även det lokalt engagerade datorsystemet kan ses som en produktionsfabrik där produkterna är data för den lokala organisationen. De två första faktorerna; självständigheten och affärsinriktningen associeras dessutom inte bara med administration, eller informationsekonomi utan också, i mycket hög grad, med personlig motivation och utveckling.

Faktorerna är inte intressanta i sig, utan ses som *medel* för att nå fram till *målen*; organisationens effektivisering och tillfredsställelsen av mänskliga värderingar. Faktorerna bidrar till måluppfyllnaden genom att understödja någon eller några av de mellanliggande faktorerna som sedan bidrar till målet.

3.5 Ledarskap i organisationsutveckling

Vi har nu tagit upp och presenterat många modeller och teorier, utan att ge en riktig överblick över hur de hänger samman. Här presenterar vi först tre roller som Senge (1990) kommit fram till att ledaren innehar i de nya lärande organisationerna. Vi ser sedan hur de tre perspektiven kan kopplas samman med de roller vi identifierat nedan (och som vi nämnde i början av teorikapitlet) samt med de andra teorierna som förekommer i vårt arbete.

3.5.1 Ledarroller

I sin artikel om ledarens nya arbete skriver Senge om ledarskap i lärande organisationer. Det nya ledarskapet måste fokusera på att leda genom en kreativ spänning och inte genom simpel problemlösning. Skillnaden mellan dem är att ledaren i kreativ spänning siktar mot att uppfylla ett mål, inte bara stå ut med dagens situation tills den är så dålig att den måste förändras, såsom i simpel problemlösning. De tre *rollerna* som ledaren måste ta på sig i en lärande organisation är de som designer, lärare och steward.

Designer

Den första uppgiften i rollen som designer rör designandet av de styrande idéerna i syfte, vision och de värderingar människor lever efter. Det finns få ledarskapshandlingar som har en mer varaktig påverkan på en organisation än att just bygga en grund av syfte och värderingar. Den andra uppgiften rör de policys, strategier och strukturer som överför de styrande idéerna till affärsbeslut medan den tredje innebär skapandet av effektiva lärandeprocesser i lärande organisationer.

Lärare

Ledare som lärare¹⁵ innebär inte att ledaren ska vara en auktoritär expert vars arbete är att lära ut den korrekta verklighetsbilden till människor. Istället handlar det om att hjälpa alla i organisationen, ledaren själv inkluderat, att se den nuvarande verklighetsbilden på ett mer insiktsfullt sätt. Rollen som lärare börjar med att försöka få fram de mentala bilder människorna bär med sig och behandla dem som viktiga frågor. Det vi har i våra huvuden är antaganden. Dessa har betydande inflytande på hur vi uppfattar problem och möjligheter, identifierar valmöjligheter och fattar beslut. Ledare som lärare hjälper människorna att se bortom ytliga villkor och in i de underliggande orsakerna till problem, och där se nya möjligheter att forma framtiden.

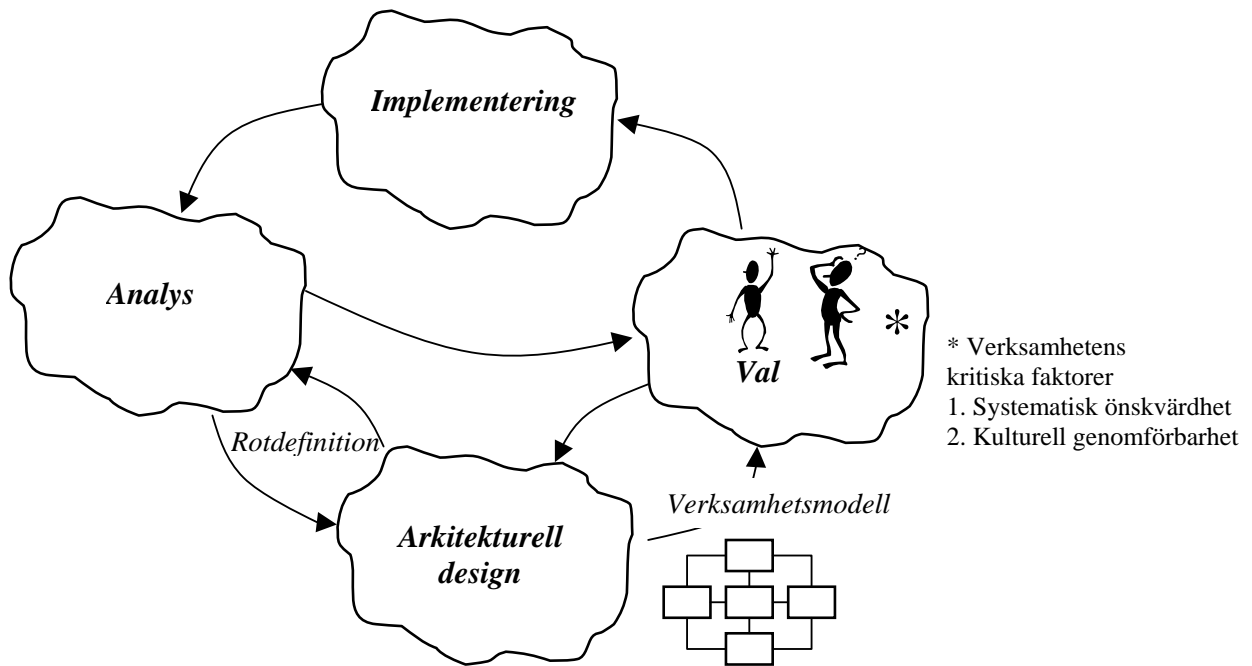
Steward

Senges tredje ledarroll är ledaren som steward. Ledaren som steward har som främsta uppgift att tjäna organisationen och människorna däri. Det är hans vilja att tjäna som får honom att vilja ta över som ledare.

¹⁵ Man får skilja på rollen som lärare och rollen som *informatör*. En informatör informerar bara.

I vårt arbete har vi använt oss av Senges två första roller – ledaren som *designer* och *lärare*. Den sista rollen – ledaren som *steward* – har vi ersatt med en som vi finner mer lämplig; ledaren som *medlare*. Hur vi har kommit fram till detta presenteras nedan.

Den första rollen är den av ledaren som *designer*. Genom att betrakta Checklands (1989) SSM-modell ser vi tydligt hur rollen som designer framträder från analysfasen till beslutsfasen.



Figur 23-Designrollen i SSM-cykeln

Ledaren måste göra en sammanställning över intressenternas världsbilder för att få fram den *rotdefinition* som ligger till grund för designandet av *verksamhetsmodellen* (se figur 23). Modellen ska sedan presenteras för intressenterna som måste acceptera den för att en implementering ska kunna ske. Här kommer ledaren som *lärare* in, ledaren ska få intressenterna att se nyttan med verksamhetsmodellen. Att verksamhetsmodellen är strategiskt lämplig och *systematiskt önskvärd* räcker inte. Eftersom en organisation alltid innehåller människor, och människor alltid har värderingar och åsikter är det nödvändigt för ledaren att inte bara designa med tanke på strategin, utan också ta hänsyn till den *kulturella genomförbarheten*.

Ledarens roll som designer kan sammanfattas i tre härledningarna som vi gjort utifrån teorierna:

- Ledaren designar organisationens rotdefinition
- Intressenternas verklighetsbilder stämmer överens med organisationens rotdefinition

- Intressenterna följer ledaren (så länge den andra premissen stämmer)

Ledaren designar organisationens affärsstrategi
Intressenterna följer ledaren

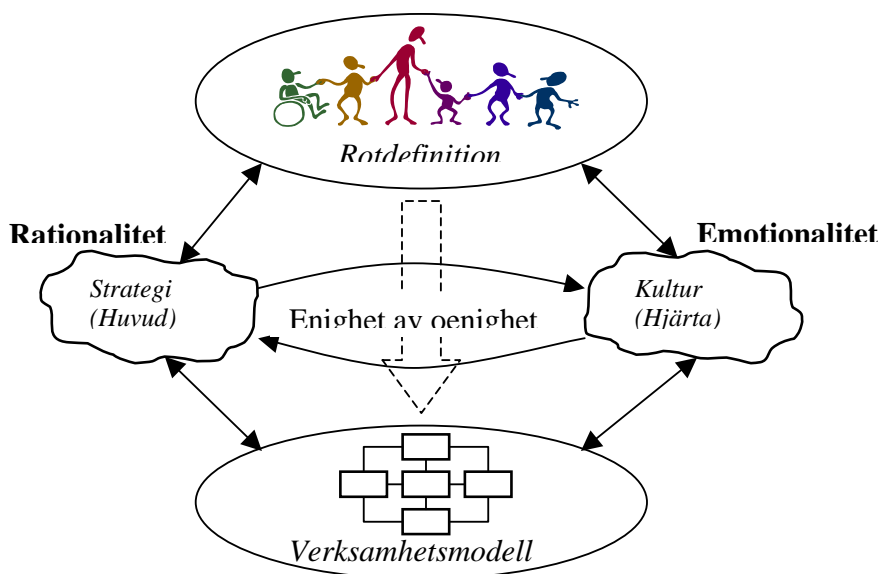
Intressenterna håller med om organisationens affärsstrategi

Ledaren designar organisationens kultur
Intressenterna håller med ledaren

Intressenterna accepterar organisationens kultur

Med införandet av organisationens kultur genom rollen som lärare och den kulturella genomförbarheten av den verksamhetsmodell som ledaren designat kommer vi in på ledarens roll som medlare. Vi har redan konstaterat att det inte räcker med strategi (rationalitet, se figur 24). För att en förändring ska bli lyckad och kunna genomföras krävs att förändringen accepteras av de intressenter som påverkas av den och som kan ha alla möjliga förutbestämda åsikter och skäl att förkasta den – kanske på helt irrationella grunder (emotionalitet, se figur 24).

Både McKinsley (1993), Ginzberg (1980) och Langefors (1981) har insett detta, och det speglas i deras modeller där McKinsley talar om shared values, Ginzberg om meningsfullhet som ett medel för att nå framgång och acceptans och Langefors om human values som varande ett av målen tillsammans med effectiveness.

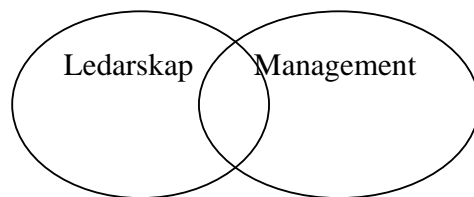


Figur 24-Medlarrollens uppkomst (figur inspirerad av Ashridge missionsdiamant (Campbell,1993))

Ledaren som designer utgår från rotdefinitionen för att på ett rationellt sätt skapa en verksamhetsmodell. Den verksamhetsmodell som skapats måste godtas av alla intressenter och detta sker genom lärarrollen. Intressenterna som är verksamma i

verksamheten har dock egna åsikter och intressen som måste tas hänsyn till (*emotionalitet*). Konflikter kan uppstå när rationalitet och emotionalitet krockar. Ledaren måste på något sätt samordna dessa och skapa *enighet av oenigheten*. Detta kräver en hel del förhandlande och medlande mellan olika konflikter och intressen, och därigenom uppstår den tredje rollen som ledaren har att spela i utvecklingen: *Medlarrollen*.

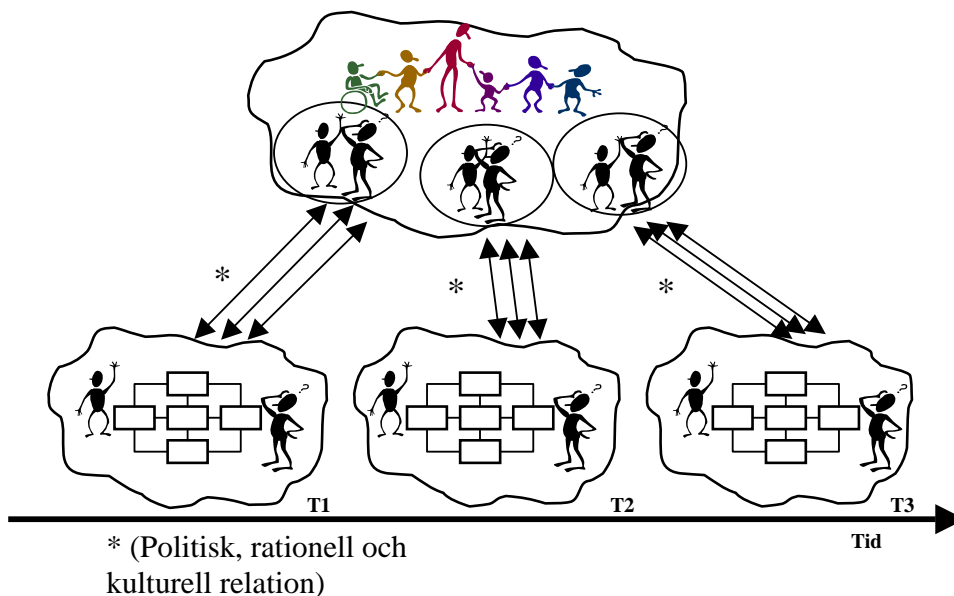
En ytterligare uppdelning som ofta görs i teorin är den mellan ledare och managers. Uppdelningen är inte strikt, utan begreppen överlappar varandra (se figur 25). Den huvudsakliga skillnaden mellan dessa båda ligger i instrumenten ledaren och managern använder sig av för att uppnå sina syften.



Figur 25-Ledarskap och management (Hughes et al., 2001)

3.5.2 Sammanfattning

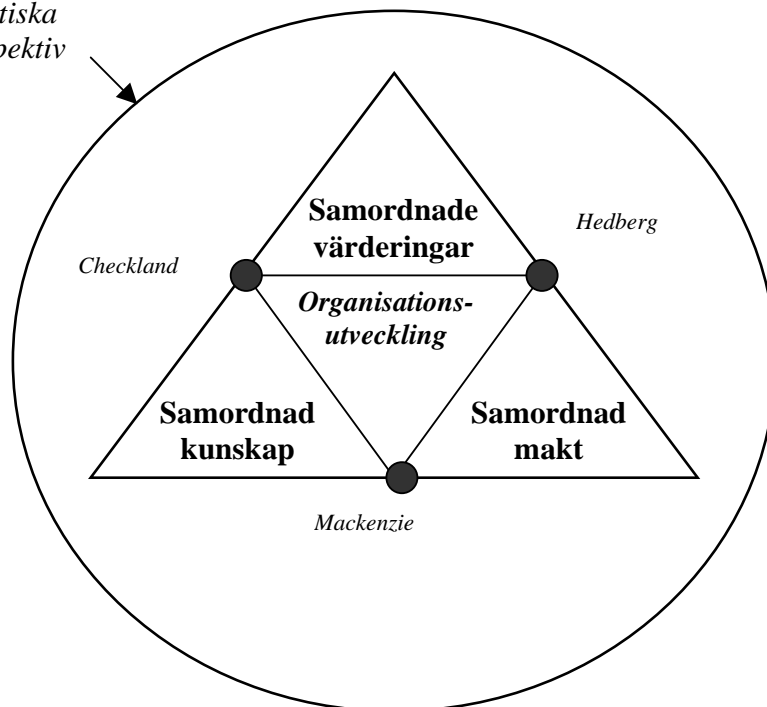
Rotdefinitionen (den övergripande målbilden) är *tidsberoende*; det vill säga den ändras inte med tiden. Det är samma ultimära mål som gäller oberoende av *när* man ser på organisationen (alla vill vara lyckliga, ha pengar, vara friska osv.). Verksamhetsbilden däremot förändras med tiden (se figur 26). Oavsett var på tidsaxeln vi befinner oss är det dock alltid lika viktigt att ledaren genom uppfyllandet av sina roller som designer, lärare och medlare – det vill säga genom att betrakta organisationen ur ett rationellt, kulturellt och politiskt perspektiv – strävar efter att verksamhetsbilden ska vara i samklang med rotdefinitionen. Den samordnade organisationsutvecklingen med dess tre processer går därmed åt rätt håll för att alla intressenter ska uppnå största möjliga tillfredsställelse.



Figur 26-Tidsberoende rotdefinition och tidsberoende verksamhetsbilder

Sammanfattningsvis, som vi kan se av bilden nedan (figur 27), är organisationsutveckling en process i vilken den som leder den måste ta hänsyn till de tre perspektiven; det rationella, det kulturella och det politiska, genom att spela sina tre roller som designer, lärare och medlare. Endast på det sättet kan ledaren genom att åstadkomma samordnad kunskap, samordnade värderingar och samordnad makt uppnå en samordnad organisationsutveckling. Detta kommer vi att gå igenom mer detaljerat i nästa kapitel där vi beskriver designandet av vår modell och våra utredningsfrågor.

*Langefors
holistiska
perspektiv*



Figur 27-Organisationsutveckling i ett helhetsperspektiv

4. Vår modell för ledarskap i organisationsutveckling

Vi har skapat en modell för att leda en samordnad organisationsutveckling (se figur 29), modellen är baserad på bland annat Ginzbergs (1980) modell för framgång och acceptans i en organisation. Den har även likhet med McKinsleys (Campbell, 1993) 7S modell och Langefors relationsdiagram (1981).

4.1 Syfte med vår modell

Vår modell skapades för att systematisera den kunskap vi behövde för att kunna besvara vår huvudfråga. Modellen inriktar sig på tre perspektiv; det *rationella*, det *kulturella* och det *politiska*.

De tre systemutvecklingsmodeller (Mackenzie, 1989; Checkland, 1989; Hedberg & Jönsson, 1978) vi valde att använda för att förklara perspektiven går ut på att se organisationen som en *helhet*, dock inte en statisk sådan. Förändringar sker hela tiden allteftersom lärande sker, intressenter tillkommer och försvinner, nya metoder upptäcks, marknader förändras etc.

4.2 Grundläggande idéer

Vår modell har grundats på tre principer som var för sig ser på organisationsutveckling ur specifika perspektiv (rationella, kulturella och politiska), och som enligt våra tolkningar, tillsammans ger ett holistiskt perspektiv på ämnet.

Principen om proaktiv utveckling och proaktivt ledarskap

(Det rationella perspektivet)

En samordnad organisationsutveckling bör vara *proaktiv*. Organisationer är *rationella system* och de har inte råd med misslyckanden. *Kunskap* utgör därför en absolut nödvändig faktor för en framgångsrik utveckling.

Principen om institutionaliserad utveckling och institutionaliserat ledarskap

(Det kulturella perspektivet)

En samordnad organisationsutveckling bör vara *institutionaliserad*. Organisationer består av olika *intressenter* med olika *värderingar* och intressen. Institutionaliseringen främjar en *kulturell* sammanhållning mellan de intressenter som direkt eller indirekt blir involverade i utvecklingen.

Principen om medbestämmande och politiskt ledarskap

(Det politiska perspektivet)

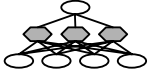
En samordnad organisationsutveckling bör utgöra en process där alla beslut som omvandlar utvecklingsidéer och fakta till handling förutsätter *aktivt deltagande* och *medbestämmande*.

Att leda en samordnad organisationsutveckling innebär att analysera ledarskap utifrån ett *rationellt*, *kulturellt* och *politiskt* perspektiv. Varje analys som studerar ledarskap från ett enskilt perspektiv kommer att ge en fragmentarisk uppfattning av begreppet ledarskap. Därför kombinerar vår modell dessa tre perspektiv för att ge en heltäckande bild av vad begreppet ledarskap i samordnad organisationsutveckling står för enligt vår tolkning.

4.3 Vår modells placering i frågeställningen

Här visar vi hur vår modell passar in i vår övergripande frågeställning (figur 28).

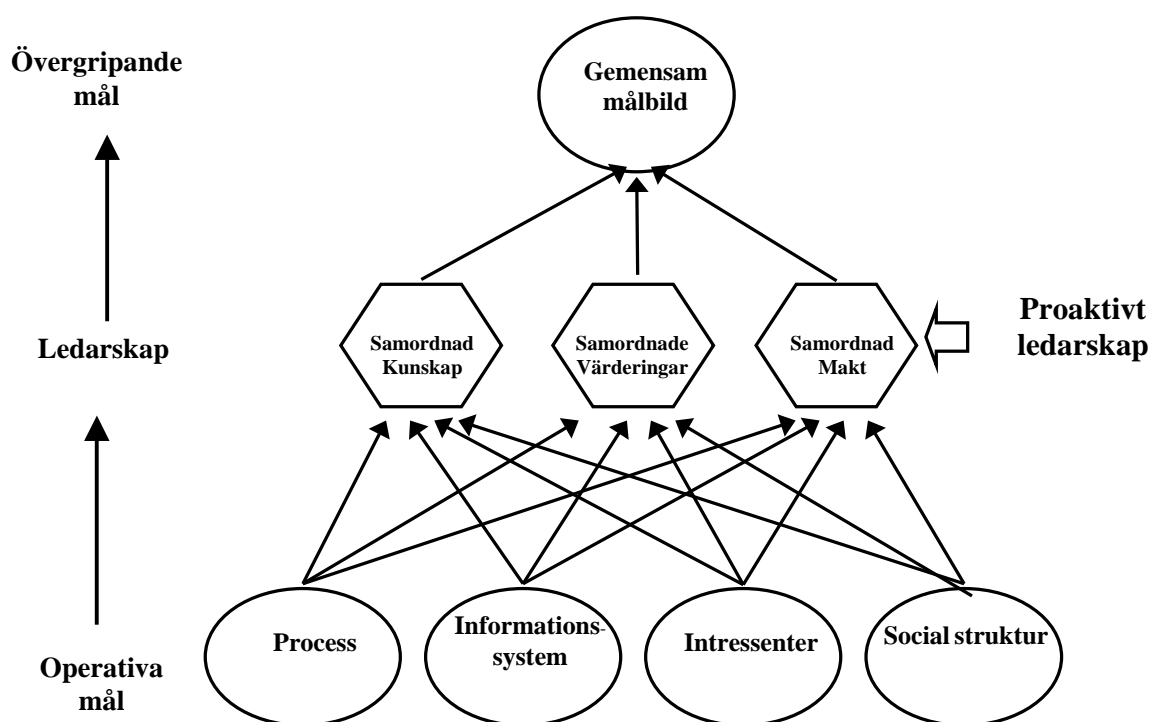
Huvudfråga:
Vilka relationer råder mellan organisationsutveckling och ledarskap - med andra ord; vad är det som gör ledarskapet nödvändigt?

Delfråga 1: <i>Hur betraktas organisationsutveckling ur ett ledarperspektiv?</i>	Frågor om ledarens syn på organisationsutveckling. Ger en fylligare bild av ledaren och ledarens perspektiv innan vi kommer in på roller och uppgifter.
Delfråga 2: <i>Vilka är de ledarroller som är nödvändiga och ger väsentliga bidrag i en organisationsutveckling?</i>	Vi började med att se på tre identifierade brister i utvecklingsarbete, nämligen brist på: 1. Överblickbarhet 2. Medvetenhet 3. Meningsfullhet Vi kopplade bristerna till tre perspektiv: 1. Det rationella 2. Det kulturella 3. Det politiska Dessa perspektiv gav upphov till tre ledarroller: 1. Designern 2. Läraren 3. Medlaren Varje roll för med sig en uppgift, att samordna: 1. Kunskap 2. Värderingar 3. Makt På detta sätt skapade vi vår modell: 
Delfråga 3: <i>Vilka "instrument" använder ledaren för att fullgöra sin uppgift?</i>	Som en avrundning på avsnittet om ledarens roller och uppgifter. Hur bär sig ledaren åt för att utföra de uppgifter han/hon har? (Ledare/Manager)

Figur 28-Översikt

4.4 Presentation av vår modell

Vår modell består av åtta begrepp fördelade på tre nivåer (se figur 29). På den högsta nivån –*Övergripande mål*– finns den *gemensamma målbilden*. Det är den som eftersträvas i samordnad organisationsutveckling. På mitternivån –*Ledarskap*– finns *samordnad kunskap*, *samordnade värderingar* och *samordnad makt*. Det är dessa tillsammans som utgör det *proaktiva ledarskapet*, och som måste uppfyllas för att den gemensamma målbilden ska kunna nås. Slutligen har vi på –*Operativa mål*– den lägsta nivån, *process*, *informationssystem*, *intressenter* och *social struktur*. Det är genom att utforma och uppfylla de operativa målen på denna nivå som ledaren kan skapa samordnad kunskap, samordnade värderingar och samordnad makt inom organisationen.



Figur 29-Vår modell för ledarskap i samordnad organisationsutveckling

4.4.1 Definitioner av begrepp i modellen

Gemensam målbild

Samordnad organisationsutveckling går ut på att få alla delar av verksamheten i en organisation att ligga i fas och sträva åt ett och samma håll. Att få fram en *gemensam målbild*, en sammanställd bild av intressenternas förväntningar på organisationen (Checkland, 1989), och förmedla den till alla intressenter är absolut avgörande i det här arbetet. Om inte organisationen vet vart den är på väg, och vilken strategin är för att nå dit, kan den inte heller uppnå samordning.

Samordnad kunskap

Om det inte finns kunskap om en utveckling, vartåt den syftar och hur den är tänkt att gå till, då kan inte heller utvecklingen uppfattas som meningsfull. För en ledare som designer är hanteringen av kunskap inom en organisation viktig. Hur kunskapen lagras, var den hämtas ifrån, hur den nyttjas och hur den sprids är alla väsentliga faktorer i det rationella perspektivet.

Samordnade värderingar

En organisation består inte bara av processer och strukturer. Så länge det är människor inblandade i organisationen och utvecklingsprocessen kommer det att finnas olika åsikter och skiftande värderingar att ta hänsyn till. Informell social struktur, förutbestämda åsikter, invanda roller och egennyttan är några av de faktorer som är nödvändiga att beakta. Den stora utmaningen för en ledare som lärare i utvecklingsprocessen är att samla ihop de olika värderingar som existerar inom organisationen och på något sätt länka dem till organisationens egna värderingar.

Samordnad makt

Medbestämmande och aktivt deltagande hos intressenterna som ska medverka i, och utsättas för de förändringar som sker är också en faktor som spelar in. Intressenter som inte får vara med och delta i utvecklingsprocessen kommer inte att uppfatta den som viktig. Det finns då en allvarlig risk för att intressenterna inte ger förändringen sitt stöd vid införandet. Att se till så att alla är nöjda är uppgiften för ledaren som medlare.

Process

Processer kan vara antingen värdeskapande eller värdestödjande (Porter, 1998). En process innebär i stort sett att något går från ett tillstånd till ett annat. Det kan finnas många olika processer och metoder för att stödja dessa inom en organisation. Utveckling, som i sig innebär en process, kan komma att påverka flera, om inte alla processer som finns i organisationen, både direkt och indirekt, beroende på utvecklingens syfte.

Informationssystem

Informationssystem är system som behandlar, dvs. insamlar, bearbetar, lagrar och distribuerar information. Termen har en allmän innebörd, men används oftast för *datorstödda informationssystem*. I definitionen innefattas såväl ett systems tekniska utrustning som dess mänskliga aktiviteter och rutiner (Nationalencyklopedin, 2003). Informationssystemet är en integrerad, odelbar del av organisationen.

Intressenter

En intressent är den som har intressen i en organisation. Grunden för att bli betraktad som intressent till en organisation är att man antingen påverkas av organisationens åtgärder eller själv kan påverka dem. Exempel på intressenter är, förutom ägarna, de anställda, fordringsägare, kunder, leverantörer, långivare samt stat och kommun. (Nationalencyklopedin, 2003). Checkland (1989) har i sin teori om Soft System Methodology listat intressenter i sin så kallade CATWOE (Clients, Actors, Transformation, Weltanschauung, Owner, Environment).

Social struktur

Social struktur är den ram av informella sociala institutioner, roller, statuspositioner och relationer mellan grupper och individer som reglerar sociala beteendemönster och tillförsäkrar det sociala systemet kontinuitet över tid (Nationalencyklopedin, 2003).

4.5 Design av frågorna

I detta avsnitt presenterar vi designen av våra utredningsfrågor. Frågorna har delats upp i tre avsnitt *ledarens syn på organisationsutveckling, ledarens roller och uppgifter* samt *ledarens instrument* efter de tre delfrågorna som ingår i vår frågeställning. Varje avsnitt har en kort inledning som innehåller den relevanta delfrågan samt en lista över vilka frågor som följer. Ytterligare förtydligande av avsnittets innehåll ges genom en sammanfattande bild. Varje utredningsfråga presenteras med en förklaring till varför vi ställt just den frågan och slutligen presenteras frågan i sig i tabellform med de svarsalternativ respondenterna gavs. I frågeformuläret som användes under intervjuerna fanns dessutom ett extra alternativ: ”Övrigt”. Vissa frågor är av öppen karaktär, dvs. vi har inte angett några alternativ till dem eftersom vi ville fånga upp eventuella saker som vi kunde ha missat på grund av vår bristande erfarenhet.

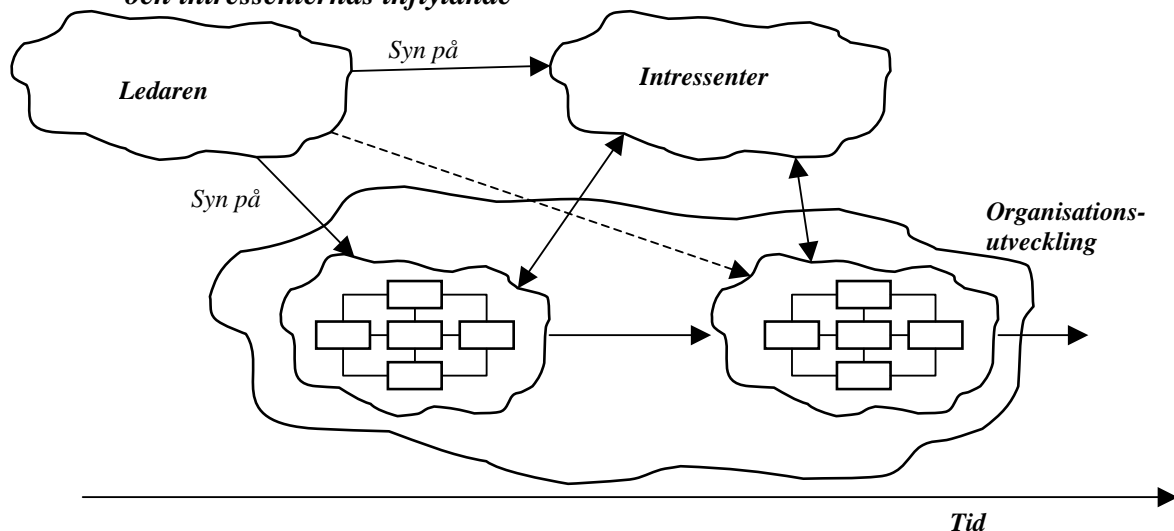
4.5.1 Ledarens syn på organisationsutveckling

Vi antar att ledarskapet har en plats i komplexa sociala situationer såsom organisationsutveckling, men hur ser ledare själva på organisationsutveckling med dess processer och intressenter? Det vill säga: *Hur betraktas organisationsutveckling ur ett ledarperspektiv?*

Under detta kapitel presenterar vi fem frågor om ledarnas syn på organisationsutveckling. Frågorna presenteras i den ordning som visas nedan:

- I hur hög grad kännetecknar följande attribut utvecklingen i Ert företag?
- I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter *har inflytande över* organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetens - utveckling)?
- I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter *påverkas av* organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)?
- I hur hög grad förekommer följande typer av ledningskoncept i Er organisations - utveckling?
- I vilka situationer anser Ni att respektive ledningskoncept passar?
- Vilka förbättringar skulle Ni vilja ha i utvecklingsledning?

**Ledarens syn på organisationsutveckling
och intressenternas inflytande**



Figur 30-Ledarens syn på organisationsutveckling

4.5.1.1 Organisationsutvecklingens egenskaper

Alternativen nedan är hämtade från ett flertal olika teorier, däribland DELTA-rapporten (2001) och Nadlers (1989) teorier om utvecklingsledning. Alternativen är ordnade efter motsatspar och har alla att göra med antingen utvecklingens samordningsgrad eller proaktivitet och påverkar den ledarstil som krävs. I den här frågan är det också intressant att se om utvecklingen skiljer sig mellan de olika företagen, det kanske till och med skiljer sig mellan uppfattningarna inom företagen. Det vill säga om synpunkterna i denna fråga är individstyrda.

I hur hög grad kännetecknar följande attribut utvecklingen i Ert företag?					
Attribut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Proaktiv (Förutseende)					
Reaktiv (Påtvingad utifrån)					
Allomfattande					
Partiell					
Drastisk					
Stegvist växande					
Isolerad (separerad)					
Samordnad/Integrerad					
Innovativ					
Traditionell/Konservativ					
Centraliserad					
Decentraliserad					
Globaliserad					
Lokaliserad					
Specialiserad					
Standardiserad					
Evolutionär utveckling					
Planerad utveckling					
Resultatorienterad					
Resursorienterad					

4.5.1.2 Hur intressentgrupper påverkar utvecklingen

Intressenterna i en organisation spelar en avgörande roll i utvecklingen. Det är deras gemensamma målbild som ska uppfyllas, och det är de som ska göra implementeringen av utvecklingen möjlig. Som vi tidigare slagit fast kan det bli problem om inte intressenterna som påverkas av utvecklingen har haft något att säga till om i själva processen. Det blir då svårare för dem att förstå utvecklingen och känna ett engagemang för den. För samordnad organisationsutveckling måste det finnas en relation mellan de intressenter som överhuvudtaget är inblandade i utvecklingsprocessen, och de som har något att säga till om i den. De olika intressenterna har vi hämtat från Checklands (1989) vedertagna begrepp CATWOE. Vi ville med denna fråga se vilka intressenter som påverkas och kan påverka utveckling inom en organisation.

I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter har inflytande över organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)?					
<i>Intressenter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aktieägare					
Anställda					
Kund					
Leverantör					
Ledare					

4.5.1.3 Hur intressentgrupper påverkas av utvecklingen

I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter påverkas av organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)?					
<i>Intressenter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aktieägare					
Anställda					
Kund					
Leverantör					
Ledare					

4.5.1.4 Ledarkoncept i organisationsutveckling

Enligt Mintzberg (1975) är det svårt, om inte snudd på omöjligt, att dela upp ledarskapet eftersom de olika rollerna som ledarskapet består av i så hög grad överlappar varandra att två eller fler ledare får svårt att dela upp dem mellan sig och samtidigt bibehålla auktoritet och överblick. Grønn (1999) däremot anser att substitut (parledarskap) ibland kan ha sina fördelar då ledarna kan stötta och komplettera varandra. Ledningsstrukturen i organisationen påverkar i högsta grad såväl överblickbarheten som medvetenheten och meningsfullheten.

I hur hög grad förekommer följande typer av ledningskoncept i Er organisationsutveckling?					
Ledningskoncept	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
En ledare					
Toppledning					
Delat ledarskap					
Teamlidarskap					
Projektgrupper					
Styrgrupper					
Referensgrupper					

I vilka situationer anser Ni att respektive ledningskoncept passar?

4.5.1.5 Önskade förbättringar i utvecklingsledning

Denna fråga är en uppsamlingsfråga för att ta reda på vad vi missat att fråga om tidigare i vår undersökning. Här kan viktiga begrepp komma fram som vi kanske annars, med vår bristande erfarenhet, aldrig hade kommit att tänka på.

Vilka förbättringar skulle Ni vilja ha i utvecklingsledning?

4.5.2 Ledarens roller och uppgifter

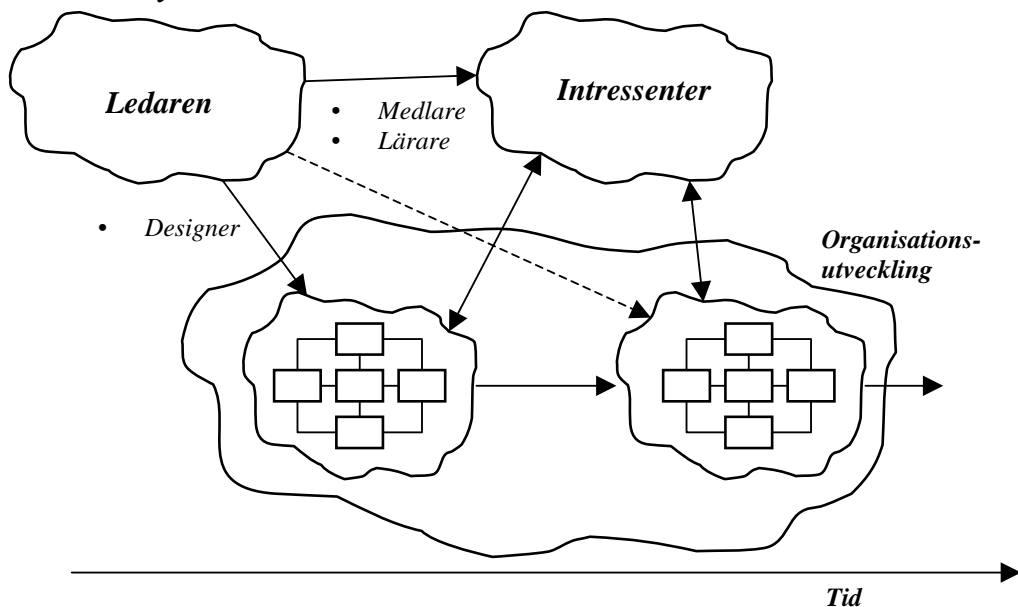
Organisationsutveckling är en komplex process där det råder hög osäkerhet. Påverkan sker av den externa miljön och konflikter uppstår under arbetets gång. Vad kan ledaren bidra med för att hantera denna situation?

Vilka är de ledarroller som är nödvändiga och ger väsentliga bidrag i en organisationsutveckling?

Här presenterar vi sex frågor som rör ledarens roller och uppgifter. Frågorna presenteras i den ordning som är uppställd nedan:

- I hur hög grad krävs insatser av ledaren för att lösa nedanstående typer av konflikter? (Ledaren som medlare/konfliktlösare)
- Hur *kommunicerar* Ni med intressenterna i frågor som berör verksamhetens bedrivande och verksamhetens utveckling? (Ledaren som lärare/informatör)
- Hur *kommunicerar* Ni organisationens målbild till intressenterna? (Ledaren som lärare)
- Hur viktig är *ledarrollen* för att skapa följande egenskaper hos organisationen? (Ledaren som designer och utvecklare)
- I hur hög grad anser Ni att följande aspekter kännetecknar en lyckad ledare?
- Vilken slags kompetens/kunskap ligger bakom Era beslut i *strategiska frågor*?

**Ledarens roller och kompetens:
En lyckad ledare**



Figur 31-Ledarens roller

4.5.2.1 Ledaren som medlare/konfliktlösare

I en ledares uppgifter ingår att handskas med konflikter som kan uppstå inom organisationen. I hur hög grad ledaren måste ingripa för att lösa de olika typerna av konflikter hänger samman med hur stort problem ledaren anser att konflikterna utgör. I arbetet med DELTA-rapporten (2001) framkom ett antal olika konflikttyper, listade av de medverkande. Vi har hämtat våra svarsalternativ till fråga fem ur ett av mötesprotokollen som ligger till grund för rapporten. Efter hur svaren blir kan vi dra slutsatser om vilket område som erbjuder den största utmaningen för ledaren.

I hur hög grad krävs insatser av ledaren för att lösa nedanstående typer av konflikter?					
Konflikter	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Intressekonflikter					
Kulturella konflikter					
Dominerande värderingar					
Dominerande maktstruktur					
Oklara ansvarsförhållanden					
Överlappande verksamheter					
Oklara roller					
Oklara operativa mål					
Kunskapsmässiga olikheter					
Åldersmässiga olikheter					
Olikheter i verklighetsbilden					
Resurskonflikter					
Marknadskonflikter					

4.5.2.2 Ledaren som informatör

Medvetenheten är nödvändig för att kunna gå vidare och skapa en känsla av meningsfullhet hos de anställda. När meningsfullhet råder är det lättare att genomföra utvecklingar. De anställda känner att deras arbete har betydelse för verksamhetens bedrivande och utveckling. Ju innehållsrikare information, desto större betydelse har valet av kommunikationsform. Innehållsrik information kan inte kommuniceras i en öppen omgivning, den kräver närhet (Evans & Wurster, 2000). Med denna fråga vill vi veta om organisationer är medvetna om kommunikationens betydelse för de anställdas känsla av meningsfullhet.

Hur kommunicerar Ni med intressenterna i frågor som berör verksamhetens bedrivande och verksamhetens utveckling?					
<i>Former</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formella möten					
Informella möten					
Konferenser					
Workshop					
Telefon					
Intranät					
E-Post					
Brev					
Fax					
Anslagstavla					

4.5.2.3 Ledaren som lärare

Mål måste vara väl kända och förankrade bland intressenterna (Checkland, 1989), annars riskerar de att inte få någon praktisk påverkan på utvecklingsarbetet. Hur målbilden förmedlas påverkar hur väl intressenterna kommer att uppfatta den och få förståelse för den. I svaren på den här frågan kan det också vara möjligt att få reda på vilka intressenter som organisationen och ledaren väljer att förmedla målbilden till. En koppling kan även ske till frågorna om intressenternas inblandning i utvecklingen, där svar ges på vilka intressenter som existerar i organisationen. Därmed kan vi se om organisationen faktiskt informerar alla intressenter om den existerande målbilden, något som är en förutsättning för samordnad organisationsutveckling.

Hur kommunicerar Ni organisationens målbild till intressenterna?

4.5.2.4 Ledaren som designer och utvecklare

Företagskulturen har ett starkt inflytande på hur utveckling sker inom en organisation. Den påverkar till och med om det överhuvudtaget sker någon utveckling. Hur de anställda förhåller sig till organisationen, och uppfattar att organisationen förhåller sig till dem tex, om de anställda uppfattar organisationen som trygg, och litar på den och dess ledare, kan påverka hur lätt det blir för en ledare att genomföra förändringar och utvecklingar inom organisationen (Hersey, 1982). Värderingar ger mening till de normer

och beteenden som råder inom företaget (Campbell, 1993). Med denna fråga vill vi veta om ledaren har någon betydelse för att skapa dessa egenskaper hos organisationen.

Hur viktig är ledarrollen för att skapa följande egenskaper hos organisationen?					
Egenskaper	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Modern					
Meningsfull					
Servicevänlig					
Mottaglig					
Informativ					
Trygg					
Generös					
Utvecklande					
Säker					
Stark					
Innovativ					
Trovärdig					
Lojal					
Attraktiv					
Kontinuerlig					

4.5.2.5 En ledares uppgifter

Vi har i inledningsfasen till vår studie läst mycket litteratur om just ledarskap. Även om inte allt kom med i vårt teoriavsnitt var det en sak som slog oss i flera av de artiklar och böcker vi läste; nämligen en tendens att skilja på *ledare* och *managers*. Vi frågade oss om en sådan uppdelning existerade i verkligheten eller om den var en rent akademisk konstruktion. Vi utgick från en teori som listar skillnaderna i vad en manager gör och vad en ledare gör (Hughes et al., 2001). Vi tog uppgifterna i listan och lade med dem som svarsalternativ i frågan (de sju första hör till manager, de andra sju hör till ledare). På det här sättet kan vi, genom att se hur svaren gestaltar sig, avgöra om skillnaden mellan en manager och en ledare verkligen är så tydlig som vissa teorier vill ha det till.

Eftersom våra idéer om ledarskap påverkats av vad Mintzberg (1975) angett som en ledares verkliga uppgifter ville vi gärna se om våra respondenter håller med om det han skrivit. De sista tio svarsalternativen i fråga tre bygger därför på hans tio ledarroller. Mintzberg hävdar att en ledare måste ha alla rollerna eftersom de till stor del bygger på och överlappar varandra.

I hur hög grad anser Ni att följande aspekter kännetecknar en lyckad ledare?					
<i>Ledarens uppgifter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 Administrerar					
2 Underhåller					
3 Kontrollerar					
4 Planerar kortsiktigt					
5 Frågor som <i>Hur?</i> och <i>När?</i>					
6 Imiterar					
7 Accepterar status quo					
8 Skapar nytt					
9 Utvecklar					
10 Ger inspiration					
11 Planerar långsiktig					
12 Frågor som <i>Vad?</i> och <i>Varför?</i>					
13 Ger upphov till nya idéer					
14 Utmanar status quo					
15 Agerar som galjonsfigur					
16 Agerar som ledare					
17 Agerar som kontaktskapare					
18 Agerar som informationsinsamlare					
19 Agerar som informationsspridare					
20 Agerar som talesman					
21 Agerar som entreprenör					
22 Agerar som störningshanterare					
23 Agerar som resursfördelare					
24 Agerar som förhandlare					

4.5.2.6 Bakomliggande kunskap i ledarens beslut

Denna fråga går ut på att ta reda på vad som egentligen påverkar ledare i deras beslut. Är högskolan så viktig när vi väl kommer ut? Är det kanske erfarenhet som väger tyngst? Ger omtalade och populära kurser och seminarier verkligen så mycket att det är värt pengarna och tiden att åka på dem? Spelar konsulter en avgörande roll? Eller är Community of knowing ett viktigt begrepp?

Vilken slags kompetens/kunskap ligger bakom Era beslut i strategiska frågor?					
<i>Källa</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Högskoleutbildning					
Seminarium					
Kurser					
Erfarenhet					
Litteratur					
Interna konsulter					
Externa konsulter					
Personliga kontakter					
Community of knowing					

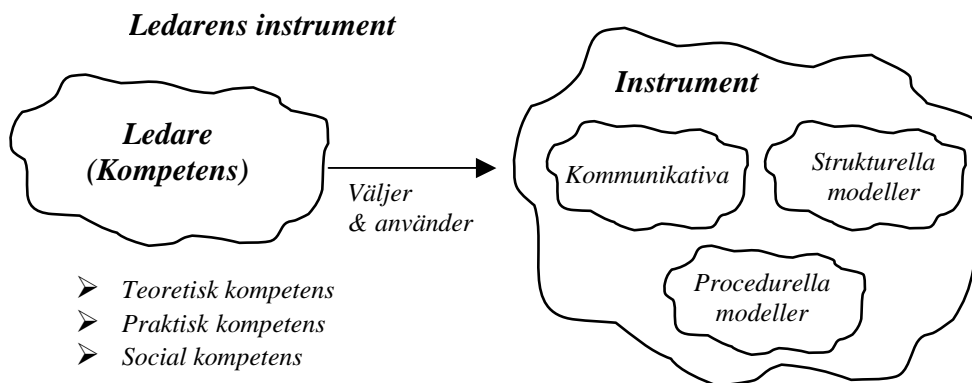
4.5.3 Ledarens instrument

Det görs en skillnad i teoriernas värld på *manager* och *ledare*. Skillnaden ligger huvudsakligen i de *instrument* de väljer att använda sig av för att samordna komplexa och osäkra situationer. Det är tydligt att instrument spelar en stor roll i ledarskapsteorier.

Vilka "instrument" använder ledaren för att fullgöra sin uppgift?

I denna del har vi ställt fyra frågor som rör ledarens val av instrument. De presenteras i den ordning som visas nedan:

- I hur hög grad använder Ni design av dessa former för att skapa överblickbarhet?
 - Vad kännetecknar en bra design för dig?
 - På vilka sätt är design viktig för ledarskapet?
- I hur hög grad använder Ni er av följande kommunikationsinstrument för att *öka kunskapsnivån* och därmed skapa medvetenhet inom organisationen?
 - Varför använder Ni er av de här instrumenten?
 - I vilka situationer är dessa instrument effektiva?
- I hur hög grad anser Ni att följande ledningsinstrument är relevanta när Ni ska samordna utvecklingen i er organisation?
 - Varför har Ni valt att använda Er av just de här ledningsinstrumenten?
- I hur hög grad har Ert val av *ledningsinstrument* påverkats av följande kunskapskällor?



Figur 32-Ledarens instrument

4.5.3.1 Instrument för överblickbarhet

Utan överblickbarhet kan det inte finnas medvetenhet. I den här frågan ser vi vilka medel ledaren väljer att använda sig av för att skapa den överblickbarhet som krävs. Vi kan se vilka av våra fyra *operativa mål* (processer, informationssystem, intressenter och social struktur), om några, som respondenterna anser ha betydelse i den här processen. Det första svarsalternativet är om processer, det andra om informationssystemet. Då det är svårt att utforma intressenterna hade vi inte med det som svarsalternativ, utan valde istället att ta med organisationens struktur, strategi och ledarskap, då intressenterna är delaktiga i alla dessa. Slutligen, företagskulturen har stor inverkan på den sociala strukturen inom organisationen.

I hur hög grad använder Ni design av dessa former för att skapa överblickbarhet?					
<i>Form</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Utformning av processerna					
Utformning av informationssystemen					
Utformning av organisationens struktur					
Utformning av organisationens strategi					
Utformning av ledarskapet					
Utformning av företagskulturen					

Vad kännetecknar en bra design för Dig?

På vilka sätt är design viktig för ledarskapet?

4.5.3.2 Kommunikationsinstrument för ökad medvetenhet

Det är möjligt att dela extremt rik information med ett mycket litet antal personer och mindre rik information med ett större antal personer, men det är omöjligt att simultant dela så mycket *Richness & Reach* (Evans & Wurster, 2000) som man har velat. För att kommunicera rik information krävs det närhet (människor som arbetar nära geografiskt sett) eller ordentliga kanaler (som datornätverk). Kommunikation med en stor publik medför ett kompromissande med informationens rikedom.

Inom ett företag baserar sig traditionella koncept som kontrollräckvidd och hierarkiskt rapportering på det faktum att kommunikation inte kan vara rik och ha bred räckvidd samtidigt. Arbeten struktureras för att kanalisera rik kommunikation bland några få personer som står i hierarkiska relationer till varandra (uppåt eller nedåt), och bredare kommunikation sker genom de indirekta vägarna i den organisatoriska pyramiden.

Med denna fråga vill vi få reda på vilka kommunikationsinstrument som ledare använder för att skapa medvetenhet inom organisationen.

Kunskap är som vi nämnt tidigare väsentligt för skapandet av medvetenhet. Medvetenheten är sedan nödvändig för att kunna gå vidare och skapa en känsla av meningsfullhet hos de anställda. Med denna fråga vill vi se om det är några kommunikationsinstrument som dominerar när en organisation ska öka kunskapsnivån samt varför de använder dem. Slutligen vill vi även se om det finns vissa situationsberoende kommunikationsinstrument.

I hur hög grad använder Ni er av följande kommunikationsinstrument för att öka kunskapsnivån och därmed skapa medvetenhet inom organisationen?					
<i>Kommunikationsinstrument</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formella möten					
Informella möten					
Konferenser					
Workshop					
Kurser					
Personalomflyttning					
Externa kunskapskällor					
Erfarenheter					
Erfarenhetsåtervinning					

Varför använder Ni er av de här instrumenten?

I vilka situationer är dessa instrument effektiva?

4.5.3.3 Instrument för ett meningsfullt ledarskap

Instrumenten ledaren använder sig av bör anpassas till hur makten inom organisationen är fördelad, vilken kunskap som existerar (samt hur tillgänglig den är) och den rådande företagskulturen.

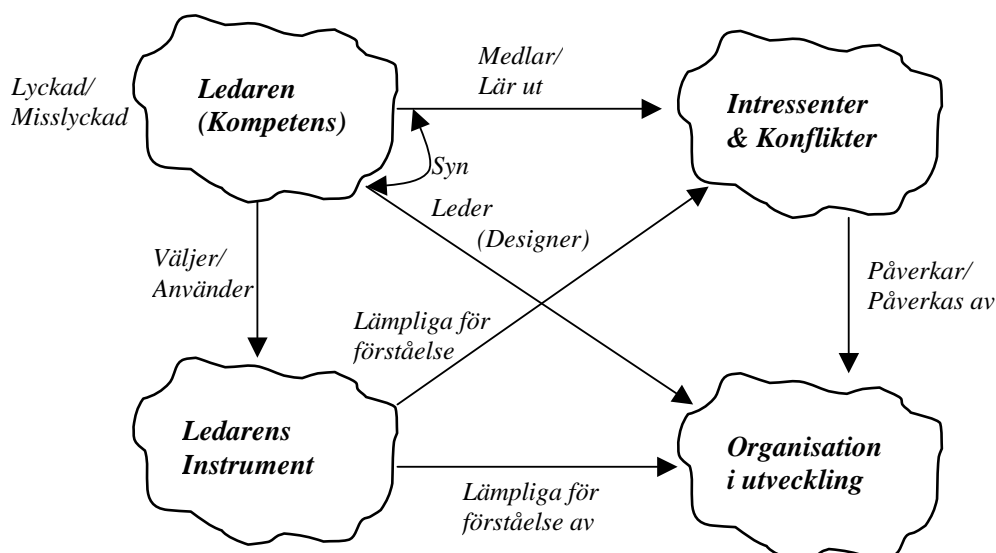
I hur hög grad anser Ni att följande ledningsinstrument är relevanta när Ni ska samordna utvecklingen i er organisation?					
<i>Ledningsinstrument</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Långsiktig plan					
Kortsiktig plan					
Global arkitektur					
Metod/modell					
Gemensam strategi					
Rotdefinition					
Uppföljningsmöten					
Verksamhetsanalyser					
Seminarier					

Varför har Ni valt att använda Er av just de här ledningsinstrumenten?

Nedanstående fråga går ut på att ta reda på vad som egentligen påverkar ledare i deras val. Är högskolan så viktig när vi väl kommer ut? Är det kanske erfarenhet som väger tyngst? Ger omtalade och populära kurser och seminarier verkligen så mycket att det är värt pengarna och tiden att åka på dem? Spelar konsulter en avgörande roll? Eller är Community of knowing ett viktigt begrepp?

I hur hög grad har Ert val av ledningsinstrument påverkats av följande kunskapskällor?					
Källa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Högskoleutbildning					
Seminarium					
Kurser					
Erfarenhet					
Litteratur					
Media					
Interna konsulter					
Externa konsulter					
Personliga kontakter					
Community of knowing					

4.5.3.3 Sammanfattning



Figur 33-Sammanfattning av ledaren

Denna figur visar ledarens roller och uppgifter samt de instrument ledaren använder för att öka förståelsen för organisationsutvecklingen hos intressenterna. Organisationsutvecklingen skapas av ledaren i rollen som *designer*, intressenterna är de som påverkar och påverkas av utvecklingen. Här kommer rollen som *lärare* in, ledaren måste förklara och visa de förbättringar som sker med utvecklingen. Konflikter kan uppstå eftersom intressenterna har egna värderingar och önskemål som kan vara i konflikt med organisationsutvecklingen, här kommer rollen som *medlare* in.

5. Empiriskt resultat

Vårt empiriska resultat framkom genom intervjuer med åtta ledare i tre olika företag. Varje intervju tog ca en timme förutom den första (A) där det på grund av ett missförstånd om intervjuens längd tog trettio minuter. Därför saknas några svar av den respondenten. På vissa alternativ på en del frågor saknas det svar från någon respondent. I de fall då inte något annat anges beror detta på att respondenten helt enkelt glömt att ange något svarsalternativ och att vi (antagligen på grund av vår bristande erfarenhet av intervjuer) inte upptäckt detta förrän efteråt.

Respondenterna är anonyma; vi har inte någonstans angivit några namn eller vem som arbetar på vilket företag, dock har vi ställt samman en kortfattad överblick över varje respondents ledarbakgrund. När respondenterna har sagt sitt företagsnamn i intervjuerna visar vi detta genom att skriva (ZZZ).

5.1 Presentation av respondenterna

A: *Nuvarande arbetsuppgift:* Projektledare.

Tidigare erfarenheter: Strategiprojekt, utveckling och marknadsföring. Har sedan 1990 jobbat inom företaget med frågor av ledningskaraktär och haft underställd personal sedan 1996.

B: *Nuvarande arbetsuppgift:* Projektledare för utvecklandet och införandet av ett system samt stödjer de olika enheterna vid införandet av det nya systemet.

Tidigare erfarenheter: Jobbat inom företaget sedan 1992 och har sammanlagt jobbat som ledare i sju - åtta år.

C: *Nuvarande arbetsuppgift:* Avdelningschef (mellanchef) på en IT-avdelning med utveckling och förvaltning av IT.

Tidigare erfarenheter: Gruppchef. Har jobbat som ledare i fem år.

D: *Nuvarande arbetsuppgift:* Ansvarig för den strategiska utvecklingen.

Tidigare erfarenheter: Logistikutveckling sedan 1982 och jobbat i företagsledarnivå sedan 1989.

E: *Nuvarande arbetsuppgift:* Affärsutvecklingsansvar i en affärsenhet (sedan 2001) men utan personal- eller ekonomiskt ansvar.

Tidigare erfarenheter: Har jobbat som ledare i 20 år i olika nivåer.

F: *Nuvarande arbetsuppgift:* Ansvarar för samverkan eller för att få sina resurser att anpassas till de behov som dyker upp, framförallt det som kunden kräver.

Tidigare erfarenheter: Linjechef på företaget i 9 år. Har haft andra projektledarroller och jobbat över 30 år som ledare.

G: *Nuvarande arbetsuppgift:* Affärsenhetschef som ansvarar för resultatet, personalen, utvecklingen och leveranser.

Tidigare erfarenheter: Linjeförman, gruppchef, sektionschef och affärschef. Har jobbat som ledare i minst 12 år.

H: *Nuvarande arbetsuppgift:* Affärschef på mellannivå.

Tidigare erfarenheter: Projektledare, sektionschef och biträdande affärschef. Har jobbat som ledare i ungefär 10 år.

<i>Strategisk nivå</i>	DEF G	A
<i>Operativ nivå</i>	CH	B

*Linje-
ansvariga*

Övriga

Tabell 6-Uppdelning av respondenter

Enligt vår tolkning och som synes av tabellen ovan (tabell 6) är de respondenter vi intervjuat till största delen linjeansvariga på strategisk nivå. Dock har vi även respondenter som jobbar på operativ nivå och har projektledarroller. De flesta av respondenterna har även erfarenhet av andra ledarroller än de som de innehar just nu.

5.2 Presentation av resultat

Vi har delat in vårt empiriska resultat i tre delar, *ledarens syn på organisationsutveckling, ledarens roller och uppgifter* samt *ledarens instrument*. Under varje del har vi listat alla frågorna som finns med i respektive del i den ordning som de visas. För att på ett överskådligt sätt kunna följa vad varje respondent svarat redovisas resultatet i tabellform. Eftersom vi spelade in våra intervjuer som skedde ute hos företagen har vi kunnat ta med, i vårt tycke, relevanta och roliga kommentarer som respondenterna fällt under intervjuernas gång. Detta ger en något fylligare bild av svaren och kan i en del fall förtydliga varför vi fått de svar vi fått, det vill säga varför respondenterna valt att svara på ett visst sätt. Respondenternas kommentarer är grupperade efter vilken nivå i organisationen de arbetar i (se tabell 6) dvs de linjeansvariga på strategisk nivå, de linjeansvariga på operativ nivå samt de övriga på strategisk och operativ nivå.

5.2.1 Ledarens syn på organisationsutveckling

Vi antar att ledarskapet har en plats i komplexa sociala situationer såsom organisationsutveckling, men hur ser ledare själva på organisationsutveckling med dess processer och intressenter? Det vill säga: *Hur betraktas organisationsutveckling ur ett ledarperspektiv?*

Under detta kapitel presenterar vi fem frågor om ledarnas syn på organisationsutveckling. Frågorna presenteras i den ordning som visas nedan:

- I hur hög grad kännetecknar följande attribut utvecklingen i Ert företag?
- I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter *har inflytande över* organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetens - utveckling)?
- I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter *påverkas av* organisations -utvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)?
- I hur hög grad förekommer följande typer av ledningskoncept i Er organisations - utveckling?
- I vilka situationer anser Ni att respektive ledningskoncept passar?
- Vilka förbättringar skulle Ni vilja ha i utvecklingsledning?

5.2.1.1 Organisationsutvecklingens egenskaper

I hur hög grad kännetecknar följande attribut utvecklingen i Ert företag? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
<i>Attribut</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Proaktiv (Förtutseende)		G H	B C E	D F	
Reaktiv (Påtvingad utifrån)		B	C F	E G	D H
Allomfattande		C E G	F H		B D
Partiell			C D E	F G H	
Drastisk	B	C E F H	D G		
Stegvist växande			F G	B C E	D H
Isolerad (separerad)	B C D F		H	E G	
Samordnad/Integrerad		E G H	B F	C	D
Innovativ		E H	F G	C D	B
Traditionell/Konservativ			B F G	C E H	D
Centraliserad	B G	E F H	D	C	
Decentraliserad		C		E F G	B D H
Globaliserad	G H	E F		C	B D
Lokaliserad			D F	C E G H	B
Specialiserad	B D		E F G H	C	
Standardiserad	H	E G	F	C	B D
Evolutionär utveckling			F	C G H	B D
Planerad utveckling		H	B G	C E F	D
Resultatorienterad			C	D E G	B F H
Resursorienterad			B C F H	E G	D

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

E: *Evolutionär utveckling*, kan jag inte svara på, jag har inte varit med tillräckligt länge.

F: *Samordnad/integrerad*, jag önskar att det vore mer, vi har en väldigt stark *decentralisering* på vårt företag. Väldigt långt ner i organisationen så har man ett ansvar för alla frågor som rör ens verksamhet, det gör att det här med samordning är rätt så tufft och svårt så att säga. Jag har själv en sån roll i företaget, med anställda uppdelade på flera olika affärsenheter med självständigt ansvar, så det är mycket samordning för att få det här att gå ihop.

G: Tyvärr är det nog bara en tvåa på proaktiv. Det är nog mer reaktivt tyvärr.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: *Globaliserad* samtidigt som *lokaliserad*: ”Think global act local”. På en övergripande nivå är den väldigt global tror jag men man måste genomföra det här lokalt med globala direktiv.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Att svara generellt på de här frågorna går inte, så vi hoppar hela den här frågan.

B: Vi står ju inför en jätteförändring speciellt den divisionen som jag representerar. Från att varit ganska reaktiv till att vara mer proaktiv.

5.2.1.2 Hur intressentgrupper påverkar utvecklingen

I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter har inflytande över organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)? (1= inte alls; 5= i mycket hög grad)					
<i>Intressenter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aktieägare	A D	C F G		B	
Anställda			D G	A C F H	B E
Kund		A	B F H	C D	E G
Leverantör	A G H	C D	B F	E	
Ledare				C G	A B D E F H
Övriga D: Bolagsledning, styrelse, företagsledning E: Universitet F: Samarbetspartners			F		D

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: Jag saknar här *företagsledning*, eller själva bolagsledningen och de borde kanske även varit med på fråga ett.

Jag får igenom mina utvecklingar genom att sälja in det i företagsledningen som första instans sedan så får företagsledningen sälja in det styrelsen, och sedan till slut någonstans finns aktieägarna. Sen har vi vår egen styrelse och (ZZZ)s styrelse, så har vi aktieägarna någonstans långt borta. Det finns ju då ett antal skikt som har ett väldigt stort inflytande. Det är vår egen företagsledning, vår egen styrelse och det är (ZZZ)s styrelse. Många gånger måste vi ha så mycket pengar för omstrukturering så vi får gå hela vägen till AB (ZZZ)s styrelse för att få pengarna och utan pengar kan man inte göra någonting. *Bolagsledning, styrelser och företagsledning* har extremt stor påverkan även direktiven för utvecklingen kan komma därifrån.

E: *Aktieägare* har jag dålig insikt i så jag vet inte om jag kan svara på den. Övriga kan ju vara till exempel *universitetet*. Man får sådana influenser ifrån forskningsvärlden som kan innebära att de har ganska stort inflytande eller påverkan på en organisationsutveckling.

F: *Samarbetspartners* har kanske inte lika mycket inflytande som de har påverkan.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

H: *Aktieägarna* har jag ingen uppfattning om.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Kund: I just detta projekt har kunderna inte speciellt mycket att säga till om. Men (*ZZZ*) är ett väldigt kundstyrt företag. När man lyssnar på de *anställda* kan de använda argument från kunden, så indirekt kan man säga att kunden påverkar.

B: Kunderna påverkar inte än, men kommer att göra det eftersom vi pratar om partnerskap, och med partnerskap menar vi även partnerskap i utvecklingsprojekt. Vi är inte fysiskt redo än, det behövs IT-utveckling, men vi jobbar på att släppa in kunder och leverantörer via (*ZZZ*)s brandväggar.

5.2.1.3 Hur intressentgrupper påverkas av utvecklingen

I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter påverkas av organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)? (1= inte alls; 5= i mycket hög grad)					
<i>Intressenter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aktieägare	C	F G	B E	D	A
Anställda				G	A B C D E F H
Kund		A B E	H	C F	D G
Leverantör	A ¹⁶ G H	B	C F	D E	A ¹⁷
Ledare				C G	A B D E F H
<i>Övriga</i> D: Marknadsbolag, återförsäljare, bolagsledning E: Familj F: Samarbetspartners				F	

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

E: Kunder ska ju helst inte alls påverkas förutom till det bättre.

Jag påverkas av min frus organisationsutveckling på jobbet. *Familjen* påverkas en del också. Jag är en sådan rackare som tycker att det enda stabila tillståndet är ständig förändring. Så för mig känns det jättebra när det rör sig hela tiden men andra individer har ju oerhört stora problem med det. Har ett behov av stabilitet.

F: Det är de *anställda* i slutändan som drabbas positivt/negativt av alla sådant här. Taxi Stockholm körde med dekaler ”stoppa plågsamma datorförsök”. Vid en organisationsförändring dök det upp en lapp på dörren: ”stoppa plågsamma organisationsförändringar”, för det är plågsamt för människor när man gör olika sådana här förändringar. Allt hänger ihop, verksamhet, IS system och organisation, allt är liksom

¹⁶ Alla leverantörer förutom leverantörerna av IT-delar

¹⁷ Leverantörer av IT-delar

inkört, det förstår inte alla människor att allting hänger ihop. Den som alltid får ta konsekvenserna i slutändan är den anställde den som genomför jobbet, som får stå där, det är ju där jobbet ska funka i slutändan.

Samarbetspartners, det blir mer och mer vanligt att man jobbar i nätverk, jobbar med olika partners. Många företag idag nischer sig för att få en helhet jobbar man med olika samarbetspartners och i och med att man nischer sig skär man kanske bort väsentliga delar av sitt eget företag, men outsourcing av IT-driften tex. är väldigt vanligt i företag idag och då sköter ett annat företag något som är väldigt centralt i mitt eget företag.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

H: *Aktieägarna* har jag ingen uppfattning om. De kanske tjänar mer pengar.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

B: De andra funktionerna inom en organisation; *inköpsorganisation, säljorganisation, tillverkningsorganisation* som alla berörs av det vi håller på med.

5.2.1.4 Ledarkoncept i organisationsutveckling

I hur hög grad förekommer följande typer av ledningskoncept i Er organisationsutveckling? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
<i>Ledningskoncept</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>En ledare</i>	D G	B C E H	F		A
<i>Toppledning</i>	B D	A E F	G H	C	
<i>Delat ledarskap</i>	A	C		B E F G	D H
<i>Teamledarskap</i>	A		F G	B C E	D H
<i>Projektgrupper</i>		B		C E F	A D G H
<i>Styrgrupper</i>			B E G	C	A D F H
<i>Referensgrupper</i>		G H	B C E F		A D

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

F: Här kommer det med situationsanpassat ledarskap in alltså.

En ledare, ja det kan behövas ibland, alltså i situationer som det är väldigt svårt att... Alltså omständigheterna gör att det är väldigt svårt att hitta någon form av samverkan alltså, det krävs att en ledare tar befälet om man använder militärspråk. Det händer ibland att det är väldigt bråttom, att det inte finns tid, att nå en viss marknadsfördel till exempel och ta ett visst jobb va. Jag tycker *toppledning* är fel. Organisationsutveckling ska styras, som jag nämnde tidigare, genom deltagande från alla berörda intressenter, framför allt de som är berörda mest.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

Inga kommentarer.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Vi har nästan ingen matrisorganisation hos oss. Vår erfarenhet är att det inte fungerar. Man måste ha en operativ roll, ett klassiskt träd.

I vilka situationer anser Ni att respektive ledningskoncept passar?

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: I utveckling så finns det inget annat sätt, anser jag, än *team och projektgrupper* och den sortens struktur. Medan när vi pratar mer om lagkrav, vi pratar om när processerna havererar, då det är nödläge då är det väldigt bra med *toppledning* och *en ledare*. När det gäller att bara fixa grejerna fort som ögat. Då behöver man inte hålla på med kommittéer och *styrgrupper* utan bara göra det. Då kan man ge någon mandat, ”fixa det”.

E: *En ledare*, det finns alltid en ledare. Ibland råkar han sammanfalla med den som är chef. Det är oerhört viktigt att det är en ledare. Det är inte alls viktigt att det i alla stycken är chefen, bara man har tydliggjort så gör inte det någonting. Däremot *toppledning*, ju mera ont om tid är riskabelt på något sätt så blir det mer och mer fokuserat runt en individ. Ledarskap kan delas i allra högsta grad, däremot så är det oerhört svårt att dela ansvar. Så det är oftast en individ som har ett ansvar. *Delat ledarskap, teamledarskap* och så vidare; det är jätteframgångsrikt i utvecklingsammanhang. Bara det finns någon som har en tidsplan att hålla också.

F: Jag tror det beror på verksamhetens eller projektets omfattning och storlek väldigt mycket. Det har att göra med det här med situationsanpassning igen då. I osäkra situationer, eller osäkra säkra situationer så att säga som man hamnar i, osäkra situationer kräver kanske mer *en ledare*, eller till och med *toppledning* i vissa fall; medan i övrigt när situationen är mer hanterbar i tid och annat så är de andra formerna bättre. Behovet av kompetens är också en sådan där situation som kräver ett breddat sätt att hantera, breddat ledningskoncept. Samma sak gäller förankring. En *referensgrupp* är ett viktigt koncept om man vill förankra saker.

G: *En ledare*: Det är viktigt att ha en tydlighet och en ledare kan behövas för att fatta tuffa beslut.

Toppledning: För att kunna ta obehagliga beslut så krävs den en ansvarsställande ledning.

Delat ledarskap: Kan vara väldigt tungt, man är olika. Så man kan stötta varandra både i kompetenser och i arbetsbelastning.

Teamledarskap: Det är viktigt att få med så många som möjligt som kan driva en utveckling. Ju mer som är med i teamet ju mer är det kommittat. Det är lättare att få engagemang, ytterligare avlastning.

Projektgrupper: Ska man göra någonting som kan definieras både i omfattning och tid är det väldigt bra att köra projekt och projektgrupp.

Styrgrupper: Projekt behöver ofta styras mot sitt mål.

Referensgrupper: Används kanske tyvärr lite för sällan. Om man behöver hämta information eller titta på närliggande verksamhet så kan det vara väldigt bra att ha referensgrupper som kan stötta projektet.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: Om man ska göra organisationsutveckling behöver man jobba med *teamledarskap* eller *projektgrupper*. Då passar det bäst. Jag tror det är enda sättet att få ett bra resultat.

Sen när allting är klart och man är överens då kan man ju liksom förmedla det som ”nu har chefen bestämt detta”. Men det måste ändå vara förankrat, man måste ha gjort ett bra jobb innan. Ett förankringsjobb innan, lyssnat av organisationen.

H: Är det runt långsiktiga, strategiska frågor tycker jag nog att *toppledning* fungerar bäst. I mera operativa, komplexa frågor så är det *projektgrupper, teamledarskap, delat ledarskap* som fungerar bäst. Med toppledning menar jag att någon måste hålla i rodet och det är ofta ganska få personer som måste styra vart man ska, sen klarar man inte allt.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Utgick på grund av tidsbrist.

B: *En ledare*, ta vår divisionsledare då, det passar ju jättebra. *Toppledning*; ja vi har ju vår executive committee. Där sitter ju respektive divisionspresidenter i den toppledningen där. *Delat ledarskap* är längre ner i organisationsträdet. *Styrgrupper* är hjälp till projektgrupperna och referensgrupperna.

5.2.1.5 Önskade förbättringar i utvecklingsledning

Vilka förbättringar skulle Ni vilja ha i utvecklingsledning?

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: Det är ju det här med Speed of Change.

Det är alltid en fråga om att ha rätt folk, det är a och o. Rätt människor med rätt profil. Ibland har bara man inte bara rätt profiler men man måste ha tillräckligt många bra profiler. Har man bara det och har ett bra klimat. Vad som är väldigt viktigt är, från tid till annan, har utvecklingsledarna inte varit med i företagsledningen till exempel och då blir det inte bra. Man måste vara med i företagsledande befattning för annars hänger utvecklingen för sig. Sedan är det egentligen att ha en utvecklingskultur som är fokuserad på kundservice, lönsamhet och snabbhet. Snabbhet, snabbhet, snabbhet är otroligt viktigt av många skäl. Dels för att när det går snabbt så kostar det mindre dels får man intäkterna fortare så slipper man en massa missnöjda folk som inte ser att det blir förändringar.

Vi lägger ner hundra- hundrafemtio miljoner om året i utveckling bara i förändringar i systemen. Vi kan inte lägga ner hur mycket pengar som helst för det finns inget stopp. Ju mer pengar vi skyfflar in ju mer önskemål kommer det bara. Det är alltid så att man skulle vilja ha mycket mer gjort mycket snabbare. Det är det som känns som bromsen. För man har en massa idéer som man vill förverkliga. Är det då trögt att få de förverkligade så är det en mardröm. Det är därför vi hamnat i en situation där vi backar lite grann på utveckling och sedan måste vi se till istället att öka farten genom att modularisera och göra systemen enklare och göra de mer förändringsbenägna. Så vi haltar lite grann på utvecklingen och lägger mer resurser på att strukturera system så vi snabbare kommer igång sen.

E: Jag tror man skulle vilja ha någon slags strukturerad modell/design som är gemensamt förankrad, enkel, lättillgänglig, förståelig och att man ser den som den stabila delen i verksamheten. Jag tycker att vi bör vara bättre på att formulera, dialogisera och förankra

målbilden. Vi måste bli ofantligt mycket bättre på att låta individer ta det ansvar som de vill ha. Vi måste bli oerhört mycket bättre på att kommunicera dagligdags och inte ha någon slags rädsla för att ta konflikter beroende på att, det där vågar jag inte säga till han, det påverkar min lön eller vad det nu är. Så det finns onödig politik på något sätt. Sammanfattningsvis kan man säga att mogna individer i en strukturerad modell mot tydliga målbilder. Så kan det väl inte gå fel då.

F: På bredden skapa en förståelse för den här påverkan mellan verksamhetens utveckling, IS/IT-utveckling och organisationsutvecklingen, att allting hänger samman, man kan inte ändra någonting av detta utan att det andra påverkas. Det skulle jag vilja på något sätt att man kunde få någon slags förståelse för det är ju en väldigt viktig bit i utvecklingsledningen, att man förstår att det finns ett samband mellan allt det här på ett väldigt genomgripande sätt. Och att man då förstår samtidigt att det är många aktörer som påverkas, alla aktörer mer eller mindre påverkas av de olika förändringarna. Det är inte IS/IT-avdelningens egen grej att man byter informationssystem, utan det påverkar, och ännu mer framtida vi pratar om e-handel och sådana där saker. Det ser man ju på stora bolag, de knyter ju samman sina informationssystem till exempel för att ta en sån bit. Och då påverkas ju verksamheten. Jag tror man måste formalisera utvecklingsledningen. Och med formalisera utvecklingsledningen så menar jag då att det är inte bara att säga att det där är en IT-fråga, det får IT-chefen ta hand om, så enkelt är det inte, utan är det egentligen först verksamheten som har syn och verksamheten måste vara delaktiga i IS/IT-utvecklingen också. Och på samma sätt så styrs då organisationerna naturligtvis. Hur organiserar sig människor tillsammans med IT-systemet för att lösa sina uppgifter? Kan man nå dithän med de här tunga frågorna, då tror jag man har nått väldigt långt.

G:

(Ritade själv)

Vision → Målbild → Resurs → Handlingsplan → Uppföljning

För att åstadkomma det här med förändringar har man en vision, målbild, resurs, handlingsplan och uppföljning. Allt ska göras för att få utveckling. Just när det gäller målbild så blir den ofta inte heltäckande utan man gör sina fragment av målbilden, ”det här är viktigt och det här är viktigt”. Det känns inte som om någon tar en helhetsbild. Resurser har vi, det fungerar bra. Handlingsplaner, på de här delarna vi väljer ut, det gör vi också rätt bra. Uppföljningen är vi dåliga på. Uppföljningen är både att mäta och att reagera på mätetalet. Allting är positivt eller negativt. Det är någon feedback. Där har vi också varit dåliga. Så jag vill ha en mer komplett målbild och mer strukturerad uppföljning.

Det med utveckling tycker man är så himla viktigt men samtidigt så hinner man nog inte lägga så mycket tid man vill utan det blir ofta mer i den kortsiktiga formen. Stridsledning som jag brukar kalla det, för lite strategi för lite tid till strategi och utveckling. Man skulle vilja ha mer. Det är ofta tror jag kanske mer som person, man engagerar sig i nuet för mycket och för lite i framtiden. Man hamnar lätt där när det är mycket. Man behöver både stöd från omgivningen och förutsättningar på olika sätt från omgivningen allt från tid till avlastning.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: Kanske att man jobbar mer ihop med sina intressenter än vad man kanske gör nu. När man jobbar på en avdelning så jobbar man en hel del *inom* avdelningen. Man skulle nog jobba mer med sina intressenter som sina kunder och kanske sina leverantörer och kanske om det finns fler intressenter kanske företagsledningen. Det skulle nog vara en avsevärd förbättring om man kunde, om man hade mer tid att jobba med även sina intressenter för att få in alla aspekter.

H: Jag skulle vilja att man skulle kunna frikoppla utveckling ibland mer över affärsgränser. Man skulle hitta någon metod eller modell för det. Det tycker jag är svårt. Personligen skulle jag vilja vara tydligare i direktiven till de som ska genomföra det ibland. Ibland kanske det blir lite luddigt för projektledarna så man inte klarar att sätta sig in i alla frågor som man skulle behöva.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Det som är svårast att få är ju naturligtvis att få väldigt tydliga mål uppifrån. Så just i mitt fall är nog det det viktigaste för mig. Jag skulle nog vilja ha mycket, mycket tydligare mål uppifrån. Nu vet jag varför jag inte får det. Det vet man inte, man har inget svar på den frågan. Sen tror jag att generellt sett så är det ett vanligt problem det att ska man vara projektledare för ett utvecklingsprojekt så måste man ha praktisk erfarenhet på de områden där man förväntas genomföra sina förändringar. Nu har jag tur där, för jag har praktisk erfarenhet från många av de områdena, men jag saknar på vissa områden. Man kan aldrig underskatta erfarenheten. Därför att erfarenheten, det är inte bara erfarenhet i form utav ord eller kunskap utan det hör ihop med pondus. Och det är ännu viktigare.

Det är så att är det många projekt i ett linjeföretag som (ZZZ) i mångt och mycket är, så blir det väldigt svårt att rekrytera projektledare. Vad gör man med en projektledare när projektet är klart? Hur får man dem att stanna kvar, att inte börja leta efter ett nytt jobb sex månader innan projektet är klart? Hur rekryterar man någon till ett osäkert projekt? Det är väldigt svårt att kombinera en projektorganisation med en linjeorganisation.

B: Jag skulle faktiskt vilja ha ännu tydligare kommunikation ute i organisationen, mycket tydligare. Jag tror faktiskt inte att man kan vara övertydlig när det gäller att kommunicera. Det är jätteviktigt. Kommunikation om allting, vad man håller på med, de här projekten är kopplade till de här strategierna. Just den typen av förbättringar i mitt område skulle jag vilja bli bättre på. Det innefattar allting till exempel anslagstavla, kommunicera via den vägen och allt det där. Kommunicera bättre helt enkelt.

5.2.2 Ledarens roller och uppgifter

Organisationsutveckling är en komplex process där det råder hög osäkerhet. Påverkan sker av den externa miljön och konflikter uppstår under arbetets gång. Vad kan ledaren bidra med för att hantera denna situation?

Vilka är de ledarroller som är nödvändiga och ger väsentliga bidrag i en organisationsutveckling?

Här presenterar vi sex frågor som rör ledarens roller och uppgifter. Frågorna presenteras i den ordning som är uppställd nedan:

- I hur hög grad krävs insatser av ledaren för att lösa nedanstående typer av konflikter? (Ledaren som medlare/konfliktlösare)
- Hur *kommunicerar* Ni med intressenterna i frågor som berör verksamhetens bedrivande och verksamhetens utveckling? (Ledaren som lärare/informatör)
- Hur förmedlar Ni organisationens målbild till intressenterna? (Ledaren som lärare)
- Hur viktig är *ledarrollen* för att skapa följande egenskaper hos organisationen? (Ledaren som designer och utvecklare)
- I hur hög grad anser Ni att följande aspekter kännetecknar en lyckade ledare?
- Vilken slags kompetens/kunskap ligger bakom Era beslut i strategiska frågor?

5.2.2.1 Ledaren som medlare/konfliktlösare

I hur hög grad krävs insatser av ledaren för att lösa nedanstående typer av konflikter? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
<i>Konflikter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Intressekonflikter			F	C G H	A B D E
Kulturella konflikter			A C G H	F	B D E
Dominerande värderingar	A			C G F	B D E H
Dominerande maktstruktur	A			CF	B D E G H
Oklara ansvarsförhållanden			C D	G	A B E F H
Överlappande verksamheter			C D	G F	A B E H
Oklara roller			C D	G	A B E F H
Oklara operativa mål			C		A B D E F G H
Kunskapsmässiga olikheter	B	G	A C F H	D E	
Åldersmässiga olikheter	A	G	F H	C D E	
Olikheter i verklighetsbilden		B	G	C F H	A D E
Resurskonflikter			C G	A E F H	B D
Marknadskonflikter	A B	C	F	E	D G H

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

E: Oftast är behovet av engagemang relaterat till individerna som är inblandade i konflikten snarare framför vilken typ det är så att säga. Jag ska försöka svara i alla fall. På något sätt så finns det många olika positiva konflikter. Man måste få till en konflikt för att kunna säkerställa eller få fram ett problem. Däremot så måste man hantera det

varsamt, men jag tror nog att är ledaren medveten om konflikten, måste han tydliggöra och synliggöra dem och engagera sig i dem. Det kanske är ännu högre på *dominerande maktstrukturer* om de inte är effektiva. *Oklara operativa mål* får inte finnas. *Kunskapsmässiga olikheter* behöver ju inte innebära konflikter, det behöver inte innebära negativa konflikter. Ohh, *olikheter i verklighetsbilden* måste man jobba kontinuerligt med, både verklighetsuppfattning och målbilder.

F: Det är samma sak här, det krävs ju insatser men samtidigt får man inte vara för mycket duttig och pappaaktig så att säga och fixa allting för då intar organisationen ofta enligt min erfarenhet någon form av föräldra-barn relation på något sätt, någon annan fixar det. Så en del saker tycker jag att organisationen måste lära sig att hantera själva. Det svåraste som ledare är att hantera konflikterna

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

Inga kommentarer.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: *Dominerande värderingar:* Man kan inte påverka värderingar. De är opåverkbara.

Makstruktur: Är väldigt svårt att påverka överhuvudtaget, men kan man göra någonting åt den så är det ju viktigt. Men ger man sig på att försöka påverka maktstrukturen så får man nog ägna all tid åt det. Chansen att man misslyckas är nästan hundra procent.

B: I konflikter tycker jag att ledaren har en jätteroll. Att det finns *oklara ansvarsförhållanden* kan man inte lägga ner på någon annan. Om inte jag ser till att det finns klara ansvarsförhållanden då går projektet åt pipan.

Kunskapsmässiga olikheter; där tvekar jag lite grann. Det är ju ofta så, åtminstone för en projektledare så är det ju så, att man går lite vid sidan av linjen. Det är ju linjeorganisationen som ska se till att utveckla individen som jag som lånar. Det ligger ju inte på en projektledare att se till att bygga upp en kompetens. Så att i mitt fall som projektledare så är kunskapsmässiga olikheter kanske till och med ganska bra- att det finns olika kunskapsnivåer.

5.2.2.2 Ledaren som informatör

Hur kommunicerar Ni med intressenterna i frågor som berör verksamhetens bedrivande och verksamhetens utveckling? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
<i>Former</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formella möten			B	C E F H	A D G
Informella möten		C D	F		A B E G H
Konferenser	A G	B D H	F	C E	
Workshop	A H	D F	G	B C E	
Telefon		C D		E F G	A B H
Intranät		H	E	B C F G	A D
E-Post		C G		E	A B D F H
Brev	A B D G H	C E	F		
Fax	A B D G H	C E	F		
Anslagstavla	A D E G H	B C	F		
<i>Övrigt</i> C: Informationsblad, informationsbroschyrer, interntidningar E: Ständig delaktighet F: Arbetsgrupper				C	

5.2.2.3 Ledaren som lärare

Hur kommunicerar Ni organisationens målbild till intressenterna?

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: Vi samlar alla intressenter på *möten* där vi går igenom och det är väldigt seriöst. Det händer att vi kan ha två-dagars möte med de viktigaste intressenterna så de verkligen är med och både förstår och ger input till, både först då vi börjar, så att vi har med allas input, och sedan efteråt när vi har format planen så att de förstår vad det är vi vill och att vi har tagit hand om deras önskemål.

E: Det finns bara ett sätt och det är att ta fram den tillsammans med dem. Det är delaktighet. Det innebär att man kan inte presentera färdiga koncept där inte individerna känner sig delaktiga och förstår. Utan det är en process som man måste ha mer eller mindre kontinuerligt, där det finns fastställda bilder utav allt. Det är jättesvårt i stora organisationer men jag tror att man måste jobba med det för en målbild som man inte känner sig delaktig i är ju ingen målbild. Man kan inte lägga ut den på Intranätet och sedan är det klart. Man måste ta sig tid och åka runt där individerna finns.

F: Vid kommunikering till aktieägare och företagsledning då gör vi det vid *styrelsemöten* av olika slag. Vi har en ledningsform i företaget som innebär att varje division, vi är 7 divisioner, har en styrgrupp som består av representanter en av våra VD eller vice VD. Vi har en VD och två vice VD och några av andra divisionscheferna med respektive styrgrupp, och på det sättet får man en bild, ömsesidigt, hur verksamheten på detaljerad nivå fungerar. Styrgruppmötena är en väldigt viktig bild då av detta. Sedan har vi

divisionsmöten för alla anställda, kontinuerliga. Sedan har vår VD har börjat tillämpa en ny metod, han åker runt till alla stora orter och orienterar om företagets syn, företagets bild av målbilden. Vilket verkar rönt stort intresse så att säga, så han träffar merparten, inte alla, men merparten av de anställda. Sedan har alla divisioner *strategiseminarier* och strategiseminarier ingår i målbilden. Det kommer inte alla anställda till dem, men det kommer alla ledningspersoner till dem. Vi har alltså ska man säga specialister, affärsenhetschefer och divisionschefer, det är den typen av det.

G: Aktieägarna gör jag ingen egen spridning till.

Anställda; dels så lägger vi ut det på *Intranätet* dels har vi *mundlig presentation, möten* då öga mot öga. Vi försöker bjuda in nyckelkunderna på möten. Ledare har ju då också *Intranätet* men samtidigt har vi ett antal *chefsseminarier* där vi har möten med cheferna för att sprida vår målbild.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: Vi använder kommunikationsinstrumenten som jag satte fyror på i fråga åtta. *Möten, konferenser, Workshop, Intranät, interna tidningar, informationsblad och informationsbroschyrer.*

H: För kommunikationen till aktieägarna är det ju *verksamhetsplan*. Anställda är det också verksamhetsplan och *konferenser*. Kunder, där förmedlar vi inte egentligen. Leverantörer gör vi det inte för heller. Ledare det är ju genom *chefsseminarier* som vi har.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Via *intranätet* eller *mail* eller *möten*.

B: För det första så gör inte jag det (kommunicerar målbilden). Till anställda gör jag ju det givetvis, men jag gör ju inte det till aktieägare. Det sköts ju på en helt annan nivå ovanför mig. Och det är ju självklart att man förmedlar det vi håller på med för att vi ska leva upp till vår strategi om vart vi är på väg. Men sen så pratar man inte om enskilda projekt.

Till aktieägarna är det jätteformellt. Vår websida till aktieägarna är ju väldigt uppdaterad. Till de anställda förmedlar vi ju i form av utbildning och så vidare. Det är ett helt annat kommunikationssätt.

5.2.2.4 Ledaren som designer och utvecklare

Hur viktig är ledarrollen för att skapa följande egenskaper hos organisationen? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
Egenskaper	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Modern		G	F	C	B D E H
Meningsfull				B C F G	A D E H
Servicevänlig		A	C F	B G	D E H
Mottaglig			C G	B F	A D E H
Informativ				B C F G	A D E H
Trygg		D	A	B C F G	E H

Generös	A	D	CG	BF	EH
Utvecklande				ABCG	DEFH
Säker			CF	BG	ADEH
Stark			CFG	B	ADEH
Innovativ		A	G	BCF	DEH
Trovärdig			C	BFG	ADEH
Lojal		A	C	BFG	DEH
Attraktiv				BCFG	ADEH
Kontinuerlig			A	BCFG	DEH

Inga kommentarer

5.2.2.5 En ledares uppgifter

I hur hög grad anser Ni att följande aspekter kännetecknar en lyckad ledare? (1= inte alls; 5= i mycket hög grad)					
<i>Ledarens uppgifter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Administrerar	DEG	BCFH	A		
Underhåller	DH	BEFG	C		
Kontrollerar		CDH	BFG	E	A
Planerar kortsiktigt	A EF	C	BDGH		
Frågor som <i>Hur?</i> och <i>När?</i>	E	CF	BGH	D	A
Imiterar	DEFH	CG		B	A
Accepterar status quo	BCDEFH	AG			
Skapar nytt			A	CG	BDEFH
Utvecklar				CG	ABDEFH
Ger inspiration			A	C	BDEFGH
Planerar långsiktig			B	CFG	ADEH
Frågor som <i>Vad?</i> och <i>Varför?</i>			B	CFG	ADEH
Ger upphov till nya idéer			ACG		BDEFH
Utmanar status quo		A	G		BCDEFH
Agerar som galjonsfigur			CG	ABF	DEH
Agerar som ledare		B	C		DEFGH
Agerar som kontaktskapare			G	CH	ABDEF
Agerar som informationsinsamlare	ABG	H		CEF	D
Agerar som informationsspridare			A	CGH	BDEF
Agerar som talesman			CF	AG	BDEH
Agerar som entreprenör			F	ABCGH	DE
Agerar som störningshanterare			C	BDFGH	AE
Agerar som resursfördelare		DGH	C	BF	AE
Agerar som förhandlare	A	C	GF	BDEH	A
<i>Övrigt</i> B: Öppenhet, prestigelöshet, våga utmana D: Analysera nuläget E: Vara sig själv, veta sina styrkor/svagheter					

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: Jag tycker att ni fått med sådana saker som man brukar missa, som *kontaktskapare* och *informationsspridare* som är oerhört viktigt. *Agera som talesman* och sådant. Missar man det så blir det ingenting.

Analysera nuläget, att kunna och veta vad nuläget är. Vet du inget om nuläget så kan du inte heller utveckla det.

E: Man måste försöka *vara sig själv* även i ledarrollen. Jag tror att det krävs att man är hyggligt säker på sig själv, vet vem man är. Däremot menar jag inte att man är någon besserwisser men man har en bra *självinsikt* och vet sina egna styrkor och svagheter och vågar visa det så att säga.

F: Ledarens roll är att skapa bästa förutsättningar för verksamheten, vilket innebär att jag inte tror på något detaljerat ledarskap som styr över den anställda i smått och stort, utan egentligen skapa möjligheter för den enskilde att kunna genomföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Att skapa möjligheten helt enkelt. En viss form av *kontroll* måste finnas. Man kan inte bara ge en uppgift till någon utan att på något sätt säkerställa att det genomförs. Men inte kontroll så att man tar över ansvaret, man får inte kontrollera bort ansvaret. *Varförfrågor* är väldigt bra för det tvingar den enskilde att motivera och tänka till och tänka nytt på olika sätt. *Kontaktskapare* är nog en av de viktigaste uppgifter tycker jag då framförallt i ett nätverksamhälle. Med nätverk menar jag då nätverk mellan människor och olika aktörer och grupper. *Informationsspridare*; information är en fruktansvärt viktig sak, har man information så; PG Gyllenhammar sade "har man inte information kan man inte agera, har man information är man tvingad att agera". Information är mycket, mycket viktigare än vad man ofta tror, men det vill ju till att man har den här informationen annars så kan man ju inte göra någonting, vet man inte om någonting. *Talesman*; här är jag lite klugen för man får ju inte vara så mycket talesman att man tar över allas ansvar på något sätt, men samtidigt måste man gå i bräsch; att tala för saker och ting så att säga. *Entreprenör* är också klundet, man kan tycka att en ledare ska vara entreprenör, men en riktigt duktig entreprenör är ofta bara bra i en inledningsfas för att starta någonting. Han är inte alltid lika duktig tyvärr att genomföra det han gjort, skapat från början så att säga. Ändå måste varje ledare ha en viss entreprenörskap i sig.

G: Det beror ju ofta på situationen. Man ändrar sig ju hela tiden. Situationsanpassat ledarskap. *Accepterar status quo* kan faktiskt vara rätt bra ibland.

Ger upphov till nya idéer behöver man faktiskt inte, man kan ju stjäla idéer också.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: *Hur?* Är en tvåa men *När?* kan nog vara en trea eller fyra. Kanske *vad* och *varför* och *när*; en fyra på dem och en tvåa på *hur*.

Ger upphov till nya idéer är nog en trea. Men på den här nivån är det så att man ska omge sig med folk som är kreativa, som har idéer. Man kan omöjligt som chef om man är ansvarig för ett korrekt område, man kan inte sitta och spotta idéer på alla områden. Då måste man omge sig med folk som är kreativa och istället värdera och plocka upp idéer.

Det är väldigt beroende på vad man svarar på många av de här frågorna på vilken nivå man är. Som gruppchef är man väldigt operativ och mera kortsiktig. Ju längre upp man kommer desto mer långsiktig och strategisk blir man ju då.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Planerar kortsiktigt: En ledare kan överhuvudtaget inte planera kortsiktigt

Imiterar: Det är en skyldighet att imitera. Man ska ha väldigt stora öron.

Ger inspiration och ger upphov till nya idéer: Har man för hög påverkan så fungerar det och tvärt om. Man måste delegera och låta folk tänka själv. Tro inte att det är ledaren som ska göra dessa saker. Det tror jag ska komma från individerna.

Agera som förhandlare: Man ska inte gå in och förhandla med mindre än att det har skitit sig totalt. Men i det sitsarna får man göra det då är det en femma men å andra sidan ska man undvika det så det är både en femma och en etta.

Era frågor relaterar sig mycket mer till hur man jobbar som chef än som man leder något allmänt. Jag tror att ni måste skilja på det. Du kan ju vara chef över ett visst antal personer som jobbar för dig linjemässigt va då är du en linjeorganisation. När du är projektorganisation så behöver det inte betyda att du är linjemässigt chef över de här personerna som du påverkar. Utan det brukar gå under rubriken *Influence without Authority*. Det andra som också en chef måste se till att göra det är att man måste se till att man talar om de yttre rutorna, de yttre gränserna, för var och en av medarbetares ansvarsområde. Så det är tydligt. Så att man inte har en situation där två medarbetare har överlappande områden för då skapar man en onödig konflikt. Det behöver inte vara en konflikt det kan vara en osäkerhet eller att det överlappande området bara trillar rakt mellan två stolar.

B: Öppenhet det saknar jag. Försöka lyssna av. Det är ju så att man inte alltid har rätt. Det är ju också väldigt viktigt att också *vara prestigelös*. Framförallt *våga utmana* är också en sådan god ledaregenskap.

5.2.2.6 Bakomliggande kunskap i ledarens beslut

Vilken slags kompetens/kunskap ligger bakom Era beslut i strategiska frågor? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
Källa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Högskoleutbildning			B C E F G H		D
Seminarium	H	D	B E F	C G	
Kurser		C D F G		B E	H
Erfarenhet				C	A B D E F G H
Litteratur		F G	B C D H	E	
Interna konsulter		E G H	F	C	B D
Externa konsulter		E H	F	C D G	B
Personliga kontakter				C E F G	B D H
Community of knowing			B H	C E F G	D

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

E: Den viktigaste kompetensen tror jag är självreflektionen. Att man kritiskt granskar sig själv och den oerhörda mängd signaler man får som respons på sitt ledarskap och utifrån det då försöka dynamiskt välja någon slags stil, inte stil men mera metod.

F: Den strategiska utvecklingen för vår del, alltså de strategiska frågorna om vi tittar på en utveckling av företaget, strategiskt bygger ju ofta på vad vi vet är idag och vilka förändringar kommer att ske så att säga. Vi har olika delar; omvärldskunskap, kundanalyser, konkurrentanalyser, vi kör såna här SWOT-analyser. Sen är det erfarenheten; hur har strategin gått fram till idag, hur har det funkat och sen så gör man liksom en tilläggsförändring, att det här har gått bra. Då kan vi få förståelse; det här har inte gått bra, då får vi förändra det. Det är den erfarenhet som har byggts upp omkring detta, under löpande gång, som är den stora grejen. Det är inte så mycket att gå på kurser och lära sig mycket, utan det är mera hur vi använder det här. Och det är samma sak med de strategiska frågorna över huvud taget om man bortser från planeringen. Det är liksom erfarenhetsbilden fram till idag som är styrande.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

Inga kommentarer.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Alla beslut i strategiska frågor är enbart baserade på *erfarenhet*.

5.2.3 Ledarens instrument

Det görs en skillnad i teoriernas värld på *manager* och *ledare*. Skillnaden ligger huvudsakligen i de *instrument* de väljer att använda sig av för att samordna komplexa och osäkra situationer. Det är tydligt att instrument spelar en stor roll i ledarskapsteorier.

Vilka "instrument" använder ledaren för att fullgöra sin uppgift?

I denna del presenterar vi fyra frågor som rör ledarens val av instrument. De presenteras i den ordning som visas nedan:

- I hur hög grad använder Ni design av dessa former för att skapa överblickbarhet?
 - Vad kännetecknar en bra design för dig?
 - På vilka sätt är design viktig för ledarskapet?¹⁸
- I hur hög grad använder Ni er av följande kommunikationsinstrument för att *öka kunskapsnivån* och därmed skapa medvetenhet inom organisationen?
 - Varför använder Ni er av de här instrumenten?¹⁹
 - I vilka situationer är dessa instrument effektiva?²⁰

¹⁸ Endast sju respondenter svarade

¹⁹ Endast sju respondenter svarade

²⁰ Endast sex respondenter svarade

- I hur hög grad anser Ni att följande ledningsinstrument är relevanta när Ni ska samordna utvecklingen i er organisation?
- Varför har Ni valt att använda Er av just de här ledningsinstrumenten?
- I hur hög grad har Ert val av *ledningsinstrument* påverkats av följande kunskapskällor?

5.2.3.1 Instrument för överblickbarhet

I hur hög grad använder Ni design av dessa former för att skapa överblickbarhet? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
Form	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Utformning av processerna		E G		F	A B C D H
Utformning av informationssystemen			B C E H	F G	A D
Utformning av organisationens struktur	A	E H	F G	B C D	
Utformning av företagets strategi		G		C E F H	A B D
Utformning av ledarskapet	A	G H	B C E	F	D
Utformning av företagskulturen	A G H	E	F	B	C D

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

F: Det är svårt att utforma *företagskulturen* för den är ofta bottom up, den kommer liksom underifrån. Jag har varit med om ett antal fusioner, och det är en lång process innan man får en, om man någonsin får en, gemensam företagskultur. Det är ofta subkulturer som utvecklats på olika sätt.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

Inga kommentarer.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Man får inte lämna någonting åt slumpen när det gäller att skapa överblickbarhet. Det finns inget som är så viktigt som att vara tydlig. *Företagskulturen* går inte att påverka. Man kan sakta påverka den, men man kan liksom inte göra det över en natt.

(ZZZ) har ju någonting som folk brukar blanda ihop. Vi har *Vision, Mission, Strategic Tools* och *Values*.

Vision; är liksom dit vi vill så småningom nå, det är lite nirvana där borta då som är fantastiskt bra.

Mission; det är liksom en beskrivning hur vi ska nå dit.

Tools; det är de verktyg vi ska använda för att nå dit bara.

Values; går inte att påverka. Det är lättare om man tänker som en familj. En familj, och likadant ett företag, har vissa värderingar som man har bestämt sig för. Som att i min familj så äter vi hälsosamt, eller i min familj så äter vi godis bara på lördagarna, och det är samma i ett företag. Att vi har vissa värderingar som karaktäriserar företaget och de kan man identifiera, man kan möjligtvis lyfta fram vissa saker, men man kan inte påverka dem. De finns där.

B: *Utformning av processerna* tycker jag är jätteviktigt. Jag brukar börja där faktiskt. Man får överblick hur det ser ut. Så där brukar jag börja.

Utformning av informationssystemen har ju att göra med strategier. När man utformar det så är det ju en avspeglning av vart vi är på väg och hur vill vi att processerna ska se ut. Självt informationssystemet i sig ger ju ingen överblickbarhet om man inte har processerna klar för sig och så vidare.

Jag brukar börja med processerna och gärna vara med och se hur det går till rent praktiskt. Det är otroligt nyttigt. Då kan man ta ett steg tillbaka, ok så här är det de funkar. Jag är mycket för att vara med, kolla hur det verkligen ser ut och sen kan man bilda sig en uppfattning och få den här överblickbarheten.

Vad kännetecknar en bra design för Dig?²¹

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: Bra design för mig är snabb utveckling; Speed of change. Det drar i sig med sig låga kostnader, det drar också med sig att det måste vara modulariserat, enkelt och överblickbart. Utvecklarnas värsta gissel är oftast datasystem, beroende på att de är för tunga att ändra. Vi jobbar väldigt mycket med det nu då; att modularisera och förenkla våra system så att de blir lättföränderliga. Vi har ett projekt just nu om att halvera utvecklingstiden på alla våra systemförändringar genom att se över processen hur vi utvecklar system, hur vi genomför förändringar. Många gånger är det inte systemeringen som är flaskhalsen utan många gånger är det egentligen att definiera processen och jobba igenom den.

Speed of Change är det allra viktigaste, sen har vi enkelhet i användandet och där går de flesta systemutvecklare fel, tycker jag ur utvecklingsperspektiv. Man ska börja med användare, man måste sätta sig och prata processer med användare, sen ska man, egentligen alltid, tycker jag, bygga prototyping. Så man har det gränssnittet klart för sig; det är det här användaren vill ha, sen kan man bygga system. Ofta gör man tvärtom, man bygger systemen först och sedan; jäklar, det ska vara en användare också.

E: Det är samma svar på båda följdfrågorna. Tydlighet!

F: En bra struktur, den ska kunna strukturera saker och ting på ett sätt va. För det är strukturen som skapar överblickbarheten, så att egenskaperna i designen måste göra så det är strukturerbart på något bra sätt.

G: Enkelhet! Intuitiv förståelse, tydlighet.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: Den är lätt att använda. Enkel att förstå. Förståelse tror jag är ganska viktigt. Det får inte vara för komplicerat. Enkelhet!

H: Det är att jag själv ska kunna förstå den. Och kunna använda den också framförallt.

²¹ Endast sju respondenter svarade

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

B: Först och främst att man klarar av, att det följer företagets strategi givetvis. Och att det är väl kommunicerat till användarna av någon design. Det är ett välkommunicerat värde och så vidare; varför gör vi det och att de inser vilket värde det har för dem.

<p>På vilka sätt är design viktig för ledarskapet?²²</p>
--

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: Design ger möjlighet till snabb förändring till lägre kostnad. Det lamslår utveckling om man har spagettisystem och spagettiprocesser som är svårföränderliga.

E: Det är en av de viktigaste delarna i ledarskapet, är tydlighet. Man måste våga ta ställning, visa vad man tror på, vad man vill och vad man inte har en aning om.

F: Det är ju också att skapa en struktur så att jag kan se delarna, hur de hänger samman totalt sett så att jag kan anpassa ledarskapet. Det har ju att göra med överblickbarheten där. Situationsanpassat ledarskap.

G: För att kommunicera det man vill kommunicera på ett enkelt sätt. Tydlighet även där då. Tydlighet och kommunikation.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: Det är ju ett av instrumenten för ledarskapet. Och det är viktigt att det är enkelt och lätt att använda.

H: Det är ju ett medel att kunna styra mot det mål jag vill uppnå helt enkelt. Plus att det är ett underlag för att kunna fatta bättre beslut.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

B: Den här tycker jag var knepig. Jag har aldrig tänkt i de banorna, inte på det sättet. Det är ju viktigt. Man vet ju hur man ska, på något sätt måste man ju kunna kommunicera värdet till slutanvändare av något system; att det här kommer att addera värde för det här på den stora bilden. För er, så ser jag det här.

²² Endast sju respondenter svarade

5.2.3.2 Kommunikationsinstrument för ökad medvetenhet

I hur hög grad använder Ni er av följande kommunikationsinstrument för att öka kunskapsnivån och därmed skapa medvetenhet inom organisationen? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
Kommunikationsinstrument	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formella möten				A C E F H	B D G
Informella möten		C	G	A B F	D E H
Konferenser	A	G	E F	B C D H	
Workshop	A H	D G	F	C E	B
Kurser	A D	C	E F H	G	B
Personalomflyttning	A B G	C E	F H	D	
Externa kunskapskällor	A	D	B F G	C E H	
Erfarenheter	A			C E F G	B D H
Erfarenhetsåtervinning		G H	E F	A C	B D
Övrigt				F	
F: Nyanställning					

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

F: När man anställer nya, unga medarbetare så kommer det ju in väldigt mycket nya kunskaper som vi andra kanske inte har så lätt att tillgodogöra oss.

G: *Informella möten* finns ju hela tiden. Vi försöker skapa en grund för det, gemensamma fika. Vi försöker skapa en mötesplats för att man ska ha informella möten.

Personalomflyttning har vi fått lära oss är väldigt bra men vi använder nästan aldrig det, medvetet i alla fall.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

H: *Erfarenhetsåtervinning* har jag satt en tvåa på för det är så svårt att få det att fungera. Skulle gärna vilja att det var högre.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

B: *Erfarenhetsåtervinning*, det gör vi definitivt. Det är egentligen det jag håller på med nu. Att få ut min kunskap till de andra lokala enheterna för att de ska kunna driva det vidare.

Varför använder Ni er av de här instrumenten?²³

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: Om vi kan använda vår interna kunskap. Det vi jobbar med är ju relativt specialiserat trots allt. Även om det är en stor verksamhet och en global verksamhet med tusentals personer inblandade så är det ändå lite speciellt när man kommer till sådana som håller kurser eller externa konsulter som ofta är ännu generellare. Och då kan ofta för lite inom vårt område för att utmana oss eller ge oss någonting. Därför har vi kunskapsutbyte med konkurrenter. Vi hade en konsultfirma inne igår då vi jobbade med benchmarking, då vi lägger ner kanske två tre månader på att ta fram våra processer och så ger vi dem till dem.

²³ Endast sju respondenter svarade

Och så går de kanske till tjugo andra konkurrenter och så samlar de in samma data. Och sedan träffas vi alla konkurrenter ihop under en vecka och jämför data och knådar och olika workshops och sådant för att förstå vad är branschen, och vad finns det för möjlighet till förbättringar. Det ger oss ett bättre utbyte, för då pratar vi med dem som begriper vår bransch. Oftast är kurser, seminarier och externa konsulter, de vet lite om mycket. Det är sällan en bra träffbild. Det finns eftermarknadskonferenser och sådant som vi brukar gå på, de är lite mer intressanta. Vi pratar väldigt mycket om "On the job training" istället för att skicka på kurser. Vi flyttar någon till någon annan avdelning så han får jobba och lära sig av de som jobbar inom det avsnittet. Det kan vara att låta någon åka ut från huvudkontoret och jobba i linjen eller jobba på ett marknadsbolag, jobba hos en återförsäljare. Det ger mycket bättre kunskap, en högre kvalitet.

E: Vi måste använda oss av alla instrument som överhuvudtaget finns, för vår överlevnadsförmåga hänger ihop med hur vi kan vidmakthålla och höja kunskapsnivån kontinuerligt. Och då är nästintill ingenting förbjudet ur det perspektivet.

F: Det gäller som jag sade tidigare att säkerställa en gemensam syn, en gemensam uppfattning och en gemensam kunskapsbas. Då är ju den här typen som *möten* och andra sådana saker väldigt positiva.

G: *Formella möten:* man tror att man får grepp och får ut ett budskap.

Personalomflyttning är ju väldigt bra men det blir ett hål när den personen lämnar och det kan kosta rätt mycket pengar och det blir en massa jobb på kort sikt. Bra på lång sikt, jobbigt på kort sikt.

Externa kunskapskällor kan vara allt från att vara ute på webben till att gå kurs. Det kan ses som externa källor.

Erfarenhet tror jag egentligen att det är det som allting bygger på. Erfarenheter är så himla mycket så det är jobbigt att återvinna.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: *Konferenser* och *Workshops* det är för att det är den typen av instrument som är viktiga och *formella möten*. Det är väl egentligen de tre som är viktiga. Därför man måste jobba tillsammans med de här typen av frågorna.

H: Jag tror för att det är så många personer som har, som sitter inne med kunskapen så det är inte en person. Det är så många så man måste få väldigt många synpunkter, pusselbitar. Därför fungerar *möten* och *erfarenheter* väldigt bra.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

B: Jag tycker att det är effektivt och det är kopplat till det man håller på med. Informella möten är bra på det sättet att om man bara samlar ihop sig snabbt och inte har en agenda då kan vad som helst komma upp. Workshop; det är att lär sig under en sådan process.

Erfarenhetsåtervinning är nog för att jag har gått igenom den processen. Jag har ju företagets tänk så att säga och dessutom är det, jämförelsevis med en extern konsult, ganska kostnadseffektivt.

I vilka situationer är dessa instrument effektiva?²⁴

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

E: *Workshop* är jätteeffektiva när man egentligen inte vet, för att definiera problemet. *Konferenser* är mer för att sprida den fräckaste forskningsutvecklingen.

Formella och *informella möten* är där man på något sätt kontinuerligt kontrollerar att måluppfyllnaden, är vi på väg mot målen, är det några åtgärder vi måste vidta och så vidare. *Erfarenhetsåtervinning* är ju någonting som man måste egentligen bevaka hela tiden för att säkra.

F: När man behöver den gemensamma plattan, man behöver gemensam syn, vilket man oftast behöver ska väl tilläggas också då. Så det är i nästan alla situationer man behöver den här typen av instrument. För att kunna gå vidare då.

G: Om man vill få ut ett brett budskap till en bredd då är det ju *formella möten*.

Har de mer spets/specialistkunskap är det *konferenser*, *workshop* eller *kurser*.

Och i *erfarenhetsåtervinning*, om någon begår ett misstag så är det ofta kanske man försöker få ut de, men det är inte så det är någon lyckas, men det kanske borde vara mer. *Erfarenhetsåtervinning* borde vara lite oftare.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: För att skapa förankring. Man måste jobba tillsammans för att skapa förankring kring organisationsutveckling. *Workshop* och *konferenser* är väldigt bra för att först skapa kunskap, vad vi vill göra och varför vi vill göra saker. Och sedan för att gemensamt komma fram till en handlingsplan när det gäller organisationsutveckling. Ofta är det så att man måste börja med att förklara varför är vi i den här situationen, varför måste vi göra det och vem är det som kräver det. Och sedan sätter man igång och gör det. Och då gör man det ofta i en workshop tillsammans med de viktigaste där man behöver ha den här förankringen för det man gör. Sedan ska man inte i en workshop släppa allting fritt. Det är inte fritt valt arbete. Man måste då vara väldigt tydlig med vilka förutsättningarna är, vad är det vi ska uppnå, det här Vad och Varför är väldigt viktiga. Sedan kan man till stor del lämna Hur uppnår vi det här till gruppen men däremot måste man vara väldigt tydlig, man släpper ju inte ut allt ansvar. Man har ju som chef ett visst ansvar för det här med vad vi ska göra i alla fall sedan kan man släppa på det där med Hur och låta dem ta fram de bitarna.

H: *Kurser* är effektivt när man börjar på ett nytt verksamhetsområde och när man inte har några erfarenheter alls i den här kunskapen. Då måste man skicka iväg någon på kurs. Områden som vi behärskar ganska väl så är det *möten* och *erfarenheter* som gäller. *Personalomflyttning* tycker jag är ganska bra sätt också att man byter personal inom projekten. Det kör vi ganska mycket.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

Inga kommentarer.

²⁴ Endast sex respondenter svarade

5.2.3.3 Instrument för ett meningsfullt ledarskap

I hur hög grad anser Ni att följande ledningsinstrument är relevanta när Ni ska samordna utvecklingen i er organisation? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
Ledningsinstrument	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Långsiktig plan				EF	ABCDGH
Kortsiktig plan		GF	C	ABDEH	
Global arkitektur	A FH	B		CEG	D
Metod/modell			H	CDGF	ABE
Gemensam strategi			GH	F	ABCDE
Rotdefinition	G	H		EF	ACD
Uppföljningsmöten			ACF	EGH	BD
Verksamhetsanalyser		A FH	G	CE	BD
Seminarier		A GH	DE	CF	B

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

Inga kommentarer.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

Inga kommentarer.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: Verksamhetsanalyser: Anledningen till att jag säger tvåa där är i fall att man ska utveckla någonting nytt så får man inte alltför mycket titta på det som finns idag, och verksamhetsanalyser är ju alltid historia.

B: Verksamhetsanalyser är jätteviktigt annars får man inte den här; hur det ser ut nu och vad behöver vi göra för att gå vidare.

Varför har Ni valt att använda Er av just de här ledningsinstrumenten?

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: För att se till att alla är ombord på båten. Det är så oerhört viktigt att alla har samma syn på var vi är och vart vi ska. Vi jobbar väldigt mycket med vår *långsiktiga plan* och den drar vi och drar och presenterar och presenterar och går igenom och knådar med styrelser med de olika enheterna så att de verkligen förstår vad vår plan är och hur vår plan slår på dem och vad är deras del av vår plan. Så vi är övertygliga i just långsiktplanen och att då att alla inom bolaget begriper precis vad det är. Den är otroligt viktig.

Metod och modell är något som vi har jobbat väldigt mycket med att få samma modeller att jobba efter.

E: Beroende på att all verksamhet är en ständig utveckling, det är hela tiden en slags dynamisk utveckling och då ska man ha stabilitet i någonting och då tror jag man ska ha en stabilitet modellmässigt, hur man ser på den förändringen. Förutom att man har långsiktiga, någon slags målbilder, så har man en dynamisk värld. Men den stabilitet som

man ska ha det är den *modell, strategi* som man gör för att hantera den här utvecklingen. I en gemensam modell, där ligger sådana saker som Hur man analyserar, hur man ser på nulägesanalyser, verksamhetsanalyser.

F: Det krävs en gemensam grund i form av *planer* och *strategier* för att få en gemensam uppfattning. Man måste tidigt planera in och tidigt inympa i organisationen vart vi är på väg och vilka strategier vi har, hur företaget ska utvecklas, vilka tjänster vi ska ta fram och så vidare för sedan har man inte så mycket styrmöjligheter när resan väl är på gång alltså. Vi jobbar med tre-åriga strategier och strategin för det första året är samtidigt grunden för budgeten första året. När budgeten är lagd och verksamheten snurrar sen är det inte mycket man kan göra för att påverka den egentligen. Eftersom man har starkt decentrerat resultatansvar kan man inte ändra förutsättningarna för den som ska leda verksamheten på den nivån utan det får köra ett år så man först året efter sen så kan man införa de här förändringarna och då är den här grunden väldigt viktig de här instrumenten som jag pekade på väldigt viktiga för att det ska funka.

G: Det kan man undra. Dels vill man få koll på omvärlden och man kan göra en målbild/vision, vart man ska någonstans. När man har den så vill man säkra att man har resurser, då vill man göra en *handlingsplan* och sen är det *uppföljning*. I den ordningen. Man skapar en utveckling och för att få koll på det här att verkligen göra en utveckling. Det är den vägen från att få en målbild till att genomföra förändringen så har man ett antal instrument för att styra det här. Dels vill man ju veta målbilden/visionen och då gör man en *kundanalys*. Sen har man budget för att veta vilka resurser man har. Sen vill man ha en *handlingsplan*, skriver en *strategisk plan* och en *verksamhetsplan* och en *utvecklingsplan* och sen vill man kunna följa upp det.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

C: I sådana här stora företag måste man jobba med en gemensam *långsiktig plan* som man ska kommunicera. Det är alltså en nödvändighet. Vi upptäckte att det var ett bra sätt att jobba. Man måste ha en långsiktig plan. En långsiktig plan som man i och för sig kan revidera. En långsiktig plan som man kommunicerar ut. Och i den långsiktiga planen har man gemensam *strategi*. Och egentligen så bygger man väl på en strategi utifrån en sån där *rotdefinition*. Så man har rotdefinition, bygger upp en strategi och utifrån den gör man en långsiktig plan.

H: Det har nog lite med min personlighet att göra. Att jag gärna vill ha en *metod* och en *modell* och en *plan* för att veta vart man är på väg.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

A: *Långsiktig plan:* För det första har vi inte en långsiktig plan. Vi skulle vilja ha en. I ett projekt så har man ju ofta rätt så stora ledtider, man måste kunna planera verksamheten på lång sikt och det är ofta väldigt svårt att få de här långsiktiga planerna. Det är för att kunna... Man måste ha en karta för att veta vart man är på väg och vad slutmålet är och sådana saker.

Metod/Modell: Modell skiljer jag från metod. Alltså modell det är ofta det lätta sättet att visa för folk vad det är man egentligen vill. Skulle man förklara det i ord skulle det vara svårt för folk att förstå, alltså är det bra att ha en modell.

Gemensam strategi: Ja det är oerhört viktigt att man har just, jag trycker på gemensam här. För om inte hela gruppen vet vart vi är på väg då drar man åt olika håll va. Det sätter ju gemensamma prioriteringar och hjälper folk att veta vad ska jag göra först och vad ska jag göra sen och så vidare. Och den ändras hela tiden.

B: Ta *långsiktig plan* och *strategi* till exempel det har ju i varje fall idet jag jobbar med är det oerhört viktigt annars så fyller det inget värde i sig att bara göra någonting utan det måste vara kopplat till strategier och planer. *Uppföljningsmöten* det är så självklart att man följer upp. Det går ju inte annars om man inte har regelbundna uppföljningsmöten.

I hur hög grad har Ert val av ledningsinstrument påverkats av följande kunskapskällor? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)					
<i>Källa</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Högskoleutbildning	A G	E	B C	F H	D
Seminarium	A G H	D	B E F	C	
Kurser	A	D	C F G	B E	H
Erfarenhet				C G	A B D E F H
Litteratur	A	G H	B D F	C E	
Media	A B H	C D E G	F		
Interna konsulter	A F H	E G	B	C	D
Externa konsulter	A H	E F		C D G	B
Personliga kontakter			G H	B C F	A D E
Community of knowing	A		G H	B C F	D E
<i>Övrigt</i> E: Personliga möten					

Uppfattning av de linjeansvariga på strategisk nivå:

D: Vi är väldigt noga med att alltid anställa i princip bara högskoleutbildad personal. Så att man har en viss bas. Sedan går vi inte så mycket på seminarier och kurser. Vi jobbar mycket med ”On the job training”.

F: Grundläggande är *kurser* otroligt viktiga men minskar i betydelse ju mer erfarenhet man får vill jag påstå. *Externa konsulter* är väl mer vid smala områden, som vi kallar in dem, annars är det sällan vi använder dem.

Uppfattning av de linjeansvariga på operativ nivå:

Inga kommentarer.

Uppfattning av de övriga på strategisk och operativ nivå:

Inga kommentarer.

6. Diskussion och tolkning

I detta kapitel diskuterar och tolkar vi det empiriska resultatet av våra intervjuer. Vi har även med självkritik samt ger förslag på framtida forskning

6.1 Diskussion av det empiriska resultatet

Här diskuterar och tolkar vi de svar respondenterna har angett på intervjufrågorna. Vi kopplar samman svaren med de teorier vi har använt oss av och försöker ge en samlad bild av deras uppfattning på varje fråga. Vi har belyst vår diskussion med citat av respondenterna, dessa har vi hämtat från vår empiri.

Frågorna har delats upp i tre avsnitt, *ledarens syn på organisationsutveckling*, *ledarens roller och uppgifter* samt *ledarens instrument* efter de tre delfrågor som ingår i vår frågeställning. Varje avsnitt har en kort inledning som innehåller den relevanta delfrågan samt en lista över vilka frågor som följer.

6.1.1 Ledarens syn på organisationsutveckling

Vi antar att ledarskapet har en plats i komplexa sociala situationer såsom organisationsutveckling, men hur ser ledare själva på organisationsutveckling med dess processer och intresser? Det vill säga:

Hur betraktas organisationsutveckling ur ett ledarperspektiv?

Under detta kapitel presenterar vi fem frågor om ledarnas syn på organisationsutveckling. Frågorna redovisas i den ordning som visas nedan:

- I hur hög grad kännetecknar följande attribut utvecklingen i Er företag?
- I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intresser *har inflytande över* organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetens - utveckling)?
- I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intresser *påverkas av* organisations -utvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)?
- I hur hög grad förekommer följande typer av ledningskoncept i Er organisations - utveckling?
- I vilka situationer anser Ni att respektive ledningskoncept passar?
- Vilka förbättringar skulle Ni vilja ha i utvecklingsledning?

6.1.1.1 Organisationsutvecklingens egenskaper

I hur hög grad kännetecknar följande attribut utvecklingen i Ert företag?
--

Svarsalternativen i denna fråga består av tio motsatspar.

Proaktiv – Reaktiv

Utvecklingen i de företag som deltog i studien är både reaktiv och proaktiv. En del skulle dock vilja vara mer proaktiva än vad de är i dagsläget.

Allomfattande – Partiell

Det går inte att tolka svaren på denna punkt. Det sker både allomfattande utveckling samt partiell utveckling i de organisationer som deltagit i studien.

Drastisk - Stegvis växande

Utvecklingen i organisationerna kan vi säga är stegvis växande. Det är sällan som utvecklingen är drastisk.

Isolerad - Samordnad/Integrerad

Utvecklingen i företagen är i lika hög grad isolerad som den är samordnad.

Innovativ - Traditionell/Konservativ

Den traditionella utvecklingen är lite mer vanlig än den innovativa. Den innovativa utvecklingen finns dock också i hög grad.

Centraliserad - Decentraliserad

Ser vi till svaren på denna fråga kan vi se att det är ofta som utvecklingen i organisationerna är decentraliserad. Det verkar som att det endast i ett fåtal fall är en centraliserad utveckling.

Globaliserad - Lokaliserad

På detta kan vi se att utvecklingen i hög grad är lokaliserad och inte i så hög grad globaliserad. Detta kan bero på att organisationerna är så pass stora att globaliserade utvecklingar är svåra att genomföra.

Specialiserad – Standardiserad

Några av respondenterna anser att deras utveckling är standardiserad i relativt hög grad. Svaren på specialiserad har en så stor spridning att det är svårt för oss att tolka svaren.

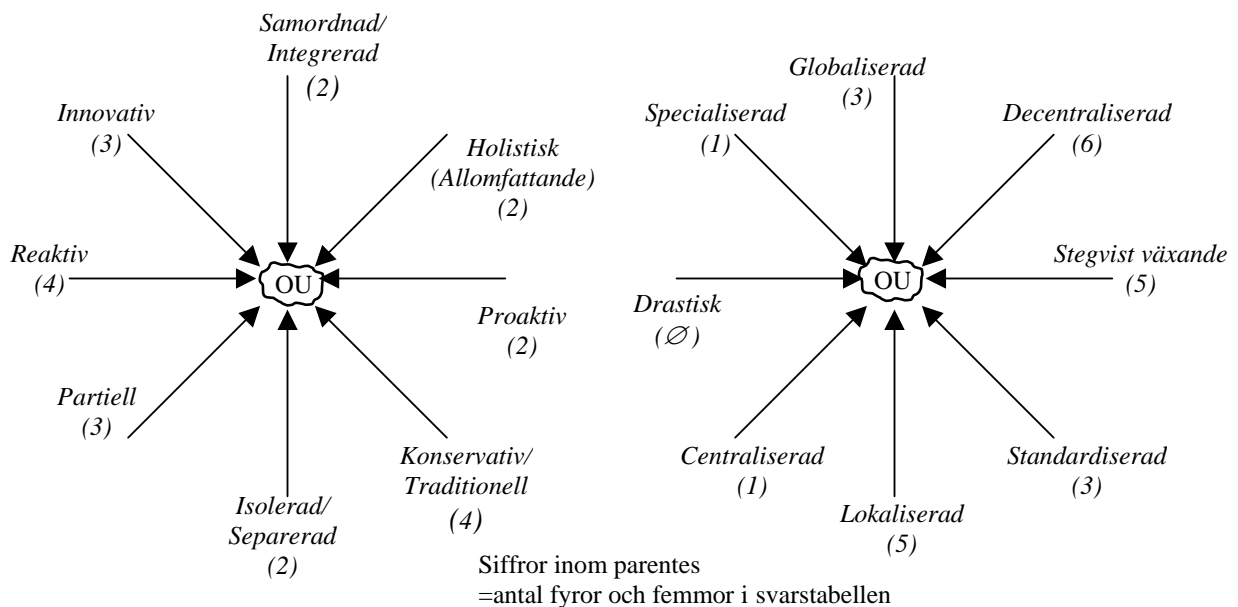
Evolutionär utveckling - Planerad utveckling

Svaren vi fått i denna fråga visar att det i lika hög grad sker en evolutionär utveckling som en planerad utveckling.

Resultatorienterad - Resursorienterad

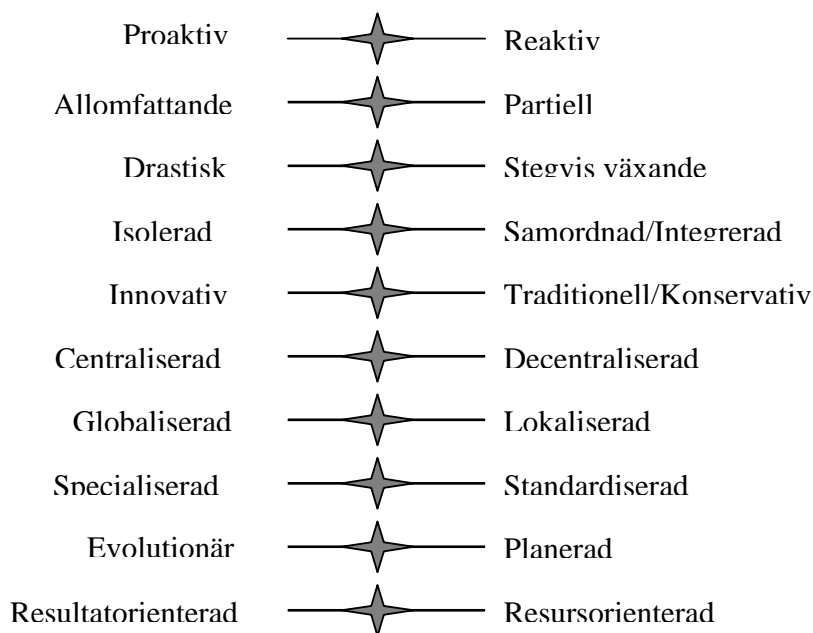
Resultatorienterad utveckling och resursorienterad utveckling går inte att skilja åt när det gäller i hur hög grad det kännetecknar utvecklingen i organisationen. Vi ser att det verkar förekomma lika mycket av bägge fallen.

Resultatet är mycket intressant eftersom det stämmer med teorin. I vissa fall är utvecklingarna reaktiva och i andra fall proaktiva. Vår tolkning av resultatet är att respondenterna inom de två organisationer som vi kan jämföra är överens om hur utvecklingen ser ut inom den egna organisationen. Det vi kan se är att utvecklingen ofta är partiell, stegvis växande, traditionell, ofta decentraliserad, lokaliserad samt både resurs- och resultatorienterad (se figur 34). Vi har inte tagit med Resultatorienterad-Resursorienterad eller Evolutionär-Planerad för att inte göra modellerna oöversiktliga.



Figur 34-Utvecklingsfaktorer

Ledarens syn på organisationsutveckling är ostrukturerad. Det innebär att det inte finns något universellt mönster som organisationsutvecklingen representerar. Den ostrukturerade utvecklingen är resultatet av balansen (både och) mellan extrema uppfattningar såsom (figur 35):



Figur 35-Balans mellan extrema uppfattningar

6.1.1.2 Hur intressentgrupper påverkar utvecklingen

I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter *har inflytande över organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)*?

Det framgår mycket klart att det är tre intressenter som har stort inflytande över organisationsutvecklingen. Dessa är de anställda, kunden och ledaren. Det framgår även klart att aktieägare har en mindre betydelse i denna fråga medan leverantörerna har en oklar och otydlig ställning. Enligt vår tolkning innebär detta att leverantörer i vissa fall kan ha inflytande och i andra fall inte. Det förekommer ett klagörande av begreppet ledning som kan ha avgörande betydelse i utvecklingen (se övriga). En annan intressant punkt som förekommer är samarbetspartners och deras inflytande över utvecklingen. Sist men inte minst har det även påpekats att universitetet kan spela en avgörande roll på grund av sin expertkunskap. De som har inflytande över utvecklingen innefattar anställda, kunder och ägare (Checkland, 1989; Ackoff, 1967; Ackerman, 2000 etc.). Enligt ovanstående bild kan frågor om inflytande förekomma under utformningen av rotdefinition och förändringsbeslut. Teorier om värdeskapande aktiviteter förutsätter även stort inflytande av kunder och leverantörer, på så sätt stämmer i princip de svar vi har fått med vår modell. Samarbetsformer som är vanligt förekommande i vår tid har betonats. I dessa former är det inte ett ägarintresse som ligger bakom utan flera. Vi har inte en klar bild av hur denna typ av ledning formar och påverkar utvecklingen. Begreppet ledare har

på ett medvetet sätt inte definierats eftersom vår studie syftade till att få en representativ bild av ledarskap, oberoende av nivåer.

Sammanfattningsvis är det tre grupper som har ett avgörande inflytande över organisationsutveckling nämligen de anställda, kunderna samt ledare. Att leda utvecklingen av en organisation är en sak och att leda utvecklingen av flera organisationer, såsom i fallet med samarbetspartners, är en helt annan sak.

6.1.1.3 Hur intressentgrupper påverkas av utvecklingen

I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter påverkas av organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)?

Det framgår mycket klart att det är två grupper som påverkas av organisationsutveckling, anställda och ledare. Enligt vår studie finns det en oklar uppfattning om hur aktieägare, kunder och leverantörer påverkas av utvecklingen. Detta stämmer relativt bra med föregående fråga. Där ser vi mycket tydligt att de dominerande grupperna är anställda, kund och ledare medan övriga intressenters situation varierar från fall till fall. Det är också viktigt att påpeka att ingen av respondenterna har påpekat samhällets direkta eller indirekt påverkan av organisationsutvecklingen. Detta tyder på att ledarens viktigaste uppgift är att ha en klar bild av intressenterna och hur dessa påverkar och påverkas av organisationsutvecklingen

6.1.1.4 Ledningskoncept i organisationsutveckling

I hur hög grad förekommer följande typer av ledningskoncept i Er organisationsutveckling?

Enligt Mintzberg (1975) är det svårt, om inte snudd på omöjligt att dela upp ledarskapet, då de olika rollerna som ledarskapet består av i så hög grad överlappar varandra. Vi kan dock se i vårt resultat att detta inte stämmer överens med vår studie. Här kan vi se att det är teamledarskap, projektgrupper samt styrgrupper som dominerar i organisationsutveckling. Även delat ledarskap förekommer men inte i lika hög grad som de ovanstående. Det finns dock en respondent som inte överhuvudtaget tror på delat ledarskap och teamledarskap som någonting lyckat.

En ledare verkar inte vara något koncept som förekommer i dagens organisationer. På toppledning är det en bred spridning och det är därför svårt att tolka något utifrån svaret. Detta till trots verkar det vara ett mindre förekommande koncept. Referensgrupper är enligt respondenterna någonting som inte används speciellt mycket och detta ofta på grund av att de inte fungerar tillfredsställande. Skulle dock detta fungera anser de att alternativet skulle vara bra.

Vår tolkning utifrån detta resultat är att de ledningskoncept som verkar förekomma mest i dagens organisationer är teamledarskap och projektgrupper. Därmed anser vi att Gronns

(1999) teori om substitut (parledskap) stämmer i relativt hög grad överens med respondenternas uppfattningar.

I vilka situationer anser Ni att respektive ledningskoncept passar?
--

Respondenterna är överens om att en ledare och toppledning passar bäst i osäkra situationer och när tuffa beslut ska fattas. En respondent anser dock:

”En ledare, det finns alltid en ledare, ibland råkar han sammanfalla med den som är chef ”

(E)

Det nämns även att det i långsiktiga strategiska frågor behövs en toppledning och det på grund av att någon måste hålla i rodet. Ledarskap kan enligt de intervjuade delas i allra högsta grad. Detta ser vi stämmer överens med Gronns (1999) teori om substitut (parledarskap). Däremot är det oerhört svårt att dela ansvar, det är ofta en individ som har ansvaret. Delat ledarskap anses vara väldigt framgångsrikt i utvecklingssammanhang och passar även bra i operativa, komplexa frågor.

”Delat ledarskap kan vara väldigt tungt, man är olika. Så man kan stötta varandra i både kompetensen och i arbetsbelastning”

(G)

Om man ska bedriva organisationsutveckling behöver man jobba med teamledarskap och projektgrupper. Styrgrupper ses som en hjälp till projektgrupperna och referensgrupperna.

”En referensgrupp är ett viktigt koncept om man vill förankra saker”

(F)

”Styrgrupper är hjälp till projektgrupperna och referensgrupperna”

(B)

Vi tolkar detta som att det i utvecklingssammanhang passar bäst med någon form av gruppleaderskap till exempel projektgrupper och teamledarskap. En ledare, som vi antog alltid fanns, verkar inte vara speciellt vanligt förekommande utan används bara vid osäkra situationer och när svåra beslut ska fattas.

6.1.1.3 Önskade förbättringar i utvecklingsledning

Vilka förbättringar skulle Ni vilja ha i utvecklingsledning?

Denna fråga ställde vi för att respondenterna skulle få säga vad de ser för brister i sin utvecklingsledning, vad de skulle vilja förbättra. Svaren skiljde sig ganska kraftigt. Nedan följer en lista över de punkter som respondenterna skulle vilja förbättra i utvecklingsledning:

- Väldigt tydliga mål uppifrån.
- När man ska vara projektledare för ett utvecklingsprojekt så måste man ha praktisk erfarenhet på de områden där man förväntas genomföra sina förändringar.
- Ännu tydligare kommunikation ute i organisationen.
- Kommunikation om allting, vad man håller på med, de här projekten är kopplade till de här strategierna.
- Jobba mer ihop med sina intressenter än vad man kanske gör.
- Hitta rätt folk, rätt människor med rätt person. Det är A och O med att ha rätt folk.
- Ha en utvecklingskultur som är fokuserad på kundservice, lönsamhet och snabbhet. Snabbhet, snabbhet, snabbhet är otroligt viktigt av många skäl. Dels för att när det går snabbt kostar det mindre dels får man intäkterna fortare slipper man en massa missnöjda folk som inte ser att det blir förändringar.
- Skulle vilja ha någon slags strukturerad modell/design som är gemensamt förankrad, enkel, lättillgänglig, förståelig och att man ser den som den stabila delen i verksamheten.
- Bli bättre på att formulera, dialogisera och förankra målbilden.
- Bli bättre på att låta individer ta det ansvar som de vill ha.
- Bli bättre på att kommunicera dagligdags och inte ha någon slags rädsla för att ta konflikter.
- Mogna individer i en strukturerad modell mot tydliga målbilder.
- Någon måste ta en helhetsbild.
- Uppföljning måste vi bli bättre på. Uppföljning är ju både att mäta och att reagera på mätetalet.
- Skulle vilja att man skulle kunna frikoppla utveckling ibland mer över affärsgränser. Hitta någon modell för det.

Som synes skiljer sig svaren markant vilket gör det svårt för oss att tolka. Vad vi kan se är att flera respondenter skulle vilja förbättra kommunikationen. De skulle vilja ha bättre kommunikation om allting, vad som händer dagligdags, vad man håller på med, vilka projekt som är kopplade till vilka strategier. Slutligen nämnde en respondent någonting som på ett bra sätt reflekterar vad denna studie egentligen handlar om.

”På bredden skapa en förståelse för den här påverkan mellan verksamhetens utveckling, IS/IT-utveckling och organisationsutvecklingen, att allting hänger samman, man kan inte ändra någonting av detta utan att det andra påverkas. Det skulle jag vilja på något sätt att man kunde få någon slags förståelse för det är ju en väldigt viktig bit i utvecklingsledningen, att man förstår att det finns ett samband mellan allt det här på ett väldigt genomgripande sätt”

(F)

6.1.2 Ledarens roller och uppgifter

Organisationsutveckling är en komplex process där det råder hög osäkerhet. Påverkan sker av den externa miljön och konflikter uppstår under arbetets gång. Vad kan ledaren bidra med för att hantera denna situation?

Vilka är de ledarroller som är nödvändiga och ger väsentliga bidrag i en organisationutveckling?

Här diskuterar vi de sex frågor som rör ledarens roller och uppgifter. Frågorna redovisas i den ordning som är uppställd nedan:

- I hur hög grad krävs insatser av ledaren för att lösa nedanstående typer av konflikter? (Ledaren som medlare/konfliktlösare)
- Hur *kommunicerar* Ni med intressenterna i frågor som berör verksamhetens bedrivande och verksamhetens utveckling? (Ledaren som lärare/informatör)
- Hur förmedlar Ni organisationens målbild till intressenterna? (Ledaren som lärare)
- Hur viktig är *ledarrollen* för att skapa följande egenskaper hos organisationen? (Ledaren som designer och utvecklare)
- I hur hög grad anser Ni att följande aspekter kännetecknar en lyckad ledare?
- Vilken slags kompetens/kunskap ligger bakom Era beslut i strategiska frågor?

6.1.2.1 Ledaren som medlare/konfliktlösare

I hur hög grad krävs insatser av ledaren för att lösa nedanstående typer av konflikter?
--

I en ledares uppgifter ingår att handskas med konflikter som kan uppstå inom organisationen. I hur hög grad ledaren måste ingripa för att lösa de olika typerna av konflikter hänger samman med hur stort problem ledaren anser att konflikterna utgör. Dessa konflikter kan delas in under de tre rubrikerna samordnad *makt*, samordnad *kunskap* eller samordnade *värderingar*.

”Det svåraste som ledare är att hantera konflikterna”

(F)

De konflikter som sorterats in under samordnad makt är intressekonflikter, dominerande maktstruktur, oklara ansvarsförhållanden, överlappande verksamheter, oklara roller, resurskonflikter och marknadskonflikter. Maktkonflikter kräver enligt vår studie insatser av ledaren för att lösas. Den enda diskrepans är på marknadskonflikter där det förekommer svar som har en alltför stor spridning för att vi ska kunna avgöra dess relevans.

Under konflikter som har att göra med samordnad kunskap finner vi kunskapsmässiga olikheter och åldersmässiga olikheter. Respondenterna anser att kunskapskonflikter

kräver en viss insats av ledaren men i jämförelse med maktkonflikter inte i lika hög grad. Kunskapsmässiga olikheter kan, enligt en respondent,

”.....kunskapsmässiga olikheter, kanske till och med ganska bra ...”
(B)

De konflikter som faller under samordnade värderingar är kulturella konflikter, dominerande värderingar och olikheter i verklighetsbilden. Här kan vi se att det, enligt respondenterna, krävs insatser av ledaren för att lösa dessa konflikter.

” Ohh, olikheter i verklighetsbilden måste man jobba kontinuerligt med”
(E)

En konflikt som vi anser faller under alla dessa tre rubriker är oklara operativa mål. Denna konflikt kräver enligt vår studie insatser av ledaren i mycket hög grad.

Därför kan vi tolka det som att konflikter som rör oklara operativa mål är det område som erbjuder den största utmaningen för ledaren. Detta visar betydelsen av överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet eftersom denna fråga faller in under alla dessa tre perspektiv.

6.1.2.2 Ledaren som informatör

Hur kommunicerar Ni med intressenterna i frågor som berör verksamhetens bedrivande och verksamhetens utveckling?

Här blir resultatet i princip samma som i frågan om de kommunikativa instrumenten. Här ser vi att de mest använda instrumenten för kommunikation av frågor som berör verksamhetens bedrivande och utveckling är det formella/informella mötet och E-post. Medan de mest irrelevanta instrumenten för kommunikation är brev, fax och anslagstavla. Sedan framkommer det stor spridning i svaren på workshop, konferenser, telefon och intranät. Även detta är i harmoni med teorin om Richness & Reach av Evans & Wurster (2000). Av resultatet kan vi tolka det som att ledarna är medvetna (eller omedvetet medvetna) om att kommunikation har en avgörande betydelse för de anställdas känsla av meningsfullhet genom att de inte använder brev och andra ”opersonliga” instrument.

6.1.2.3 Ledaren som lärare

Hur kommunicerar Ni organisationens målbild till intressenterna?

De flesta av respondenterna nämner intranät och möten som det huvudsakliga medlet för att förmedla organisationens målbild. Andra medel som nämns är verksamhetsplanen och olika konferenser. Vi ser att medlen varierar beroende på vilka intressenter som målbilden ska förmedlas till.

”Det finns bara ett sätt och det är att ta fram den tillsammans med dem”

(E)

Tolkningen som vi gör är att det är väldigt vanligt att målbilden ligger på intranätet. I många fall sker det dock också något slags fysiskt möte för till exempel nyanställda så att dessa också får veta vart de ska, vart organisationen är på väg, det vill säga vad som är målet.

6.1.2.4 Ledaren som designer och utvecklare

Hur viktig är ledarrollen för att skapa följande egenskaper hos organisationen?

En av ledarens främsta uppgifter är att skapa viktiga egenskaper hos organisationen för att den ska kunna accepteras av intressenterna och för att matcha den rådande kulturen i organisationen. Enligt vår tolkning är ledarens uppgift att skapa en meningsfull, informativ, ständigt utvecklande och attraktiv organisation. Samma sak gäller också modernitet, servicevänlighet, mottaglighet, trygghet, säkerhet, styrka, innovativ, trovärdighet, lojalitet samt kontinuitet. Däremot råder det olika uppfattningar om organisationens generositet. Kulturen utgör en relativt svår situation, det framgår att den kulturella utvecklingen är en tidskrävande och långsiktig process. Det är en relativt uppenbar situation när det förekommer fusioner mellan olika organisationer. Det förekommer att organisationskulturen är hierarkiskt strukturerad och består av delkulturer/subkulturer och var och en av dessa utvecklas oberoende av varandra men det är uppenbart att denna fråga inte är tillräckligt belyst. Om det med subkulturer menas att lokala organisatoriska enheter utvecklar en egen kultur och alla dessa underordnas i en övergripande vilken av dessa dominerar då? Den övergripande kulturen eller subkulturen?

Enligt vår uppfattning har kulturen en avgörande betydelse och påverkar och påverkas av den organisatoriska utvecklingen. Det förekommer inte något enhetligt mönster av hur denna utveckling går till. Den enda synpunkten som framgår mycket klart är att den kulturella utvecklingen utgör en kritisk ledningsfråga. Utveckling är, med andra ord, att en organisation blir mer effektiv och produktiv men detta kan inte realiseras utan att de kulturella faktorerna samtidigt beaktas och utvecklas. Det är denna aspekt som är avgörande för alla beslut enligt Checkland (1989). Checkland säger också att den kulturella hållbarheten går hand i hand med det rationella motivet till organisationsutveckling.

6.1.2.5 En ledares uppgifter

I hur hög grad anser Ni att följande aspekter kännetecknar en lyckad ledare?

Enligt teorin finns det skillnader mellan vad en manager och vad en ledare gör. I resultatet kan vi se att det även är så i praktiken, i alla fall till en relativt hög grad. Om vi ser till vad en manager, enligt teorin ska göra, är det administrera, underhålla, kontrollera, planera kortsiktigt, frågor som Hur och När, imitera samt acceptera status

quo. Merparten av respondenterna har ansett att administrerar, underhåller, planerar kortsiktigt samt accepterar status quo inte är relevant för en lyckad ledare.

”En ledare kan överhuvudtaget inte planera kortsiktigt”

(A)

Dock kan vi på kontrollerar, frågor som Hur och När samt imitera se att svaren skiljer sig åt markant.

En ledare ska enligt teorin skapa nytt, utveckla, inspirera, planera långsiktigt, frågor som Vad och Varför, ge upphov till nya idéer samt utmana status quo. Där är respondenterna överens till en mycket hög grad.

På utmanar status quo finns det dock en respondent som utmärker sig lite men vi anser att vi ändå kan tolka det som att det även i praktiken finns skillnader mellan vad en manager och en ledare gör.

Enligt Mintzberg (1975) har en ledare tio roller att spela och dessa är av tre olika typer, interpersonella, informativa och beslutsroller. I vårt resultat kan vi se att teorierna stämmer på de interpersonella rollerna i mycket hög grad. En av respondenterna sade

”Kontaktskapare är nog en av de viktigaste uppgifter tycker jag”

(F)

Att agera som informationsspridare och talesman stämmer i mycket hög grad med teorin,

”Information är en fruktansvärt viktig sak”

(F)

Under de informativa rollerna finns det dock en diskrepans när det gäller att agera som informationsinsamlare, därför anser vi att resultatet på just denna fråga har för stor spridning för att vi ska kunna avgöra dess relevans.

Under beslutsrollerna stämmer teorin till en relativt hög grad men det sker en splittring när det kommer till att agera som resursfördelare och förhandlare. En av respondenterna tyckte att:

”Man ska inte gå in och förhandla med mindre än att det ha skitit sig totalt”

(A)

medan huvuddelen av de intervjuade ansåg att det är viktigt att en ledare agerar som förhandlare. Sammanfattningsvis kan vi säga att vårt resultat stämmer till en relativt hög grad med Mintzbergs teori.

6.1.2.6 Bakomliggande kunskap i ledarens beslut

Vilken slags kompetens/kunskap ligger bakom Era beslut i strategiska frågor?

De mest relevanta kompetenser/kunskap som ligger bakom besluten i strategiska frågor är högskoloutbildning, erfarenhet, personliga kontakter samt "Community of knowing". En av respondenterna säger:

" Alla beslut i strategiska frågor är enbart baserade på erfarenhet"

(A)

På alternativen litteratur, interna konsulter och externa konsulter är det en viss spridning men vi anser att svaren ändå visar på att dessa har betydelse i strategiska beslut. Seminarier och kurser däremot har en för stor spridning för att det ska gå att tolka.

I denna fråga om vilken kompetens som ligger bakom besluten i strategiska frågor kan vi se att erfarenhet är väldigt viktigt och det gäller även personliga kontakter. Vad som är intressant att se är att det är viktigt med en högskoleutbildning i botten vilket är värt att notera.

6.1.3 Ledarens instrument

Det görs en skillnad i teoriernas värld på *manager* och *ledare*. Skillnaden ligger huvudsakligen i de *instrument* de väljer att använda sig av för att samordna komplexa och osäkra situationer. Det är tydligt att instrument spelar en stor roll i ledarskapsteorier.

Vilka "instrument" använder ledaren för att fullgöra sin uppgift?

I denna del diskuterar vi de fyra frågor som rör ledarens val av instrument. De redovisas i den ordning som visas nedan:

- I hur hög grad använder Ni design av dessa former för att skapa överblickbarhet?
 - Vad kännetecknar en bra design för dig?
 - På vilka sätt är design viktig för ledarskapet?
- I hur hög grad använder Ni er av följande kommunikationsinstrument för att *öka kunskapsnivån* och därmed skapa medvetenhet inom organisationen?
 - Varför använder Ni er av de här instrumenten?
 - I vilka situationer är dessa instrument effektiva?
- I hur hög grad anser Ni att följande ledningsinstrument är relevanta när Ni ska samordna utvecklingen i er organisation?
 - Varför har Ni valt att använda Er av just de här ledningsinstrumenten?
- I hur hög grad har Ert val av *ledningsinstrument* påverkats av följande kunskapskällor?

6.1.3.1 Instrument för överblickbarhet

I hur hög grad använder Ni design av dessa former för att skapa överblickbarhet?

I vårt resultat kan vi se att design av verksamhetsprocesser, informationssystem och utvecklingsstrategi används i relativt hög grad för att skapa överblick. Det förekommer en splittrad bild i aspekterna struktur, ledarskap och kultur och vi anser inte att vi kan göra någon tolkning av det.

”Företagskulturen går inte att påverka. Man kan sakta påverka den, men man kan liksom inte göra det över en natt”

(A)

Vad kännetecknar en bra design för Dig?

Enligt respondenterna är det väldigt viktigt att en bra design är lätt att använda, enkel att förstå, är tydlig, har bra struktur, är användarvänlig, är välkommunicerat, renderar speed of change (snabb utveckling) samt ger en intuitiv förståelse. Det nämns också att bra design ska ge en bild av

”varför vi gör det så att alla inser vilket värde det har.”

(B)

Vår tolkning av svaren är att en bra design är enkel, tydlig och lätt att använda. Detta kan vi anta eftersom flertalet svarade just detta.

På vilka sätt är design viktig för ledarskapet?

Likt frågan ovan gäller det att designen är tydlig, enkel, lätt att använda, är överblickbar samt ger möjlighet till snabb förändring till lägre kostnad. Designen ska skapa en struktur för att kunna se delarna för att sedan i sin tur kunna anpassa ledarskapet. Det ses även som ett instrument för att kommunicera med slutanvändarna för att skapa värde och som ett medel för att kunna styra mot de mål som vill uppnås samt slutligen som ett underlag för att kunna fatta bättre beslut.

Sammanfattningsvis kan vi säga att tydlighet är nyckelordet även i denna fråga. Om designen är otydlig kan den inte heller vara en hjälp för ledarskapet. Med kunskap menas delad förståelse och därmed utgör kommunikation i olika former ledarens främsta uppgift enligt vår tolkning.

6.1.3.2 Kommunikationsinstrument för ökad medvetenhet

I hur hög grad använder Ni er av följande kommunikationsinstrument för att öka kunskapsnivån och därmed skapa medvetenhet inom organisationen?

Här i vårt resultat ser vi att de vanligast förekommande kommunikationsinstrumenten för att öka kunskapsnivån är det formella mötet och erfarenheter. Informella möten och erfarenhetsåtervinning kan också sägas vara kommunikationsinstrument som används i hög grad. På de övriga alternativen är det en stor spridning i vårt resultat. Det faktum att möten spelar in i så hög grad anser vi tyder på att vår empiri stämmer överens med Evans & Wursters (2000) teori om Richness & Reach.

Varför använder Ni er av de här instrumenten?
--

Denna fråga har av respondenterna tolkats annorlunda än vad vi hade tänkt. Svaren på denna fråga visar istället på i vilka situationer respondenterna anser att respektive instrument passar. Detta resulterade i att denna fråga renderade liknande svar som följande följdfråga. Vi har dock valt att presentera svaren under den fråga där de blev besvarade. En respondent sade:

”Vi måste använda oss av alla instrument som överhuvudtaget finns, för vår överlevnadsförmåga hänger ihop med hur vi kan vidmakthålla och höja kunskapsnivån kontinuerligt”

(E)

För övrigt anser de att formella möten passar bäst när de vill få grepp om något och för att få ut ett budskap.

”Informella möten å andra sidan är bra på det sättet att man bara samlas snabbt och inte har en agenda, för då kan vad som helst komma upp”

(B)

Konferenser och workshop passar bra ibland eftersom man får jobba tillsammans med olika frågor. Workshop i sin tur kan ses som en lärandeprocess. Personalomflyttning anser en av respondenterna är bra på lång sikt men jobbigt på kort sikt. Ett företag i vår undersökning använder sig ofta av ”On the job training” dvs. flyttar någon till en annan avdelning för att på så sätt lära sig mer. Detta sker istället för kurser.

I vilka situationer är dessa instrument effektiva?

Det finns situationer när vissa kommunikationsinstrument är effektivare än andra för att öka kunskapsnivån och därmed skapa medvetenhet. Det formella mötet anser respondenterna är effektivt om de vill få ut ett brett budskap till en bred massa. Detta stämmer väl med Richness & Reach (Evans & Wurster, 2000). Konferenser och

workshop anses vara väldigt bra för att först skapa kunskap för att sedan gemensamt komma fram till en handlingsplan när det gäller organisationsutveckling.

”Workshop är jätteeffektiva när man egentligen inte vet, för att definiera problemet”
(E)

*”Kurser är effektivt när man börjar på ett nytt verksamhetsområde
och när man inte har några erfarenheter alls ...”*
(H)

Personalomflyttning kan vara positivt och effektivt när personal byts mellan projekt. Enligt vår tolkning finns det olika situationer när instrumenten är effektiva.

6.1.3.3 Instrument för ett meningsfullt ledarskap

<p>I hur hög grad anser Ni att följande ledningsinstrument är relevanta när Ni ska samordna utvecklingen i er organisation?</p>
--

Det framgår mycket klart att ledningens främsta instrument för att samordna utvecklingen utgörs av långsiktiga planer, modeller/metoder samt möten. Det framgår också klart att design av såväl planer, strategier och modeller utgör en viktig process som också bör vara strukturerad. Därmed består ledningens instrument av såväl designprodukter som aktiviteter som syftar till att få fram samordningsinstrument såsom planer, modeller och strategier men också av aktiviteter som syftar till att strukturera själva processen. Enligt det empiriska materialet har planer, strategier och modeller olika roller. Bland dem har vi identifierat följande:

1. Beslutsunderlag i allmänhet och underlag för förändringsbeslut i synnerhet.
2. Styrinstrument, dvs. bedömningar om avvikelser från strategier, modeller eller planer, i syfte att vidta åtgärder av olika slag.
3. Kommunikativa instrument i syfte att åstadkomma en delad uppfattning om utvecklingen som sådan.
4. Som instrument för att eliminera komplexiteten och därmed skapa överblickbarhet eller som instrument för att hantera flexibiliteten och därmed anpassbarheten till nya utvecklingssituationer.
5. Ett instrument för att snabba på utvecklingen från ett helt samordnat perspektiv.
6. Ett instrument för att förstå helheten och dess meningsfullhet enligt vår ursprungliga uppfattning. Organisationsutveckling omfattar tre grundläggande processer: verksamhetsutveckling, systemutveckling och kompetensutveckling.

Det framgår mycket klart från materialet att inte någon av dessa ger ett klart svar till en meningsfull utveckling. Med andra ord, samordnad kunskap utgör en nödvändig förutsättning för lyckad utveckling samtidigt som samordnad kunskap förutsätter effektiv och innehållsmässig kommunikation och i just denna fråga har olika instrument olika effekter på kommunikation.

Kunskap som är relaterad till organisationsutveckling är tentativ eftersom det förekommer svar i vårt material som säger att ett av de viktigaste områden som kunskap används till är uppföljning. Kunskap förekommer i termer av långsiktiga planer, metoder och modeller, strategi, rotdefinition samt uppföljning.

Varför har Ni valt att använda Er av just de här ledningsinstrumenten?

På denna fråga fick respondenterna ange skäl till varför de använder de instrument de graderat till fyra eller fem. En långsiktig plan verkar vara väldigt viktig.

”Det är viktigt att alla inom organisationen vet vad planen är, vad den innebär och hur det påverkar dem” (D)

”Det krävs en gemensam grund i form av planer och strategier för att få en gemensam uppfattning” (F)

Metod/modell anser respondenterna ofta är det lätta sättet att visa folk vad de egentligen vill. Uppföljningsmöten är ett krav enligt många respondenter.

”Det är självklart att man följer upp” (B)

”Rotdefinition ligger som en grund, sedan byggs det upp en strategi och utifrån den görs en långsiktig plan” (C)

Vi tolkar, utifrån denna fråga, att det är väldigt viktigt för organisationer att ha en långsiktig plan. Detta för att alla ska veta vart de ska och för att alla ska ha samma syn och på så sätt arbeta mot ett gemensamt mål. Den långsiktiga planen innefattar ofta organisationens strategi. Att sedan följa upp utvecklingen är viktigt och detta sker till stor del på uppföljningsmöten.

I hur hög grad har Ert val av ledningsinstrument påverkats av följande kunskapskällor?

Resultatet i denna fråga visar att det är erfarenheter, personliga kontakter samt ”Community of knowing” som är de kunskapskällor som i högsta grad påverkat respondenternas val av ledningsinstrument.

Resultatet visar även att media är den källa som är mest irrelevant när det gäller val av ledningsinstrument. På alternativen högskoleutbildning, seminarier, kurser, litteratur samt interna och externa konsulter är spridningen så pass stor att vi inte kan tolka något utifrån svaren. En av respondenterna påpekar dock att:

”Vi är väldigt noga med att alltid anställa i princip bara högskoleutbildad personal. Så att man har en viss bas.”

(D)

Något som är intressant att notera är att i denna fråga svarar respondenterna att de inte alls eller i mycket liten grad påverkats av högskoleutbildning. Detta kan jämföras med frågan om vilken slags kompetens eller kunskap som låg bakom respondenternas beslut i strategiska frågor, där vi tolkade det som att det hade en hög betydelse.

Tolkningen vi kan göra på denna fråga är att erfarenheter har hög påverkan när en ledare ska välja vilket ledningsinstrument som ska användas. Detta gäller även personliga kontakter i mycket hög grad. Om ledaren inte har erfarenhet är det svårt att veta vilka ledningsinstrument som passar bäst i olika situationer.

6.2 Självkritik

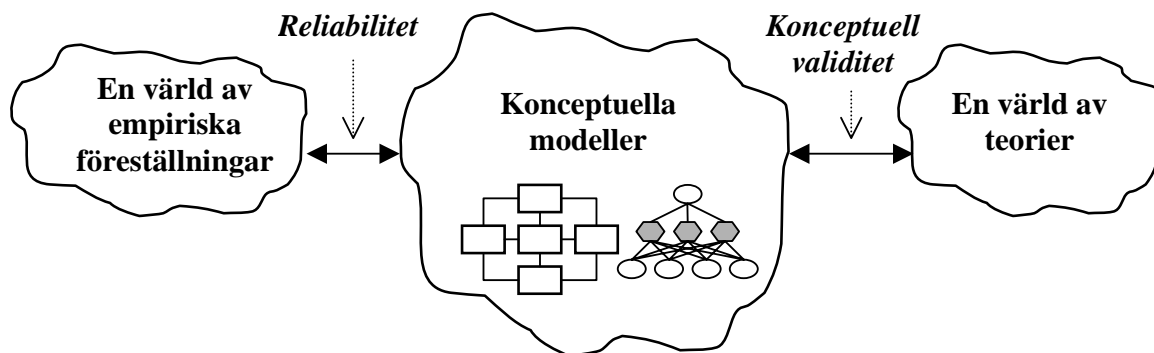
Denna tabell (7) visar vad som är önskvärt att uppnå med en egen skapad modell avseende reliabilitet och validitet. Det ultimata målet är att hamna i **A**, modellen har hög reliabilitet och validitet. Dvs om empirin representerar verkligheten (hög reliabilitet) och är väl förankrad i etablerade teorier (hög validitet).

H	C	A
Reliabilitet (Empiri)		
L	D	B
	L	H
	Validitet (Begreppsmässig modellvaliditet)	

Tabell 7-Modellens validitet och reliabilitet

Vi har siktat på att få vår utredning att hamna i **B**. Detta beroende på att vi har för få respondenter för att kunna avgöra reliabiliteten. Det hade varit önskvärt att ha fler respondenter och även representanter från den offentliga sektorn, men vår uppsats sträcker sig enbart över 18 veckor. Däremot anser vi att vår modell har hög validitet eftersom den är grundad på etablerade teorier.

Vår modell består av ett grovt ramverk av frågor. Var och en av dessa frågor uttrycker en rad olika hypotetiska attribut om de förhållanden som råder mellan ledare, intressenter, utvecklingsprocesser och ledarens instrument. Med andra ord kan vår modell ses som en systematisering av kunskap som finns i forskningsrapporter och etablerade teorier. Meningen med den empiriska delen är att bekräfta eller förkasta modellens hypotetiska värld. I vårt fall bekräftar det empiriska materialet i stort modellen men samtidigt är detta otillräckligt för att dra generaliserade slutsatser.



Figur 36-Validitet och reliabilitet

Styrkan och samtidigt svagheten i varje teori ligger i att välja att belysa vissa aspekter av en bestämd företeelse, och därmed lämna allt annat utanför. Men oavsett teorins avgränsning kan den verklighet som ledaren bemöter varken avgränsas eller läggas över på någon annan. Ledare kan stärka utvecklingen med hjälp av/utan hjälp av teorier. Vår modell har försökt att integrera flera av dessa fragmentariska modeller och överlämna till den verkliga ledaren att bemöta modellens relevans. Vår bild av validitet och reliabilitet stämmer överens med Hedberg & Jönssons (1978) föreställning om forskningskvalitet.

När det gäller frågeformuleringarna upptäckte vi under intervjuerna att några frågor överlappade varandra (fråga nummer åtta och nummer fjorton), vi kunde ha slagit samman dem. På grund av detta valde vi att inte redovisa resultatet på fråga åtta. Fråga nio var irrelevant i vår studie och därför redovisar vi inte svaret på denna. Formuleringen på en annan fråga (följdfrågan till fråga nummer fjorton) visade sig vara bristfällig eftersom vi inte fick svar på det vi önskade. På grund av vår bristande erfarenhet i intervjusituationer tänkte vi inte på detta förrän i efterhand. Dessa problem kunde vi ha löst genom att genomföra en provintervju.

På grund av att vi fick kontakt med respondenterna genom en tredje part blev det en missuppfattning om intervjuens längd med en respondent. Detta resulterade i att det vid det första intervjutillfället blev ett bortfall på vissa frågor på grund av tidsbrist.

Vi har dragit lärdom av våra misstag under denna studie och vi kommer att ha detta i åtanke nästa gång vi ska genomföra en studie.

6.3 Förslag till framtida projekt

Under vår studie framkom det idéer som skulle vara passande för framtida studier. Ett framtida intressant projekt skulle vara att ställa samma frågor till de anställda inom organisationerna, har de samma syn på ledarskap som ledarna själva? Ett annat projekt skulle vara att titta närmare på de frågor vi har fått en stor spridning på i svaren att vi inte kan dra någon slutsats från dem och ställa samma frågor i en annan miljö för att se om det blir liknande svar. Eftersom vi i vår studie har inriktat oss på den privata sektorn vore det mycket intressant att genomföra den i den offentliga sektorn för att se om det blir samma svar där.

I vår studie framkom det att ledarskapet består av tre roller och tre uppgifter och att ledarna använder sig av olika instrument vid utövandet av sina uppgifter (se tabell 8). På grund av tidsbrist och att vår studie hade en annan huvudfråga hade vi inte möjlighet att identifiera vilka olika instrument som ledaren använder sig av i sina olika roller och uppgifter, men vi anser att detta kunde utgöra en intressant frågeställning för en framtida studie.

		<i>MÅL/UPPGIFT</i>			
		<i>Ledarskap</i>	<i>Samordnad Kunskap</i>	<i>Samordnade Värderingar</i>	<i>Samordnad Makt</i>
<i>R O L L E R</i>	<i>Designer</i>	Ledarskapsinstrument			
	<i>Lärare</i>				
	<i>Medlare</i>				

Tabell 8-Tänkbar framtida studie av ledarskapsinstrument

I vår studie belyser vi frågor om organisationsutveckling. Vår avgränsning och fokus är på ett inomorganisatoriskt perspektiv. Vår studie visar däremot att det förekommer utvecklingssituationer där flera organisationer blir involverade och som ömsesidigt påverkar varandra. I och med det blir det önskvärt att mer bestämt studera ledarskapets roller och uppgifter i just dessa heterogena situationer ur intressentsynpunkt. Om vi ska tro på litteraturen och forskningsrapporter kommer denna typ av utveckling att dominera i framtiden. Vår studie visar även att uppföljning av strategier främst grundas på erfarenheter, personliga kontakter och möten. Samtidigt saknar vi information om hur ofta detta sker och vilka faktorer som styr cykelns frekvens. I och med det skulle det vara intressant att få mer kunskap om detta. Vi vet att de grundläggande modellerna (Mackenzie, 1989; Hedberg & Jönsson, 1978; Checkland, 1989) förutsätter en cykel men vår kunskap om frekvens och regelbundenhet samt hur olika faktorer såsom tex. osäkerhet påverkar är ringa.

7. Slutsats

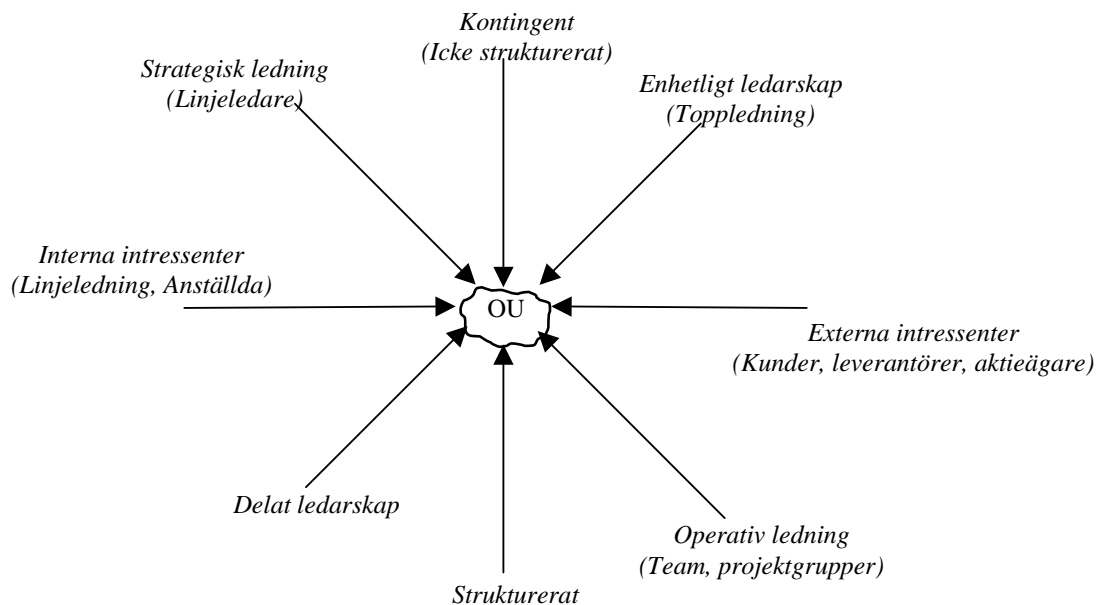
Utifrån vårt resultat och det teoretiska ramverk vi använt oss av i vår studie försöker vi här få fram ett svar på vår huvudfråga genom att besvara de tre delfrågor vi brutit ner den i. Som vi nämnde i kapitlet "Inledning" lyder huvudfrågan:

Vilka relationer råder mellan organisationsutveckling och ledarskap – med andra ord; vad gör ledarskapet nödvändigt?

Den första delfrågan som huvudfrågan brutits ned i grundades i en önskan att få veta mer om ledarnas egna syn på organisationsutvecklingen. Den lyder:

Hur betraktas organisationsutveckling ur ett ledarperspektiv?

Slutsatsen vi drog på den första frågan var att organisationsutvecklingar inte låter sig struktureras, och vi har sett att ledare saknar en bestämd uppfattning om dem. Såväl interna intressenter (linjeledning, anställda) som externa intressenter (kunder, leverantörer, aktieägare) påverkar och påverkas av organisationsutvecklingens konsekvenser. Delat ledarskap är den mest förekommande formen och kan vara antingen strategiskt och/eller operativt. Följande figur (figur 37) ger en representativ föreställning av ledarens uppfattning om organisationsutvecklingens natur, intressenternas påverkan och ledarskapets former.



Figur 37-Ledningsslutsats

Denna bild stämmer relativt bra överens med de teorier som exemplifierar de tre perspektiv som låg till grund för vårt modellbyggande (Checkland, 1989; Hedberg & Jönsson, 1978; Mackenzie, 1989). Bilden är mer nyanserad på grund av att den omfattar kritiska externa intressenter som antingen har ett direkt förhållande till

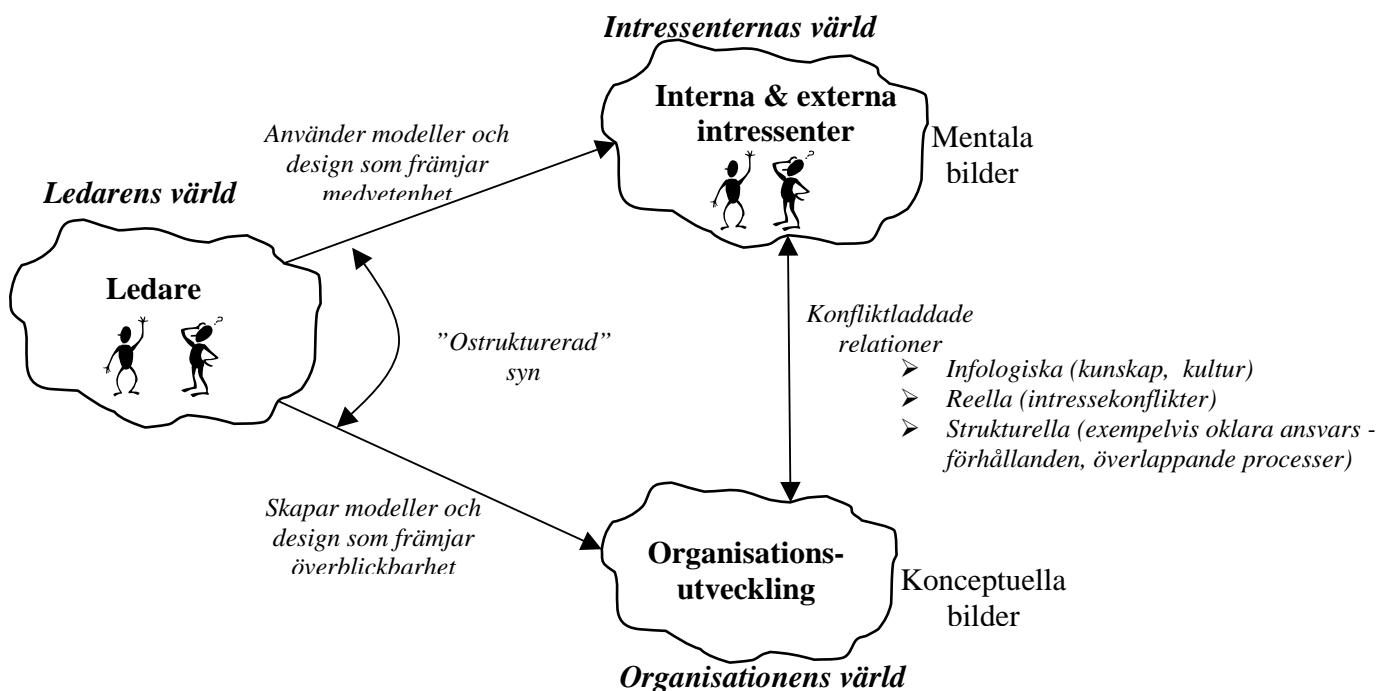
organisationsutvecklingen (partnerskap med kunder och leverantörer) eller ett indirekt sådant (kunder, leverantörer och aktieägare).

Långsiktiga strategiska frågor kräver toppledningens deltagande. Dessutom utgör toppledningens närvaro en nödvändig faktor vid situationer där det råder mycket hög osäkerhet eller i situationer där det krävs att obehagliga beslut fattas. Delat ledarskap har ringa möjlighet att hantera de ovannämnda situationerna.

Den andra delfrågan vi hade behandlade ledarens roller och uppgifter i organisationsutveckling. Både extern miljö och interna konflikter spelar in för att göra organisationsutveckling till en otroligt osäker och komplex process. Den andra delfrågan var därför:

Vilka är de ledarroller som är nödvändiga och ger väsentliga bidrag i en organisationsutveckling?

Slutsatsen vi drog här var att ledarens främsta roll är att harmonisera intressekonflikterna. Detta görs först genom att skapa modeller och design som främjar överblickbarheten (Designrollen) och sedan genom att använda dessa för att främja lärande och medvetenhet (Lärrollen). Slutligen främjar ledare genom medling förhandlingar som harmoniserar intressen (Medlarrollen) se figur 38.



Figur 38-Tre världar

Den sista delfrågan utgick från teorier som talar om ledarskapets instrument som varande en väsentlig del i betraktandet av ledarskapet, däribland teorier om skillnaden mellan ledare och managers samt de tillvägagångssätt och medel de använder sig av för att uppnå sina mål. Utifrån detta fick vi fram vår tredje delfråga som löd:

Vilka "instrument" använder ledaren för att fullgöra sin uppgift?

Slutsatsen på den sista delfrågan blev att kommunikation är en avgörande faktor för att få en grundläggande och fruktbar kunskapsbas för såväl utvärdering och förändringsbeslut som ledning av utvecklingen. Valet av kommunikationsinstrument är därför mycket viktigt. Ledaren använder sig av ett batteri av verktyg för att uppfylla sina roller och valet av instrument påverkas av erfarenhet.

Ledaren skapar och säkrar överblickbarheten främst över processerna och informationssystemen genom design och strukturering. Just i detta sammanhang väljer ledaren instrument som främjar tydlighet, enkelhet, anpassbarhet och snabbhet.

Ledaren säkrar medvetenheten i utvecklingen genom direkt eller indirekt kommunikation med intressenterna. Den direkta kommunikationen sker genom möten medan den indirekta inkluderar såväl e-post som telefonbaserade kontakter.

Medan det i teorin framkommer ett ostrukturerat och oklart mönster av ledarskap följer ledarskapet i den empiriska verkligheten ett proaktivt mönster. Förklaringen till detta kan vara att teorierna, för att bli tydligare, är selektiva och baseras på en antingen/eller logik medan ledarens verklighet uppvisar en både- och logik och ett tydligt proaktivt mönster.

Ledaren framställer och använder rotdefinitioner, strategier, modeller, planer (såväl långsiktiga som kortsiktiga) för att samordna utvecklingen. Därmed skyddar ledaren utvecklingen från slumpmässiga faktorer. De ovan nämnda intellektuella instrumenten uppfyller snarare ett proaktivt och lärande syfte än ett styrande sådant. Detta kan förklaras med de ständiga åtgärder som ledaren bör vidta för att revidera och anpassa såväl strategierna och modellerna som planerna till de gällande förhållandena. Nedanstående sekvens demonstrerar det proaktiva ledarskapets uppfattning om förhållandet mellan instrumenten:

Rotdefinition —————> **Strategier** —————> **Planer**

Varje förändring antingen i rotdefinitionen eller i strategierna medför en nödvändig anpassning av planerna till de aktuella förhållandena. I proaktiv planering anpassas planerna till verkligheten istället för verkligheten till planerna (double loop learning²⁵).

Sammanfattningsvis kan vi som ett svar på vår huvudfråga ställa samman de slutsatser vi dragit till en som besvarar vår huvudfråga. Den sammanfattande slutsatsen blir den att ledaren ser organisationsutvecklingen som en lärandeprocess som främst styrs utifrån

²⁵ Deltarapporten

ledarens erfarenheter, självreflektioner och personliga kontakter. Denna process kräver utbyte av information av olika slag och detta sker främst genom direktkommunikation med intressenterna i form av möten och med stöd av design och modeller. Detta gör att ledarskapets engagemang i organisationsutveckling är en nödvändig förutsättning för acceptans och framgång.

Ledarskapets första uppgift är att se till att verkligheten struktureras på ett vettigt sätt och blir begriplig och kommunicerbar (*överblickbarhet*). Utan överblickbarhet finns det ringa förutsättningar för medvetenhet. Ledarskapets andra uppgift är att, genom kommunikation och artikulation av fakta och utvecklingsidéer, samordna aktörernas mentala bilder (*medvetenhet*). Ledarskapets sista och mest väsentliga uppgift är att säkra en kontinuerlig meningsfullhet som motiverar intressenterna att verka tillsammans samt hålla sig samman (*meningsfullhet*).

Om vi har tolkat vårt resultat rätt så bekräftar vår empiriska studie i stort vår modellens relevans för förståelse av ledarskapet i en samordnad organisationsutveckling.

8. Referenser

Direkta referenser

Ackerman, L. (2000). *Identity is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. Berrett-Koehler. Pub.

Ackoff, R. L. (1967). *Management Misinformation Systems*. Management Science, Vol. 14, No. 4, December.

Arbetsmiljöfonden. (1988). *Utvecklingsprogrammet för ny teknik, arbetsorganisation och arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.

Argyris, C. (1977). *Organizational Learning and Management Information Systems*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 2, no. 2.

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

Bergentjerna, M., Johansson, L. och Wojtaski, M. (1999). *Metoder för strategisk IT-management*. Göteborgs Universitet, Magisteruppsats.

Blixt, J. och Svärdström, J. (2002). *Hur bedömer vi utvecklingens samordningsgrad?*. Magisteruppsats, Institutionen för informatik, Göteborgs Universitet.

Bolman, Lee och Deal, Terrence E. (1997). *Nya Perspektiv på Organisationer och Ledarskap. Kreativitet, Val och Ledarskap*. Lund, Studentlitteratur. 2 rev uppl.

Campbell, A. (1993). *Mission: The Leader's Most Important Task*. in Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics, Stacey, R. Page, K; Ashridge Strategic Management Center.

Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.

Checkland, P. (1985). *From Optimizing to Learning: A development of Systems Thinking for the 1990s*. Journal of Operational research Soc., Vol 36, No.9: 757-767.

Checkland, P. (1989). *Soft System Methodology*. Human Systems Management, Vol. 8, No. 4:273-289.

Davenport, T. (2000). *Mission critical, realizing the promise of enterprise systems*. Harvard Business School Press

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. London: Sage publications Ltd.

- Enquist, H., Hugoson, M-Å., Magoulas, T., Makrygiannis, N., Nulden, U., Pessi, K. .
SEMLA Systems Environment Modeling, Language and Architecture.
- Enquist, H., Makrygiannis, N. (1998). *Understanding Misunderstandings*. Institutionen för informatik, Göteborgs Universitet.
- Enquist, H., Magoulas, T., Bergenstjerna, M. och Bergqvist, M. (2001). *DELTA Meta Architecture*.
- Evans, P. and Wurster, T. S. (2000). *Blown to Bits, How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business School Press.
- Gardner, J. W. (1989). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Ginzberg, M. J. (1980). *An Organizational Contingencies View of Accounting and Information Systems Implementation, Accounting*. *Organizations and Society* (5), pp. 369-382.
- Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?*. Harvard Business Review, November-December 1998.
- Gronn, P. (1999). *Substituting for Leadership: The Neglected Role of the Leadership Couple*. *Leadership Quarterly*, 10(1), 41-62 Elsevier Science Inc.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School, Boston, MA, 166.
- Hammer, M. (1996). *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. HarperBusiness.
- Hedberg, B. och Jönsson, S. (1978). *Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments*. *Accounting Organizations and Society*. Vol. 3, No. 1: 47-64.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior* (4th edition). Englewood, New Jersey: Prentice Hall.
- Hughes, L., Ginnet, R. and Curphy, G (2001). *Leadership: Enhancing The Lessons Of Experience*. McGraw-Hill/Irwin; 4th edition.
- Hugoson, M-Å. (1989). *A System for Systems: A Theory of Information Systems Architecture and Interaction*. Strukturering av informationssystem, Chalmers tekniska högskola, Göteborg, SVING & SVIG.
- Hugoson, M-Å. (1990a). *Verksamhetsbaserad Systemstrukturering*. NordDATA 90, Göteborg.

- Hugoson, M-Å. (1990b). *Verksamhetsbaserad Systemstrukturering. Principer och Tillämpningar*. Göteborg, Programator AB.
- Hugoson, M-Å. (1991). *VBS Verksamhetsbaserad System. Principer och tillämpningar*. Göteborg, Programator AB.
- King, W. R. and Thompson, T. S. H. (2000). *Assessing the impact of proactive versus reactive modes of strategic information system planning*. Omega, 28, 667-679.
- Langefors, B (1981) *Foundations of Infology*, (Kompendiematerial från Thanos Magoulas). [Institutionen för informatik, Göteborgs Universitet].
- Langefors, B. (1974). *Some Approaches to the Theory of Information Systems*. Cougar, I. & Knapp, R. (red). System Analysis Techniques. John Wiley & sons.
- Langefors, B. (1968). *System för företagsstyrning*. Studentlitteratur, Lund, 99-117.
- Lewis, P. (1994). *Information System Development*. Pitman publishing.
- Magoulas, T. och Pessi K. (1998). *Strategisk IT-mangement*. Ph. D. thesis, Göteborgs universitet, Department of Informatics.
- Mackenzie, K. D. (1984). *A Strategy and Desiderata for Organizational Design*. Elsevier Science Publishers B. V.
- Mackenzie, K. D., (1989). *The Process Approach to Organizational Design*. IOS Human Systems Management 8, 31-43.
- Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Ur Pugh, D. S. (ed.) *Organization Theory, Selected readings*, Penguin Books, 1997.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1989). *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. California Management Review; Winter, 1990.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, June.
- Sayles, L. R. (1964). *Managerial Behaviour*. McGraw- Hill.
- Sayles, L. R. (1999). *Managerial Behavior and a Journey Through Time*. Leadership Quarterly, 10(1), 7-11 Elsevier Science Inc.
- Senge, P. (1990). *The leader's new work: building learning organizations*. Sloan Management Review, fall 1990: 7-23.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill.

Tichy, N. (1983). *Managing Strategic Change*. John Wiley & sons.

Internetreferenser

AerotechTelub. (2003-04-24). URL www.aerotechtelub.se

Jang, S.Y. (2003-02-14). *Influence of Organizational Factors on Information Systems Planning*. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Pittsburgh. [www dokument]. URL http://misrc.umn.edu/workingpapers/fullpapers/2002/0210_030102.pdf

Michelson, B. J. (2003-02-27). *Leadership and Power Base Development: Using Power Effectively to Manage Diversity and Job-Related Interdependence in Complex Organizations*. [www dokument]. URL <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/michelson.pdf>

Nationalencyklopedin. (2003-05-12). URL <http://ne.se>

Nickols, F. (2003-02-27). *Change Management 101 A Primer*. [www dokument]. URL <http://home.att.net/%7Enickols/change.htm>

SKF. (2003-04-24). URL www.skf.se

Volvo. (2003-04-24). URL www.volvo.com

Övrigt

HEA-gruppen 2002. (2002). *HEA-rapporten*. Institutionen för informatik, Göteborgs Universitet.

HEA II-gruppen 2002. (2002). *Framtida Verksamhetsarkitektur för Handelshögskolan*. Institutionen för informatik, Göteborgs Universitet.

Magoulas, T. Våren 2003 handledartillfällen.

Stjernberg, T. (2002-11-22). Föreläsning.

Indirekta referenser (ej refererat material)

Andersen, N.B., Hedberg, B., Mercer, D., Mumford, E. and Solé, A. (1979). *The Impact of Systems Change in Organisations*. Sijthoff & Noordhoff.

Andersen, N. B. red. (1980). *The Human Side of Information Processing*. Amsterdam: North-Holland Publishing.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1987). *The Transnational Organization*.

- Ur Pugh, D. S. (ed.) *Organization Theory, Selected readings*. Penguin Books, 1997
- Bratton, J. and Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and practice*. London, McMillan, 4-34.
- Burrows, B. (1994). *The Power of Information: Developing the Knowledge Based Organization*. Long Range Planning, Vol.27, No.1, pp. 142-153.
- Demarest, M. (1997). *Understanding Knowledge Management*. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 374-384.
- Gharajedaghi, J. (1984). *On the Nature of Development*. Elsevier Science Publishers B. V. (North - Holland), 163-170.
- Govindarajan, V. and Gupta, A. K. (2001). *Building an Effective Global Business Team*. Sloan Management Review, summer: 63-71.
- Hedberg, B. (1980). *Using Computerized Information Systems to Design Better Organization and Jobs*. I N. Björn-Andersen, red. The Human Side of Information Processing. North-Holland Publishing Company.
- Klimoski, R. and Mohammed, S. (1994). *Team mental model: Construct or Metaphor?*. Journal of Management, 20: 403-437.
- Love, P. E. D., Irani, Z., Cheng, E. and Li, H. (2002). *A Model for Supporting Inter-organizational Relations in the Supply Chain*. Blackwell Science Ltd.
- Mumford, M. D., Dansereau, F. and Yammarino, F. J. (2000). *Followers, Motivations, and Levels of Analysis: the Case of Individualized Leadership*. Leadership Quarterly, 11(13), 313-340, Elsevier Science Inc.
- Pettigrew, A. M. (1987). *Context and Action in the Transformation of the Firm*. Ur Pugh, D. S. (ed.) *Organization Theory, Selected readings*. Penguin Books, 1997.
- Probst, G., Büchel, B. and Raub, S. (1998). *Knowledge as an Strategic Resource*. Ur von Krogh, G., Roos, J. and Kleine, D. (eds.) *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge*, London: Sage: 240-252.
- Urch Druskat, V. and Wolff, S. B. (2001). *Building the Emotional Intelligence of Groups*. Harvard Business Review, 79: 81-90.
- van de Ven, A. H. and Poole, M. S. (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. The Academy of Management Review, Volume 20, Issue 3.

9. Bilagor

Bilaga 1: Frågeformulär

Bakgrundfrågor

Vilken ledarroll har Ni nu?

Har Ni haft andra ledarroller?

Hur länge har Ni jobbat som ledare?

Fråga 1

I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter *påverkas* av organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)? (1= inte alls; 5= i mycket hög grad)

<i>Intressenter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aktieägare					
Anställda					
Kund					
Leverantör					
Ledare					
Övriga; komplettera gärna!					

Fråga 2

I vilken utsträckning bedömer Ni att följande intressenter *har inflytande över organisationsutvecklingen (verksamhetsutveckling, IS-utveckling, kompetensutveckling)*? (1= inte alls; 5= i mycket hög grad)

<i>Intressenter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aktieägare					
Anställda					
Kund					
Leverantör					
Ledare					
Övriga; komplettera gärna!					

Fråga 3**I hur hög grad anser Ni att följande aspekter kännetecknar en lyckad ledare?**

(1= inte alls; 5= i mycket hög grad)

<i>Ledarens uppgifter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Administrerar					
Underhåller					
Kontrollerar					
Planerar kortsiktigt					
Frågor som <i>Hur?</i> och <i>När?</i>					
Imiterar					
Accepterar status quo					
Skapar nytt					
Utvecklar					
Ger inspiration					
Planerar långsiktig					
Frågor som <i>Vad?</i> och <i>Varför?</i>					
Ger upphov till nya idéer					
Utmanar status quo					
Agerar som galjonsfigur					
Agerar som ledare					
Agerar som kontaktskapare					
Agerar som informationsinsamlare					
Agerar som informationsspridare					
Agerar som talesman					
Agerar som entreprenör					
Agerar som störningshanterare					
Agerar som resursfördelare					
Agerar som förhandlare					
Övrigt; komplettera gärna!					

Fråga 4

Hur viktig är ledarrollen för att skapa följande egenskaper hos organisationen?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Egenskaper</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Modern					
Meningsfull					
Servicevänlig					
Mottaglig					
Informativ					
Trygg					
Generös					
Utvecklande					
Säker					
Stark					
Innovativ					
Trovärdig					
Lojal					
Attraktiv					
Kontinuerlig					
Övrigt; komplettera gärna!					

Fråga 5

I hur hög grad krävs insatser av ledaren för att lösa nedanstående typer av konflikter? (1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Konflikter</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Intressekonflikter					
Kulturella konflikter					
Dominerande värderingar					
Dominerande maktstruktur					
Oklara ansvarsförhållanden					
Överlappande verksamheter					
Oklara roller					
Oklara operativa mål					
Kunskapsmässiga olikheter					
Åldersmässiga olikheter					
Olikheter i verklighetsbilden					
Resurskonflikter					
Marknadskonflikter					
Övrigt; komplettera gärna!					

Fråga 6**I hur hög grad kännetecknar följande attribut utvecklingen i Ert företag?**

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Proaktiv (Förutseende)					
Reaktiv (Påtvingad utifrån)					
Allomfattande					
Partiell					
Drastisk					
Stegvist växande					
Isolerad (separerad)					
Samordnad/Integrerad					
Innovativ					
Traditionell/Konservativ					
Centraliserad					
Decentraliserad					
Globaliserad					
Lokaliserad					
Specialiserad					
Standardiserad					
Evolutionär utveckling					
Planerad utveckling					
Resultatorienterad					
Resursorienterad					
Övrigt; komplettera gärna!					

Fråga 7

I hur hög grad anser Ni att följande ledningsinstrument är relevanta när Ni ska samordna utvecklingen i er organisation?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Ledningsinstrument</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Långsiktig plan					
Kortsiktig plan					
Global arkitektur					
Metod/modell					
Gemensam strategi					
Rotdefinition (en sammanställning av intressenternas förväntningar, kärnfull beskrivning av vad verksamheten är)					
Uppföljningsmöten					
Verksamhetsanalyser					
Seminarier					
Övrigt; komplettera gärna!					

- **Varför har Ni valt att använda Er av just de här ledningsinstrumenten?**

Fråga 8

I hur hög grad använder Ni er av följande kommunikationsinstrument för att skapa medvetenhet och därmed samordna utvecklingen?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Kommunikationsinstrument</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Möten					
Konferenser					
Workshop					
Telefon					
Intranät					
E-Post					
Brev					
Fax					
Anslagstavla					
Övrigt; komplettera gärna!					

Fråga 9

I hur hög grad kräver nedanstående möten ledarens närvaro?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Kommunikationsinstrument</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formella möten					
Informella möten					
Utvecklingsmöten					
Vision/Framtidsmöten					
Uppföljningsmöten					
Akutmöten					
Övriga; komplettera gärna!					

- **Hur förmedlar Ni organisationens målbild till intressenterna?**

Fråga 10

I hur hög grad har Ert val av *ledningsinstrument* påverkats av följande kunskapskällor?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Källa</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Högskoleutbildning					
Seminarium					
Kurser					
Erfarenhet					
Litteratur					
Media					
Interna konsulter					
Externa konsulter					
Personliga kontakter					
Community of knowing (samförståelse)					
Övrigt; komplettera gärna!					

Fråga 11

Vilken slags kompetens/kunskap ligger bakom Era beslut i strategiska frågor?
(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Källa</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Högskoleutbildning					
Seminarium					
Kurser					
Erfarenhet					
Litteratur					
Interna konsulter					
Externa konsulter					
Personliga kontakter					
Community of knowing (samförståelse)					
Övrigt; komplettera gärna!					

Fråga 12

I hur hög grad använder Ni design av dessa former för att skapa överblickbarhet?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

Form	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Utformning av processerna					
Utformning av informationssystemen					
Utformning av organisationens struktur					
Utformning av företagets strategi					
Utformning av ledarskapet					
Utformning av företagskulturen					
Övrigt; komplettera gärna!					

- **Vad kännetecknar en bra design för Dig?**

- **På vilka sätt är design viktig för ledarskapet?**

Fråga 13

I hur hög grad förekommer följande typer av *ledningskoncept* i Er organisationsutveckling?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Ledningskoncept</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>En ledare</i>					
Toppledning					
Delat ledarskap					
Teamledarskap					
Projektgrupper					
Styrgrupper					
Referensgrupper					
Övrigt; komplettera gärna!					

- **I vilka situationer anser Ni att respektive ledningskoncept passar?**

Fråga 14

I hur hög grad använder Ni er av följande kommunikationsinstrument för att öka kunskapsnivån och därmed skapa medvetenhet inom organisationen?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Kommunikationsinstrument</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formella möten					
Informella möten					
Konferenser					
Workshop					
Kurser					
Personalomflyttning					
Externa kunskapskällor					
Erfarenheter					
Erfarenhetsåtervinning					
Övrigt; komplettera gärna!					

- **Varför använder Ni er av de här instrumenten?**

- **I vilka situationer är dessa instrument effektiva?**

Fråga 15

Hur kommunicerar Ni med intressenterna i frågor som berör verksamhetens bedrivande och verksamhetens utveckling?

(1= Inte alls; 5= I mycket hög grad)

<i>Former</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formella möten					
Informella möten					
Konferenser					
Workshop					
Telefon					
Intranät					
E-Post					
Brev					
Fax					
Anslagstavla					
Övrigt; komplettera gärna!					

Fråga 16

Vilka förbättringar skulle Ni vilja ha i utvecklingsledning?