

Institutionen för Informatik vid
Handelshögskolan vid
Göteborgs Universitet.

Management av strategisk utveckling

**En studie av begrepp och kritiska faktorer i litteratur och
i praktisk IS/IT utveckling.**

Författare: Elisabeth Frisk.

Kurs: Magisteruppsats, VT 2001.

Inlämnad: 2002-01-08.

Handledare: Håkan Enqvist.

Examinerad av: Jan Ljungberg.

Förord

Jag vill börja med att tacka Anne-Charlotte Karlsson och Fredrik Wadström på Sigma AB för den tid och det engagemang de har ägnat mig vid genomförandet av min magisteruppsats. Vidare vill jag tacka samtliga intervjuade personer på fallstudieföretagen, AstraZeneca AB samt Ericsson Microwave Systems AB. För att jag har fått möjlighet att göra empiriska studier hos företagen samt att de låtit mig ta del av deras gedigna erfarenheter. Slutligen vill jag också tacka Håkan Enqvist och Thanos Magoulas. Thanos för att han har delgivit mig mycket djupa och intressanta diskussioner utifrån teorins värld och Håkan för att han har delgivit mig mycket djupa och intressanta diskussioner utifrån verkligheten. Ni har båda bidragit med mycket värdefull kunskap som varit väsentlig för denna uppsats. Ett stort tack till er alla!!!

Sammanfattning

Den största svårigheten i strategisk utveckling ligger i mötet mellan det strategiska tänkandet och det strategiska handlandet, dvs. implementering av strategin. Syftet med uppsatsen är därför att utforska, vilka aspekter som är viktiga för ledningen för att tanke och handling lättare ska kunna samordnas. Då det har framkommit i litteraturen att utvecklingen av informationssystemen och informationsteknologin (IS/IT) bör vara integrerad med affärsverksamhetens utveckling, ses strategisk utvecklingen av IS/IT i denna uppsats ur ett verksamhets perspektiv.

Uppsatsen bygger på ett kvalitativt forskningsangrepp som består av en litteraturstudie och en empirisk studie. I empirin har intervjuerna gjorts av personer som är ansvariga för IS/IT-utveckling. Uppsatsen försöker skapa ökad förståelse för problemområdet.

Studien kom fram till att ledningen bör beakta följande aspekter för att koppla samman den strategiska tanken med det strategiska handlandet vid strategisk utveckling. Det krävs delaktighet av berörda parter i en lärande iterativ process. Det krävs att management aktivt skapar och förvaltar överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet i det strategiska utvecklingsarbetet. Det fordras dessutom att vissa kritiska faktorer för strategisk implementering uppmärksammas.

Enligt utförd empirisk studie fanns det i praktiken en något snävare definition av begreppet strategi, strategisk utveckling och strategisk management än i teorin. Ur perspektivet strategisk utveckling beaktades överblickbarhet, medvetenhet eller meningsfullhet samt teorins kritiska faktorer också bara till en viss del i praktiken. Detta indikerar att det i praktiken finns ökad kunskap att hämta i teorins värld för att få en ökad förståelse för hur tänkande och handlande kan samordnas i den strategiska utvecklingen så övergripande mål kan nås.

Nyckelord; Tänktande och handlande, strategi, strategisk utveckling, strategisk management, överblickbarhet, medvetenhet, meningsfullhet samt kritiska faktorer.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND.....	5
1.2 PROBLEMMOMRÅDE.....	6
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.4 TIDIGARE FORSKNING	8
1.5 AVGRÄNSNING	9
1.6 CENTRALA BEGREPP	9
1.7 DISPOSITION	10
2. METOD	11
2.1 METODVAL.....	11
3. LITTERATURSTUDIE.....	14
3.1 MANAGEMENT AV STRATEGISK UTVECKLING.....	14
3.2 STRATEGISK MANAGEMENT	26
3.3 ÖMM-MODELLEN.....	33
3.4 DESIGN AV UTREDNINGSFRÅGOR.....	42
4. EMPIRISK STUDIE	43
4.1 ASTRAZENECA	43
4.2 ERICSSON.....	50
5. DISKUSSION.....	57
5.1. FÖRHÅLLET MELLAN STRATEGI, STRATEGISK UTVECKLING OCH STRATEGISK MANAGEMENT	57
5.2 LEDNINGENS FÖRMÅGA ATT SKAPA ÖMM	59
5.3 KRITISKA FAKTORER	61
5.4 STRATEGISKT TÄNKANDE OCH STRATEGISKT HANDLANDE	63
5.5 JÄMFÖRELSE MOT TIDIGARE FORSKNING	66
5.6 FORTSATT FORSKNING	66
6. SLUTSATS.....	68
7. REFERENSER	69
8. BILAGOR	72
BILAGA 1, STRATEGIPROCESSEN: JOHNSON & SCHOLES MODELL	72
BILAGA 2, LIVSCYKELMODELL: CHECKLANDS SOFT SYSTEMS METHODOLOGY	74
BILAGA 3, PROJEKTMODELL: PROJEKT START-UP (PSU), A HAUC & J KOVAC.....	76
BILAGA 4, PROJEKTMODELL: PROGRAMORIENTERAT ANGREPPSSÄTT (PA), S PELLEGRINELLI & C BOWMAN, 1994.....	77
BILAGA 5, LEDARSKAPETS FÖRMÅGA	78
BILAGA 6, KRITISKA FAKTORER	80

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Redan på 400- och 300 talet före Kristus insåg Platon att det behövdes byggas ”en bro mellan människan och abstraktionernas värld” (Magee, 1998, sid. 24). Idag behövs det byggas en bro mellan ledningen och den operativa verksamheten så det strategiska tänkandet och handlandet kan mötas. I strategiarbetet handlar det mycket om att överföra en abstrakt begreppsvärld till en konkret operativ verksamhet. Hur kan abstrakt bli konkret och hur ska den strategiska utvecklingen samordnas med den operativa utvecklingen? Hur skapas en bra realiseringsstrategi och hur bedöms lämpligheten?

Enligt Nordström och Ridderstråle (2000) befinner vi oss dessutom i det nya realtidssamhället som är ett attraktionsspel för alla aktörer. Företagen verkar i ett globalt nätverk där ”made by” har blivit viktigare än ”made in”. Det innebär att företagens kultur har blivit allt viktigare då konsumenterna i allt större utsträckning identifierar sig med denna. Författarna menar vidare att samhället är fragmentariskt, gränserna suddas ut och polarisering och individualiseringen ökar. De anser att företagen befinner sig i ”Näringslivets olympiska spel” i realtid, ett slags ”kallt kunskapskrig”, som pågår utan paus. Nordström och Ridderstråle betraktar traditionella ”räknenissar” som förlegade och menar att Management övergår till *Humanagement*, att beakta mjuka värden dvs. mänskliga aktiviteter. Ledningen ska förutom att se till att strategiskt tänkande och handlande möts ha en god överblick över sitt globala nätverk samt i större utsträckning än tidigare beakta mjuka värden. Detta innebär att det inte bara är hårda värden som skall beaktas utan människor, teknik, struktur och processer måste vara i samspel. Enligt Freddy Engberg, Buyonet¹ är vinnarna i framtiden de som ”best adapt to change”. Detta medför att behovet av ett dynamiskt strategiarbete ökar.

Enligt Gartner Group ansåg många företagsledare under 1999 att själva realiseringen av strategin var viktigare än strategin i sig på grund av de svårigheter som finns vid genomförandet av denna (Kapland & Norton, 2001). Exempel på dessa problem kan vara t.ex.,

- När projektet väl är klart, är *resultatet inte relevant*, på grund av t.ex. omvärldsförändringar.
- Diversifiering av verksamhetens strategier utan att strategiarbetet *samordnas* med följd av att förändringar inte leder till den tänkta helheten.
- *Uppföljning* om att strategier verkställs saknas. Det leder till att strategierna dör ut innan de får avsedd genomslagskraft.

Varför ska vi då lägga ner en massa tid på att utveckla en långsiktig strategi när vår omvärld förändras i allt snabbare tempo? Vid en genomförd fallstudie av 184 svenska företag framgick det att de företag som hade formulerat en ”Operations Strategy” och som sedan efterlevdes av organisationen, arbetade på ett mer effektivt sätt (Slack, 1998).

¹ Gästföreläsning 00-03-20, Göteborgs Universitet, Informatik.

1.2 Problemområde

Implementering av strategin

Enligt Norton & Kapland (2001) har företag under lång tid haft svårt att realisera sina strategier. Under 80-talet gjordes en undersökning av management konsulter som visade att mindre än 10 % av välformulerade strategier var lyckosamt implementerade. Nyligen redovisade *Fortune*, fakta som sa att 70 % av de misslyckade fallen av realiseringen av strategin berodde på dålig implementering och inte på felaktig strategiskt tänkande. Det innebär att svårigheten att genomföra den strategiska utvecklingen ligger i mötet mellan strategiskt tänkande och strategiskt handlande. (Norton & Kapland, 2001). Det traditionella ledarskapet som innehåller mer "chefsattityd" och mindre "coachande" separerar på strategiskt tänkande och strategiskt handlande. (Heracleous, 2000). Därför är det en ledningsfråga att lyckas bygga en bro mellan ledningen och den operativa verksamheten så att implementering av den strategisk utveckling lyckas. (Hedberg, 2000).

Ledningen och dess komplexa omvärld

Ledning av den strategiska utvecklingen blir allt mer komplex då vi befinner oss i en tid när konkurrensen och samtidigt möjligheterna aldrig har varit större. Detta betyder att den strategiska utvecklingen i ännu högre omfattning måste beakta omvärlden och dess möjligheter. Utvecklings projekten blir allt mer komplicerade då de sträcker sig över olika organisationer och stora geografiska områden. Det innebär att dagens organisationer är beroende av informationssystemen (IS) och informationsteknologin (IT) för deras framgång.

Den tekniska utvecklingen ger oss också nya arbetssätt. Vi samarbetar nära med kunden med hjälp av CRM (Customer Relationship Management) och utvecklar produkter genom fenomen som open source. Den tekniska utvecklingen påverkar också utformningen av nya affärsmodeller som virtuella organisationer och externa nätverk. (Magoulas & Pessi, 1999). De nya affärsmodeller innebär dessutom att implementeringen av strategierna behöver decentraliseras för att uppnå den flexibilitet och anpassningsförmåga som konkurrensen och kunderna kräver. En decentralisering av implementering kräver i sin tur att ledningen behöver kunna hantera en ökad samordning för att inte företagets olika delar och informationssystem ska utvecklas och förändras anarkistiskt.

IS/IT och affärsverksamheten

M. L. Hatten och K. J. Hatten (1997) anser att det finns ett problem idag med att integrera IS/IT strategi med affärsstrategin. De berörda parterna pratar ofta inte samma språk. Ett gemensamt språk är därför förutsättningen för att få en gemensam förståelse för verksamheten. Ingen metod är sedan framgångsrik ensam utan det gäller att ta ett helhetsgrepp på verksamheten. Enligt Earl (1996) har SISP (Strategisk Informations System Planering) varit en kritisk fråga för management i stora företag. Författaren gjorde en empirisk undersökning hos företag i England. Av denna framkom att 68 % tyckte att det var värt att använda SISP och att det bästa angreppssättet för att använda SISP var via en organisatorisk approach.

IS/IT bör därför vara integrerad med affärsverksamheten och ses som en strategisk resurs. Därför kommer strategisk utveckling av IS/IT i denna uppsats att ses ur ett organisatoriskt perspektiv och inte som en separat företeelse inom IT-management. Detta grundar sig på uppfattning att en förändring inom området IS/IT påverkar alla grundelement i organisationen;struktur, processer, system människor. (Enqvist et.al., 2001) . Enligt Magoulas & Pessi,(1999) definieras IT-management som "... handlar om samordning av en verksamhets uppfattningar om hur man tänker använda tekniken för att förändra och

förbättra den organisatoriska respektive sociala verkligheten. Denna samordning uttrycks i en mål/medel –arkitektur. En mål/medel- arkitektur beskriver en grundläggande uppfattning om informationsmiljöns utvecklingsinriktning och innehåll, och utgör en artikulerad och accepterad utvecklingsidé.” (Sid. 372). Författarna påpekar att det ökade intresset för IT-management beror dels på dess kostnadsstruktur dels på att det påverkar hela organisationen.

En bra strategisk plan räcker inte

För att ändra ett arbetssätt som t.ex. grundar sig på en förändring inom IS/IT räcker det inte med att ledningen förmedlar en sofistikerad strategisk plan.(Beer, 2000). Heracleous (2000) menar att det är mycket lättare att implementera något nytt om de anställda känner att de har varit delaktiga i ett initialt skede. Författaren anser att implementeringen bör påbörjas redan under analysfasen dvs. analys och implementering ska följas åt. Enligt Hussey, (1996) är implementering av strategier ett av de svåraste områdena inom management. Framgång beror dels på att lyckas välja en lämplig strategi dels på att omvandla denna till handling. Aspekter att ta hänsyn till är organisationens grundelement (struktur, process, system, människor, strategi, kunskaper samt värderingar). Alla element måste vara i harmoni och utvecklas i takt annars är risken stor för att implementering av strategin misslyckas. Andra faktorer som också påverkar dess framgång är ett realistiskt tidsschema samt att för projektet viktiga människor är informerade. Men strategin kan också misslyckas för att den inte passar i den organisatoriska kulturen eller för att vissa nyckelpersoner inte har tillräckligt med motivation för att genomföra denna.

Delaktighet räcker inte

Det är därför svårt för ledningen att säkerställa att strategisk implementering lyckas då det finns många objekt och dess relationer som bör beaktas i det kontext de ska verka. Det är därmed viktigt att individer som berörs och ska medverka i utvecklingsprocessen även får vara med i beslutsprocessen rörande planeringen av strategin, men det räcker inte för att tänkande och handlande ska kopplas samman Hussey (1996).

Med tänkandet menas i detta sammanhang den strategiska planeringen och med handlandet menas den strategiska implementeringen. För att handlandet ska följa tanken krävs att andra faktorer än bara delaktighet av tankearbetet beaktas. Det krävs att management kan skapa överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet i det strategiska utvecklingsarbetet för att den strategiska implementeringen ska ha förutsättningar för att lyckas (Lengefors, 1987). Utvecklingen måste också ske i samverkan med verksamhetens alla grundelement för att bli meningsfull. Kritiska faktorer för strategisk implementering som tidsaspekter, motivation, motstånd etc, måste också beaktas för att skapa förutsättningar för att tanke och handlande kan mötas. (Hussey, 1996).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är således att försöka utforska, vilka aspekter som är viktiga för att strategiskt tänkande och strategisk handling lättare ska kunna mötas vid strategisk utveckling av verksamheten och IS/IT samt beakta vilka dess kritiska faktorer är. Syftet med uppsatsen är att den försöker skapa ökad förståelse för problemområdet och ska inte ses som en absolut sanning.

Uppsatsens huvudfråga och delfrågor lyder enligt följande;

Hur kan ledningen skapa bättre förutsättningar för att koppla samman det strategiska tänkandet och handlandet vid management av strategisk utveckling samt vilka kritiska faktorer bör beaktas?

För att få en ökad förståelse för huvudfrågan kommer följande delfrågor att belysas i en empirisk studie;

- Hur uppfattar intressenterna de förhållanden som råder mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management? Dvs. hur ser intressenterna på förhållandet mellan tänkande och handlande.
- Hur uppfattar intressenterna det strategiska ledarskapets roll i sin organisation? Vilken förmåga har ledningen att skapa och förvalta överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet?
- Hur uppfattar intressenterna att deras organisation beaktat litteraturens kritiska faktorer? Vad uppfattar intressenterna som kritiska faktorer för strategisk implementering?

1.4 Tidigare forskning

Det har skrivits mycket om ”Change management” samt transformationellt ledarskap. Båda är mycket relevanta vid strategisk implementering men det har skrivits förvånansvärt lite litteratur som behandlar implementering som ett eget subjekt till vilket man försöker länka olika koncept som kan vara till hjälp. (Hussey, 1996). Implementering av strategier är dessutom ett ungt akademiskt område och vår förståelse för detta är ofullständigt. Kwon och Zmud (Boland & Hirschheim, 1987) tycker att den litteratur som finns är ofta fragmentarisk och belyser implementering ur ett begränsat perspektiv. Den tidigare forskningen har fokuserat kring fem forskningsområden varav fyra är betydande enligt Kwon och Zmud (Boland & Hirschheim, 1987);

- *Forskning kring faktorer.* De flesta studier inom området har fokuserat på att studera de faktorer som är mest relaterade till implementationens framgång och misslyckande. Resultatet från dessa studier stämmer överens på så sätt att samma faktorer har återkommit som betydelsefulla för implementeringen. Exempel på dessa är; ledningens support vid implementeringen, tillräcklig samverkan mellan användare och utvecklare, motiverade och kunniga användare etc. Dessa faktorer indikerar att framgångsrik implementering behöver organisatoriska resurser.
- *Ömsesidig förståelse.* En av framgångsfaktorerna vid implementering, *utvecklarens och användarens samverkan* har fått en egen fokus i forskningen. Forskningen visar att hellre mer än mindre interaktion är att föredra. Kvalitén i detta förhållande beror dock främst på om det uppstår ett slags ömsesidig förståelse mellan utvecklaren och användaren.
- *Processbaserad forskning.* Ett annat forskningsområde är inriktat på att se alla implementeringsförsök som en sekvens av olika steg. Dessa steg är inte beroende av de traditionella livscykelmodellerna utan är mer fokuserade på sociala förändringsaktiviteter. De främsta resultaten från denna forskning visar betydelsen av ”commitment”, samt omfattande projektdefinitioner och planering. Detta resultat står inte i strid med tidigare nämnda forskningsområden utan tillsammans bildas en förståelse för den fortfarande diffusa bilden av implementering. För att lyckas uppnå en motiverad grupp människor som ska genomföra implementering krävs att alla *förstår* avsikten med implementeringen.
- *Politiskt perspektiv.* Den politiska inriktningen försöker förstå hur intressenterna påverkas samt påverkar implementeringen. Resultatet av denna forskning har visat sig vara att när konsekvenserna för alla intressenter har beaktats kan det skapa förståelse för t.ex. bristande resultat av en implementering.

1.5 Avgränsning

Den litteraturstudie som utförs och som samtidigt fungerar som ett teoretiskt ramverk är en avgränsning då det finns oändligt många teoretiska modeller att studera. Nästa avgränsning görs i min empiriska studie som bygger på fallstudier med hjälp av sex intervjuer inom två koncerner.

1.6 Centrala Begrepp

Följande begrepp kan anses som centrala för uppsatsen och det är strategisk management, strategisk utveckling, strategi, identitet, beteende, planering, implementering samt tänkande och handlande. För att läsaren lättare ska förstå de olika begreppens betydelse och relationer till varandra som har använts i denna uppsats visas nedanstående tabell.

Strategisk management leder Strategisk utveckling			
Planering Tänkande		Implementering Handlande	
<i>Identitet</i>	<i>Beteende</i>	<i>Identitet</i>	<i>Beteende</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiera framtida identitet och beteende. (Strategi). 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genomförande av förändring i identitet och beteende. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fastställa organisationens mission, syfte samt mål. - verksamhetsanalys. - intressentanalys 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processer, - inom organisationen. - till omgivningen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förändra organisationens mission, syfte samt mål. - verksamhetsanalys. - intressentanalys 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processer, - inom organisationen. - till omgivningen.

Tabell 1.1 Strategisk management leder strategisk utveckling.

Management av strategisk utveckling kan därmed beskrivas som utvecklingsaktiviteter som förändrar företagets strategiska identitet och beteende från ett tillstånd till ett annat vilket ofta karakteriseras av motstridigheter.

Begreppet design innebär i denna uppsats om inget annat angivits att beakta olika faktorer/objekt för att komma fram till en lämplig samverkansform för dessa. Observera att begreppet har olika betydelse beroende på i vilket kontext det används. Inom området informatik definierar t.ex. Magoulas & Pessi (1999) design som ” *Design handlar om utformning och införande av artefakter i sociala miljöer.* (sid. 5).

Jag förutsätter att IS/IT ingår som en strategisk resurs i verksamhetens strategiska utveckling och därför kommer jag att i uppsatsen att använda mig av begreppet strategisk utveckling när jag menar utveckling av både verksamheten och IS/IT.

1.7 Disposition

I **kapitel 3** presenteras litteraturstudien vilken bygger på följande underrubriker;

- *Management av strategisk utveckling.* I detta kapitel presenteras verksamhetsutveckling ur ett historiskt och strategiskt perspektiv. Sedan redogörs för den strategiska utvecklingens substantiella och procedurella föreställningar.
- *Utveckling av strategisk management.* Här visas hur management både inom affärsverksamheten och inom IS/IT har utvecklats utifrån ett historiskt- och ledningsperspektiv.
- *ÖMM Modellen.* Då ledningens väsentliga roll är att skapa överblickbarhet (Ö), medvetenhet (M) samt meningsfullhet (M) redogörs för hur ÖMM modellen kan underlätta sammanförandet av strategiskt tänkande och handlande. Här lämnas också en redogörelse för kritiska faktorer för strategisk implementering som framgått i aktuella artiklar.
- *Design av utredningsfrågor.* Här uppvisas de utredningsfrågor som skapats utifrån litteraturstudien och som ligger som grund för intervjuer i den empiriska undersökningen.

Litteraturstudien följs sedan under **kapitel 4** av en empirisk studie (uppsatsens resultat).

Denna består av två fallstudier som har genomförts med hjälp av intervjuer hos koncernen AstreaZeneca samt Ericsson. Varje fallstudie redovisas för sig med följande delrubriker;

- *Bakgrund.* Där ges en överblick över bolagets organisation, bolagets vision och strategi, en kort presentation av hur verksamheten upplevs idag för att sedan avslutningsvis ge en introduktion till intervjuerna.
- *Förhållandet mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management.* Här beskrivs de intervjuades normativa beskrivning av ovanstående begrepp.
- *Ledningens förmåga att redovisa ÖMM.* Här beskrivs hur de intervjuade uppfattar att ledningen beaktar ÖMM i deras organisation.
- *Kritiska faktorer för strategisk utveckling.* Här presenteras dels hur man i empirin har beaktat teorins kritiska faktorer dels vilka de intervjuade anser vara de kritiska faktorerna i praktiken för strategisk implementering.

Efter fallstudierna kommer **kapitel 5** som heter diskussion. Detta avsnitt diskuterar uppsatsens frågeställningar utifrån gjord empirisk studie samt litteraturstudie. Avslutningsvis beaktas uppsatsens resultat i förhållande till tidigare utförd forskning samt förslag till fortsatt forskning.

Kapitlet är strukturerat enligt följande.

- *Förhållandet mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management.*
- *Ledningens förmåga att redovisa ÖMM.*
- *Kritiska faktorer för strategisk utveckling.*
- *Hur ledningen kan koppla samman tänkandet och handlandet.*
- *Jämförelse mot tidigare forskning.*
- *Fortsatt forskning.*

Under **kapitel 6** redovisas uppsatsens slutsats.

2. Metod

2.1 Metodval

Metod betyder väg och kommer från det grekiska ordet *me'thodos*. Val av metod innebär att välja en eller flera olika vägar för att belysa ett problemområde. Innan valet av väg är det viktigt att veta vad som ska belysas. Det finns två huvudinriktningar, induktiv eller deduktiv. Den induktiva inriktningen följer upptäckandes värld och syftet är att söka efter förståelse. Den deduktiva inriktningen följer bevisandets väg och syftet är att försöka dra slutsatser av enskilda företeelser. (Davidson & Patel, 1994). Då företag existerar i olika kontext både internt och externt har jag valt att följa den induktiva inriktningen. För att utifrån ett holistiskt synsätt försöka skapa förståelse samt beskriva hur ledningen vid strategiskt utvecklingsarbete kan skapa bl.a. bättre förutsättningar för att koppla samman tänkande och handlande.

Den induktiva vägen befinner sig bl.a. inom den vetenskapliga inriktningen fenomenologi. Fenomenologin anses vara en tolkande forskning. Fenomenologin anser att den sociala verkligheten existerar med forskningen och att den är subjektiv. Den bygger på individernas mentala utgångsläge. Dess åsikt är att forskaren är en del av det som observeras och bör fokusera på att förstå vad som sker och utveckla data genom att vara induktiv. Forskaren kan då komma att skapa en teori som bygger på den insamlade informationen. Karakteristiskt för fenomenologin är att vid undersökning av ett fenomen använda sig av ett mindre urval och istället försök gå in på djupet på dessa. Exempel på kvalitativa metoder som samlar in data-observationer är, diaremetoder, intervjuer etc.. Då denna uppsats bygger på att skapa förståelse för problemområdet har jag använt mig av ett kvalitativt angreppssätt med bl.a. intervjuer som verktyg där det fenomenologiska synsättet applicerats på delfråga 1 och 3.

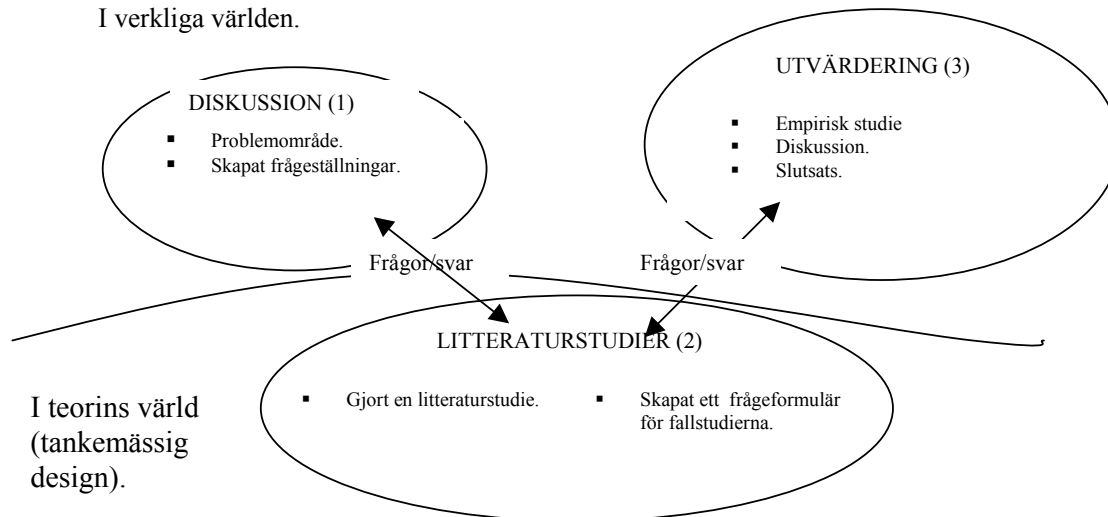
Som alltid finns det risker vid olika valsituationer. Den positivistiska inriktningen innehåller risken att det kommer att saknas förståelse för i vilket sammanhang ett visst resultat är betydelsefullt. För det är viktigt att vara medveten om syftet samt under vilka förhållanden undersökningen är gjord, annars kan resultatet misstolkas. Inom den fenomenologiska traditionen finns osäkerheten om budskapet verkligen kommer att nå fram. Den bygger på subjektiva urval samt subjektiva bedömningar och då kan dessa teorier komma att kritiseras hårt från andra som ifrågasätter dess existensberättigande. (Lundgren, 2000).

Ett sätt att minska riskerna för feltolkning är att vara medveten om undersökningens validering samt reliabilitet. Det råder alltid osäkerhet vid insamlandet av information när man själv konstruerar de instrument som används. Att relevant information fås är inte helt säkert. Inom den fenomenologiska traditionens marker är det ofta en mängd abstrakta begrepp som ska tolkas. Validiteten kan ökas genom att låta någon utomstående granska verktygen. I denna uppsats har utomstående granskat mina intervjufrågor innan intervjuerna utfördes. Reliabilitet innebär att uppnå tillförlitlig mätning. Den ökar om intervjuerna är rutinerade eller om strukturerade intervjuer används. I min empiriska studie har jag gjort fallstudier i vilka jag har använt mig av semistrukturerade intervjuer. Karakteristiskt för fallstudien är att försöka förstå och förklara eller beskriva olika företeelser, organisationer och system. (Esterby-Smith M et al., 1999). Min avsikt har varit att försöka förstå, förklara samt beskriva vissa företeelser inom två organisationer.

2.2 Tillvägagångssätt

I ett initialt skeende kontaktade jag F. Wadström på Sigma nBit AB för att höra efter om de var intresserade att fungera som ett externt bollplank. Syftet var att ha en extern aktör som kunde validera arbetet under resans gång. Då de var positiva till samarbetet har F. Wadström och A-C. Karlsson från Sigma nBit AB varit mina externa bollplank. Upplägget av uppsatsen som bygger på Checklands SSM (se bilaga 2) blev enligt följande;

I verkliga världen.



Figur 2.1 Tillvägagångssätt för uppsatsen.

Syftet med detta tillvägagångssätt har varit följande:

- Teorin har fritt anpassats till det aktuella problemområdet.
- Empirin förstås lättare med hjälp av teori samtidigt som teorin inte kan förstås utan att det löser verkliga problem, därav tankemässig design. Jag har försökt hitta ett bredare angreppssätt till problemområdet och gjort processen lärande istället för att hitta en lösning.
- I detta arbete har människor intervjuats som har praktisk erfarenhet och inte teoretiska experter. Då det inte finns några rätt eller fel har det viktiga varit att öka förståelsen för problemområdet.

2.2.1 Diskussion

Problemområdet initierades av T. Magoulas (Informatik). Sedan diskuteras det vidare av mig, H. Enqvist (Informatik) samt F. Wadström (Sigma nBit AB) och godkändes som ett intressant problemområde att arbeta vidare med.

2.2.2 Litteraturstudier

För att få ytterligare kunskap om problemområdet inhämtades litteratur inom området IS/IT management, systemarkitektur samt management, i form av böcker, artiklar samt tidningsartiklar. Utifrån litteraturstudien skapades preliminära frågeställningar som senare under arbetets gång fastställdes. Angreppssättet för uppsatsens fastställdes till en lärande och iterativ process.

Böcker och artiklar inhämtades främst från Göteborgs ekonomiska bibliotek. Tidningsartiklar hämtades från idg's databas². Utifrån inhämtat material genomfördes litteraturstudien.

² <http://www.idg.se>

Teoretiska kritiska faktorerna för strategisk implementering hämtades från aktuella artiklar. Dessa artiklar skaffades från Göteborgs Universitets digitala fulltextdatabas. Artiklarna innehöll orden ”strategy” och ”implementation” i sitt abstrakt samt var publicerade mellan tidsperioden 1999-01-01 och 2001-03-31. Från litteraturstudien hämtades sedan inspiration till frågeformuläret som användes som underlag till intervjuerna vid min empiriska undersökning. Innan frågeformuläret fastställdes stämde det av och diskuterades med A-C Karlsson samt H. Enqvist.

2.2.3 Fallstudier

Då det var svårt att hitta villiga företag till studien och tiden var en stark begränsad faktor så blev den empiriska studien begränsades till två företag. Förslaget till Ericsson Microwave Systems AB initierades av H Enqvist samt AstraZeneca initierades av A-C Karlsson. Efter min kontakt med ansvariga personer på berörda företag bekräftades samarbetet per mail. Undersökningen genomfördes i form av två fallstudier där relevant information inhämtades med hjälp av intervjuer av tre personer på respektive bolag som var ansvariga inom området IS/IT- och utveckling. Intervjuerna var semistrukturerade dvs. det gavs utrymme till sidospår vid själva intervjutillfället. Varje intervju bandades och varade i ca två timmar.

En inriktning inom intervjuerna var att lyfta fram de intervjuade personernas egna erfarenheter när det gäller deras uppfattning om begreppen strategi, strategisk management och strategisk utveckling samt vilka de ansåg vara de kritiska faktorerna vid strategisk implementering. En annan inriktning av intervjun syftade till att få fram om ledningen enligt deras uppfattning skapade, överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet i deras organisations strategiska utvecklingsarbete samt om det enligt deras uppfattning beaktades i organisationen de teoretiska kritiska faktorerna för strategisk implementering.

Innan intervjuerna tog jag del av företagets webbsida samt deras årsredovisning för år 2000 för att ytterligare skapa förståelse för deras verksamhet. Intervjuerna lyssnades av samt lästes flera gånger innan utskrift. Resultatet av den empiriska studien stämde av med berörda parter.

2.2.4 Diskussion

I kapitlet diskussion görs en jämförelsen mellan litteraturstudien och den empiriska studien. I kapitel sex, redovisas slutsatsen av den konklusion som drogs utifrån avsnittet diskussion. Kapitlet avslutas med att beskriva resultatet mot tidigare forskning, reflektioner över uppsatsen samt förslag på fortsatt forskning.

2.2.5 Sammanfattning

Uppsatsen bygger på ett kvalitativt forskningsangreppssätt som kan hänföras till fenomenologiska traditioner. Det innebär att skapa förståelse för olika fenomen, i detta fall hur ledningen bättre kan skapa förutsättningar för att tänkande och handlande kan mötas i det strategiska utvecklingsarbetet. Tillvägagångssättet kan beskrivas som en lärande, iterativ process. Uppsatsen är uppbyggd kring en litteraturstudie och en empirisk studie som består av två fallstudier vilka genomfördes med hjälp av intervjuer. Fallstudier är flitigt använt inom den kvalitativa forskningen och innebär att ett fenomen undersöks i sin realistiska miljö och syftet är att skapa förståelse eller beskriva vissa fenomen. Att uppsatsen bygger på kvalitativ forskning innebär att resultatet inte ska ses som en absolut sanning utan den försöker skapa ökad förståelse för problemområdet.

3. Litteraturstudie

3.1 Management av strategisk utveckling

Detta avsnitt beskriver hur verksamhetsutveckling kan ändra karaktären och övergå till att bli strategisk management. Då den strategiska utvecklingen både består av ett substantiellt (vad) samt ett procedurellt (hur) beaktande redovisas ur dessa perspektiv olika angreppssätt för management. DELTA-projektet anser att utifrån ett management perspektiv ger de traditionella substantiella eller de procedurella föreställningar inte en tillfredställande uppfattning av den strategiska utvecklingen och därför presenteras avslutningsvis deras modell för management av strategisk utveckling. Det handlar således om hur ledningen hanterar det strategiska tänkandet och det strategiska handlandet vid strategisk utveckling.

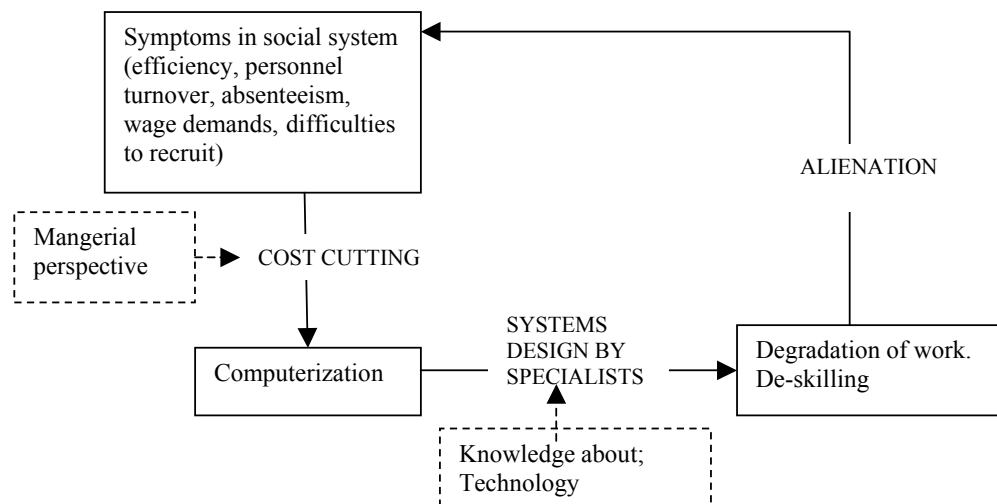
3.1.1 Inledning

Herakleitos en filosof som levde under 500-talet f. Kr. ansåg att "Förändringen är den lag som råder över livet och världen". Han menar att trots att människan alltid letat efter något stabilt att tro på som inte försvinner är allt föränderligt, "tingen" är snarare processer än föremål. Det betyder att vi ska se tingen som en föränderlig process. Han ansåg också att allt är en enhet av motsatser. Ta till exempel en bergssluttning så innehåller den inte två vägar som går åt motsatt håll utan en och samma väg. (Magee, 1998). Utveckling innebär att verksamheten går från ett tillstånd till ett annat. Detta är en ingen enkel process då den ofta kantas av konflikter. Utvecklingen kan vara t.ex. centraliserad eller decentraliserad, integrerad eller separerad, globaliserad eller lokaliserad, planerad eller ad-hoc.

3.1.2 Verksamhetsutveckling utifrån ett historiskt perspektiv

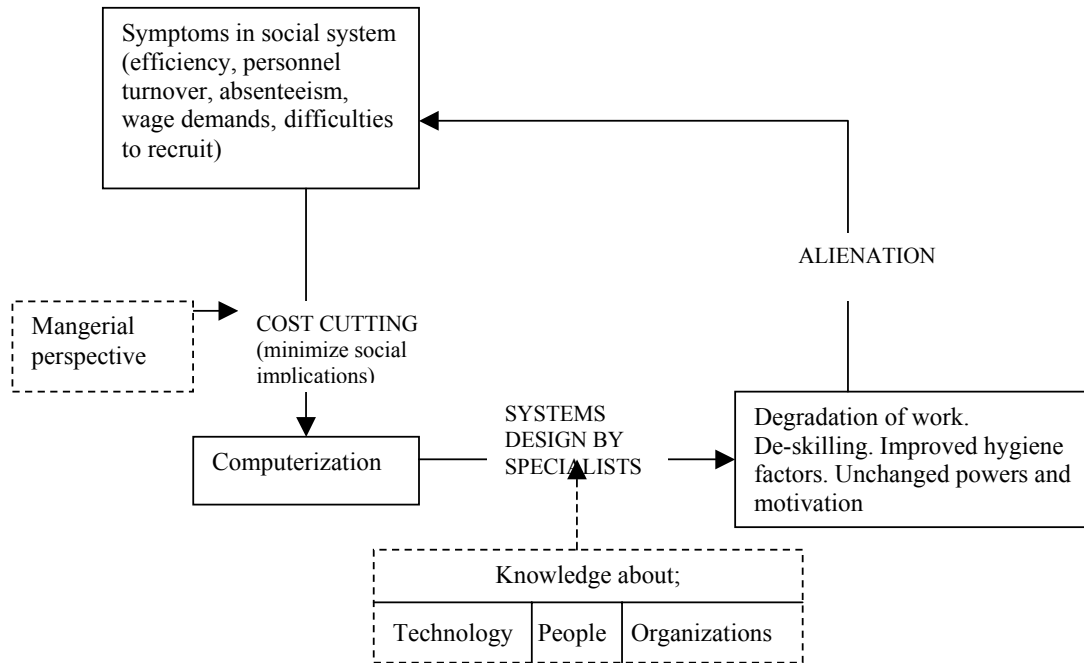
Hedberg (1980) var en av de första forskare som presenterade utvecklingens motsägelsefulla natur. Han menade att verksamhetsutveckling successivt har ändrat karaktären. Denna förändring kan anges i termer av såväl kunskap som makten över utvecklingen. Nedan presenteras enligt Hedbergs tolkning tre olika perioder av verksamhetsutveckling.

Första perioden - den naiva - visar att utvecklingen grundas på den tekniska kunskapen och att omgivningen är i harmoni. Utvecklingen syftar enbart till att förbättra verksamhetens lönsamhet. De verkliga effekterna av en sådan utveckling kan beskrivas i termer av främlingskap och otrivsel i verksamheten.



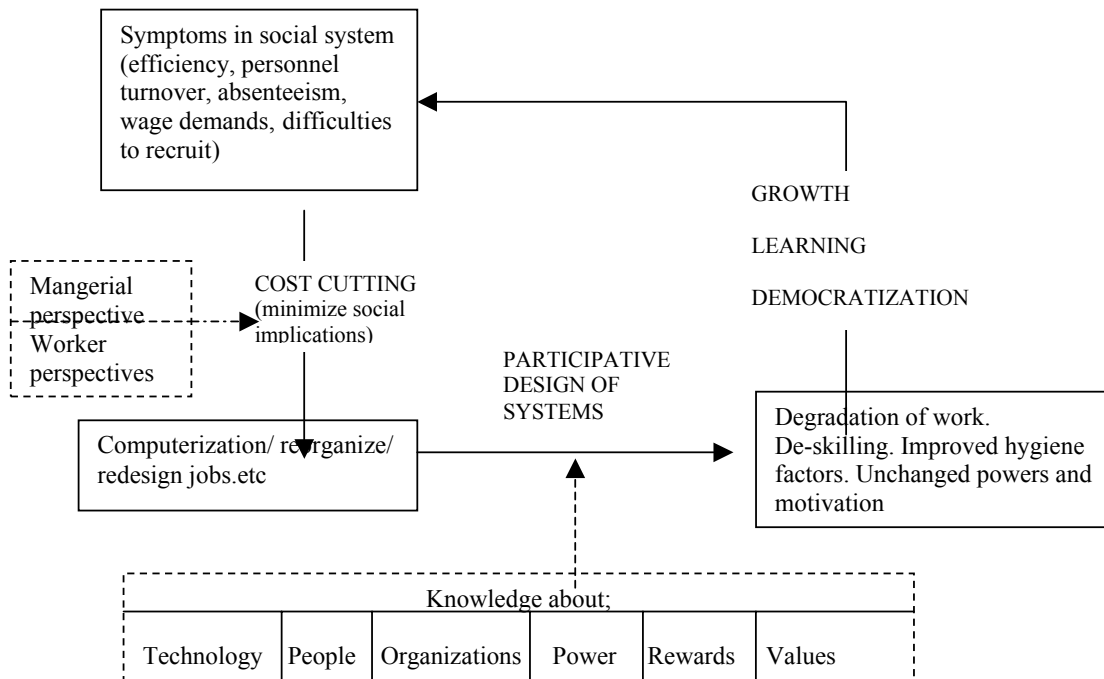
Figur 3.1 Naivt perspektiv på verksamhetsutveckling. (Hedberg, 1980).

Nästa perspektiv av verksamhetsutveckling kallades för socioteknisk. En sådan utveckling grundas på teknisk, organisatorisk och humanistisk kunskap samt att omgivningen är i harmoni. Målet är detsamma, dvs. förbättra verksamhetens lönsamhet. Enligt Hedberg räcker det inte med förbättring av kunskaperna eftersom effekterna blir fortfarande främlingskap och otrivsel i organisationen.



Figur 3.2 Ett vidare management perspektiv. (Hedberg, 1980).

Tredje perspektivet av verksamhetsutvecklingen kallas sociopolitisk. Den sociopolitiska utvecklingen grundas på såväl ökade kunskaper som beaktande av fördelningen av makt, dvs. insikt om att omgivningen inte är i harmoni. Hedberg anser att en meningsfull utveckling kräver förutom kunskaper av tekniken, organisationen, människor även värderingar av belöningsystem, makt, etc. I vilket fall är kunskapen otillräcklig för att säkra en meningsfull utveckling. Först när lönsamhetsmålet kan samordnas med de anställdas förväntningar för skapande av attraktiva arbetsmiljöer och sociala förhållande kommer utvecklingen att "producera" positiva effekter.



Figur 3.3 Den sociopolitiska föreställningen av utveckling. (Hedberg, 1980).

Sammanfattningsvis kan sägas att en målmedveten och meningsfull verksamhetsutveckling kräver ett "batteri" av olika kunskaper, kontinuerligt lärande samt maktbeaktande. Utvecklingen bör ses som en lärande process som styrs av delaktighet av såväl ledningen som representanter från de anställda. En utveckling som grundas på ensidiga målbilder kommer aldrig att ge positiva effekter fast det sker förbättring av designkunskap. Hedbergs föreställning om verksamhetsutveckling stämmer med de idéer som har presenterats av både B. Langefors (1987) och P. Checkland (1989).

Enligt Langefors (1987), etableras alla slags målbilder genom förhandlingar och därmed utgör målformuleringen en politisk aktivitet. Det finns varken matematiska modeller eller statistiska rutiner som kan stödja formuleringen. I samma anda har P. Checkland formulerat sin Soft System Methodology modell (SSM) (se bilaga 1). Alla förändringsbeslut är politiska beslut. Därför är det viktigt att identifiera de intressenter som aktivt kan delta i förändringsbeslut och i utvärdering av förändringsbeslutets verkliga effekter. Vidare, bör den önskvärda lönsamheten justeras och balanseras med den kulturella hållbarheten. Slutligen, bör utvecklingen betraktas som en lärande process eftersom varje försök som görs att förbättra något kommer att orsaka försämringar i något annat. Detta sker på grund av människornas otillräckliga kunskap om orsak/effekt förhållandena. (Magoulas, d), 2001).

3.1.3 Verksamhetsutveckling utifrån ett strategiskt perspektiv

Enligt Nationalencyklopedin (1995) kommer ordet strategi från grekiska ordet strategi'a vilket betyder "fältherrevärdighet". Det handlar om "... användningen av militära samt andra maktmedel för att i kamp med en motståndare nå politiska mål, såväl krigsmål som andra mål såsom att bevara fred, upprätthålla neutralitet och att ändra eller bevara maktförhållanden. Detta kallades förr ofta för storstrategi, totalstrategi eller högre strategi..."³. (Nationalencyklopedin, sid.326, 1995)

Men vad har det militära språket med verksamhetsutvecklingen att göra? Refererar begreppet strategi till samma företeelser? Utgör begreppet strategi en meningsfull metafor? I så fall hur?

Från verksamhetsutveckling till strategisk utveckling

I enlighet med vad som sagts tidigare har den traditionella verksamhetsutvecklingen fokuserat främst på att förbättra verksamhetens effektivitet, produktivitet, samt de interna sociala förhållandena. De externa affärsmässiga, ekonomiska och sociala förhållanden har avgränsats bort. Den s.k. strategiska planeringen refererade till en långsiktig förbättring av verksamhetsprocesser med stöd av en rad olika system. Planeringen resulterade i en s.k. "Masterplan" (Davis, 1984) som skulle implementeras i enlighet med olika prioriteringsprinciper och resursallokeringsprinciper. I vilket fall så betraktades planeringen (tänkande) och implementeringen (handlande) som två olika processer. "Masterplanens" roll var att samordna de olika implementeringsaktiviteterna. Detta har varit ett av huvudargumenten för att införa begreppet "strategi" som en sammanfattande beteckning av såväl den interna som den externa utvecklingen. (Magoulas, d), 2001). Nedan anges olika föreställningar av begreppet strategi som förekommer i dagens litteratur.

Strategibegreppet och dess oklara innebörd

Enligt Robson (1997, sid. 5) finns det ingen enhetlig definition av ordet strategi och hon presenterar i sin bok en rad olika definitioner från litteraturen t.ex.;

"Strategy is the pattern of resource allocations decision made throughout an organisation. These encapsulate both desired goals and beliefs about what are acceptable and, most critically, unacceptable means for achieving them." (Robson, 1997).

"Strategy refers to the formulation of basic organisational missions, purposes and objectives; policies and program strategies to achieve them; and the methods needed to ensure that strategies are implemented to achieve organisational ends." (Steiner and Miner, 1977).

"Strategy formulation involves the interpretation of environment and the development of consistent patterns in streams of organisational decisions." (Mintzberg, 1979).

"Strategy is a broad formula for how business is going to compete what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals. The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment." (Porter, 1980).

³ Nationalencyklopedin. Bokförlaget Bra Böcker. 1995.

3.1.4 Den strategiska utvecklingens substantiella föreställningar

Den dominerande uppfattningen av den strategiska utvecklingen förekommer enligt T. Magoulas (2000) i termer av fyra dominerade skolor: (1) den systemanalytiska, (2) positioneringsskolan, (3) resursskolan, samt, (4) nätverksskolan. Dessa fyra olika skolor innehåller fyra helt olika angreppssätt vid strategiskt utvecklingsarbete. De olika skolorna använder sig av olika synsätt för hur vi ska uppfatta vår verksamhet och dess omgivning. För att få ökad förståelse för den strategiska utvecklingens olikheter i tänkandet presenteras skolorna nedan.

Systemanalytiska skolan

”Systems paradigm = Learn to adapt to the ever changing needs of clients, actors, owners, etc. MAKE IN-HOUSE.” (Magoulas, 2000).

Den analytiska skolan även kallad systemskolan och lärande skolan var den dominerade skolan ända fram till 1990-talet. Karakteristiskt för skolan är att den ser verksamheten som en levererande organisation där det gäller att på ett effektivt sätt leverera de produkter/tjänster som efterfrågas. Organisation är målmedveten och bygger på en funktionsorienterad struktur. Denna struktur åskådliggör främst organisationens olika ansvarsområden samt vägen för rapportering. Den strategiska utvecklingen består i att uppdatera det egna systemet så att verksamheten fortsätter att vara attraktiv för omgivningen. Strategisk management i systemskolan bygger på planering som kan liknas vid en beslutsprocess där utfallet är mer ett resultat av studien än skapandet av alternativt utvecklingsscenarios för framtiden. Det innebär att det egentligen inte finns något strategival. De beslut som tas gäller främst interna frågor som hur en effektiv organisation ska uppnås. Informationsförsörjningen är också en viktig del i skolan. Verksamheten formas till en effektiv organisation som på ett rationellt sätt kan omvandla dess resurser till produkter/tjänster som efterfrågas av marknaden. Eventuella hot eller andra störande faktorer i omgivningen försöker man främst lösa genom förvärv. Då verksamheten anses vara ett slutet system begränsar det möjligheterna till en yttre påverkan och därför inkluderas allt till systemet och den egna verksamheten som kan ha strategisk betydelse. Karaktäristiskt för skolan är att den innehåller många olika tekniker som kan läras för att disciplinera komplexiteten av management. Skolan har därmed ett ”Inside-out approach” dvs. skolan utgår utifrån den egna organisationen. (McKiernan, 1997).

IS/IT ses som ett hjälpmedel för att underlätta beslutsprocessen och därmed informationsförsörjningen. Beslutsprocessen underlättas genom att förbättra effektiviteten av systemen samt förbättra koordineringen av beslut. IS/IT ska även skapa motivation hos människorna i organisationen genom att göra dem medvetna om målen. (Magoulas, 2000).

Positioneringsskolan

”Positioning paradigm = Process- based competition. BUY”. (Magoulas, 2000).

Porter har haft stort inflytande på positioneringsskolan. Porter vidgade synsättet från funktionsinriktade organisationer till processinriktade organisationer. En processtruktur är en dynamisk syn som visar hur organisationen levererar värden till kunderna. Konkurrensstrategin blir allt viktigare. Positioneringsskolan försöker klargöra verksamhetens position på marknaden i förhållande till övriga konkurrenter. Porter insåg att det inte bara räcker att se till sin egen organisation utan strategiarbetet är starkt kopplad till omgivningen. (Magoulas, 2000).



Figur 3.4 Skapa attraktivitet till omgivningen. (Magoulas, a), 2000).

Det gäller att positionera sig och göra sig attraktiv för omgivningen. I strategiarbetets analysfas används bl.a. Porters metoder;

- ”Value chain”. Identifierar källor och möjligheter som kan ge konkurrensfördelar. Innebär en systematisk genomgång av varje aktivitet i verksamheten för att endast behålla de värdeskapande processerna. Den industriella värdekedjan identifieras för att se efter om samarbete över gränserna kan löna sig. (Robson, 1997).
- ”Five forces model”. Hävdar att organisationens konkurrenspåverkan beror på fem faktorer; kunder, leverantörer, potentiella nykomlingar, ersättningsprodukter och konkurrenter. (Robson, 1997).

Det som eftersträvas är att se efter vad kunderna verkligen vill ha samt kartlägga konkurrenterna så att relevanta beslut kan tas angående hur verksamheten ska utvecklas vidare. Processerna analyseras för att se efter om alla aktiviteter samt processer verkligen är värdeskapande och tillför kunden något värde. Verksamheten blickar även utanför de organisatoriska gränserna för att se efter om det finns samarbetspartners som kan knytas till den industriella ”värdeprocessen”. Skolan har därmed en ”outside-in approach” dvs. skolan utgår ifrån omgivningen. (Magoulas, 2000).

IS/ITs möjligheter är att förhindra nya konkurrenter, reducera kunders makt över dig, fri från begränsningar av leverantörer, skapa nya produkter eller ersättare samt förbättra marknadsprocessen. (Magoulas, 2000).

Resursskolan

”Resurs paradig = Competence-based competition. CREATE/REUSE.” (Magoulas, 2000).

Resursskolan kallas också för antiporterskolan. Forskarna började kritisera Positioneringsskolan då de ansåg att det viktigaste i strategiarbetet var att identifiera organisationens egen resursbas för att kunna plocka fram det unika i verksamheten. Processerna tappade fokus och istället riktades blickarna mot det värdeskapande hos organisationen, dvs. dess information och kunskap. Det är i interaktionen mellan resurserna och deras erfarenhet som det unika skapas. Det är främst verksamhetens kärnkompetens som kan hävda sig i konkurrensen på marknaden. Skolan anser att kärnkompetensen är viktig och anses dessutom svår att kopiera av konkurrenterna. Här har synsättet återigen gått till att vara en ”inside-out approach” dvs. utgå utifrån den egna verksamheten. (McKierman, 1997).

Skolan anser att verksamhetens sårbarhet minskar om kunskapen kan delas med till övriga anställda. Det finns dock olika inriktningar inom skolan. En del som anser att kunskap är kodifierbar medan andra menar att den överförs bäst genom internt samarbete i organisationen. Organisationen kan också samarbeta över gränserna. Vanligt är att ett ”Joint Venture” skapas mellan några oberoende företag. (Magoulas, 2000).

IS/ITs möjligheter är att skapa en ny produktdesign eller förbättra existerande, förbättra designprocessen samt förbättra management av hur kunskap kan hanteras. (Magoulas, 2000).

Nätverksskolan

”Nätverks Paradigm= Ett nätverk av samarbetande företag. COOPERATIVE”. (Magoulas, 2000).

Den interna strukturen i organisationen bygger ofta på platta organisationer där beslutsprocessen ligger nära de verksamma människorna. Informationen är viktigt och det gäller att vara ägare av rätt information för det är den som ger värde till kunderna. Det juridiska ansvaret ändras således inte på grund av samarbetet och inga avtal upprättas. Det hela bygger på ärligt samarbete för att bli en starkare part på marknaden. En annan benämning är virtuella organisationer dvs. vi samarbetar men ägarförhållandena förändras inte. Syftet är att förbättra tillgängligheten av information. (Magoulas, 2000).

IS/ITs möjligheter är att bygga attraktiva nätverk för samarbetande företag samt förbättra möjligheter att dela information med andra. (Magoulas, 2000).

3.1.5 Den strategiska utvecklingens procedurrella föreställningar

Den gemensamma faktorn hos skolorna ovan är att de grundas på en substantiell föreställning. Begreppen system, process, resurs och nätverk reflekterar komplexa affärsmässiga och sociala förhållanden. Skolorna säger dock inget om hur dessa förhållande förändras och utvecklas över tiden. Istället finns det olika oberoende tolkningar om hur den strategiska utvecklingen bör betraktas utifrån ett procedurrellt perspektiv. För att öka förståelsen för den strategiska utvecklingens olikheter i handlande presenteras några olika typer av modeller; processmodell, livscykelmodeller samt projektmodeller.

Processmodell

Strategisk planering kan enligt Robson, (1997, sid. 17). förklaras som ”... *the process of developing and maintaining consistency between the organisation's objectives and resources and its changing opportunities*”. Strategisk planering gör att organisationens vision kan uppnås.

Robson ger i bilden nedan exempel på olika komponenter som bör ingå i en strategisk plan samt hur de är indelade i planeringsprocessens tre element; analys, val samt implementering. Bilden visar också exempel på frågor som kan ställas för att få relevanta svar till de olika komponenter som processen består av. (Se bilaga 1).

Planerings element	Beståndsdelar	Huvudfrågor
Strategisk analys	Mission Mål	Vad ska vi göra? Vart ska vi?
Strategiskt val	Strategi	Vilka vägar har vi valt?
Strategisk implementering	Policy Beslut Agerande	Hur ledder vi våra beslutsprocesser så vi kommer dit? Vilka val har vi? Ska vi göra det?

Fig.3.5 Modell av strategisk planeringsprocess. (Robson, 1997).

Livscykelmodeller

Allt i denna värld har, en början, ett syfte samt ett slut. Varenda identifierad entitet kan anses gå igenom liknande faser från dess början till dess slut. Ur detta perspektiv har företagets *LifeCycle* blivit diskuterad. Ett företag kan anses som en fysisk eller virtuell entitet med en speciell mission. Ursprungligen lades i utvecklingsprocesser stor vikt vid tekniken för att uppnå optimering, analys, design etc. Detta blev uppkomsten till *Life Cycle-baserad* system utveckling. Den första modellen av *LifeCycle* kallades för *Vattenfallsmodellen*. Det är en modell som bygger på ett stegvis förfaringssätt. Den genererade ofta felaktigheter i slutet av utvecklingsprocessen på grund av ofullständigheter i början. Den har dock blivit ersatt med otaliga modeller som innehåller så kallade ”recycles”. (Molina et.al., 1998).

Användningen av *LifeCycle* har sin början i mjukvaruutvecklingen. Mjukvaruutvecklingen innehåller kortare projekt och mycket ”recycling” då kravspecifikationen sällan är fullständig samt korrekt. *LifeCycle* används också för integration av olika utvecklingsstrategier men involverar då mer långsiktiga projekt som ger riktlinjer om olika faser från ett initialt skeende till ett resultat. Många av de modeller som presenteras i litteraturen är dock ofullständiga och olika författare har angivet olika namn för samma sak samt samma namn för olika saker. Det gäller framför allt för ordet implementering som kan heta ”detaljerad design”, ”konstruktionen, installation och test aktiviteter” etc., det saknas således även här standardtermer. (Molina et.al., 1998). Nedan visas några vanliga modeller samt deras procedurerna tillvägagångssätt.

Funktion	PERA (Williams et. al., 1992)	CIMOSA (AMICE, 1992)	SSM (Checkland, 1985).
1	Identification.	Requirements definitions.	Problem situation.
2	Concept.	Design specifikation.	Analysis.
3	Definition or functional analysis.	Impl.descrip.	ROOT definition of Relevant systems concept. Comp.
4	Specifikation or functional design.	System build & Realese Acquisition or Implementation.	Definition and Selection.
5	Detailed design.	Initial operation system operation maintenance.	Design.
6	Manifestation.		Implementation.
7	Operations.		
8	Disposal or rec.		

Tabell 3.2 Olika livscykelmodeller. (Molina et.al., 1998).

Det finns en mängd olika modeller och metoder inom kategorin livscykelmodeller. Alla är inte riktigt heltäckande utan fokuserar mer på strategisk planering. Vissa modeller är inte heller helt tydliga på hur implementeringen ska gå till väga utan anger enbart viktiga faktorer att ta hänsyn till vid strategisk utveckling. Checklands Soft Systems Methodology finns beskriven i bilaga 2.

Projektbaserade modeller

Projekt management (PM) är i huvudsak ett verktyg som hjälper till med implementering av strategier dvs. förändringsprocessen. (Clarke, 1999). Det finns olika förslag för vad Project management (PM) innebär men kriterierna för att lyckas är ofta fastställda till att kunna mäta tid, kostnader samt kvalitet och dessa kriterier används ofta i dess beskrivning. Nedan ges en exempel på en beskrivning;

” The planning, organization, monitoring and control of all aspects of a project and the motivation of all involved achieving the project objectives safely and within agreed time, cost and performance criteria. The project manager is the single point of responsibility for achieving this. ” (Atkinson, 1999, sid. 338).

Atkinson (1999) menar att på grund av att PM ofta är fokuserad till de tre ovan kriterierna innebär det en begränsning och är en av anledningarna till att PM ofta misslyckas med sitt uppdrag. Att lyckas med att göra något enligt fastställd tidtabell, till en viss kostnad samt lyckats uppfylla vissa kvalitetsaspekter innebär inte med säkerhet att det är till fördel för kunderna eller förbättrar organisationens effektivitet. Därför menar Atkinson att det primära i processen måste vara att göra den rätt dvs. fokus övergår till produkten av projektet dvs. strategin och sekundärt de tidigare angivna kriterierna. Produktens framgångsfaktorer bör dessutom bestämmas av dess intressenter. Clarke (1999) har identifierat fyra framgångsfaktorer för att projekt ska ha större förutsättningar att lyckas;

- Dela stora projekt i mindre delar vilket underlättar hanteringen av projektet.
- Kommunikation. Skapa förståelse för fördelar och begränsningar för kommunikation i de olika metoder som används.
- Tydliga mål och resultat. Det måste finnas definition av överenskomna mål för alla involverade, att det finns förutsättningar att förståelse skapats för uppsatta mål.
- Projektplanen bör användas som ett arbetande dokument. Planen ska vara dynamisk och kan uppdateras under arbetets gång. Detta gör planen till ett kommunikativt verktyg och effektivt ”monitoring device” för projektet.

Enligt Hauc och Kovac (2000) hjälper Strategisk Management ledningen att formulera och implementera strategisk utveckling medan PM ser till att det blir en effektiv implementering av olika mål. Enligt Lord (1993) ger PM möjligheten till ökad kontroll då detta arbetssätt innehåller en detaljerad beskrivning för hur vissa mål uppnås vilket underlättar managers önskan att implementera strategier snabbt och effektivt. Grundy (1998) anser dock att strategisk implementering och PM har utvecklats separat och oberoende vilket kan förorsaka problem. Då projekt management huvudsakliga mål är att leverera ett specifikt resultat, under en viss tid och till en viss kostnad, medan målet för själva strategin är ett annat.

Ett annat problem är att traditionell PM fokuserar oftast på projekt som befinner sig på samma plats medan utvecklingen har gått till att bedriva projekt som sträcker sig över flera olika geografiska områden. Det finns därför många olika konstellationer mellan antalet projekt och antalet platser som projektet respektive projekten kan bedrivas. Det kan finnas många projekt som bedrivs samtidigt på en plats. Det kan finnas ett projekt som spänner sig över flera olika geografiska områden (distribuerande projekt). Det innebär att för varje konstellation behövs olika tekniker samt olika typer av problem kan uppstå. Då speciellt distribuerande projekt kommer att få ökad betydelse i framtiden är det viktigt att förstå dess problem och olika

lösningar associerade till just dessa. I bilaga 3 och 4 presenteras två olika ramverk för implementering av strategier via projekt.

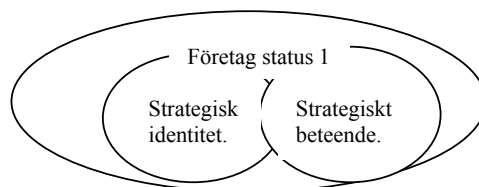
- **A Hauc & J Kovac (2000), Project Start-up.** En process för övergång från strategisk formulering till implementering, bilaga 3.
- **S Pellegrinelli & C Bowman (1994), Strategic Programme.** Bryt ner strategin i hanterbara delar. Fastställ projektens relationer med varandra. Support av senior manager och project manager. Strategiskt program kräver aktiv korrigering och navigation, bilaga 4.

3.1.6 Den strategiska utvecklingen utifrån ett management perspektiv

DELTA⁴ är ett projekt som bl.a. har till syfte att tydliggöra den strategiska utvecklingens beståndsdelar genom att studera behovet av att utveckla och förändra en verksamhet och dess IT-system i en komplex omvärld. Utvecklingen är idag mer IT-styrd än verksamhetsstyrd och målet med utveckling bör därför enligt DELTA-projektet vara att det ska råda integration mellan verksamhetsutveckling och IT-utveckling. Enligt Delta ger varken de substantiella eller de procedurella föreställningarna i de tidigare beskrivna livscykelmodeller samt projektmodeller som har presenterats ovan en tillfredställande uppfattning över den strategiska utvecklingen utifrån ett management perspektiv. Fyra argument kan belysa uppkomsten och utvecklingen av DELTA projektets modell (Magoulas. d), 2001);

1. Den strategiska utvecklingen enligt DELTA innebär att beakta verksamhetens identitet, beteende samt utveckling i varje fas i den strategiska processen. De strategiska skolorna fokuserar på beteende men de glömmar systematisk både identiteten och utvecklingen.
2. Livscykelmodellerna - utom Checklands SSM - behandlar varken identitetsfrågor och eller managementfrågor. Som framgår av litteraturen refereras managements verksamhet till tre huvudaktiviteter. Först, att få fram en strategi eller en strategisk plan. Sedan, att tolka strategin eller planen i termer av en "portfoljo av utvecklingsprojekt". Sist, att bestämma över olika slags prioriteringar, resursallokeringar för respektive berört projekt.
3. Den strategiska utvecklingen definieras med stöd av två relativt oberoende av varandra processer, nämligen strategisk formulering, respektive, strategisk implementering.
4. Dagens strategibegrepp lämnar frihet över att betrakta verksamhetsutveckling, systemutveckling och kompetensutveckling som tre oberoende av varandra sekventiella processer.

Enligt DELTA-projektet kan ett företag som en helhet bli definierad som en sammansättning av olika entiteter med en viss identitet och beteende. Identiteten ska ge klarhet över vilket företaget är och vilka entiteter det består av. Beteendet ska ge klarhet i vad företaget gör och hur det görs. Författarna menar också att de organisatoriska gränserna inte är detsamma som verksamhetens. Utan företaget kan ingå i ett nätverk av organisationer. (Enquist et.al., 2001).

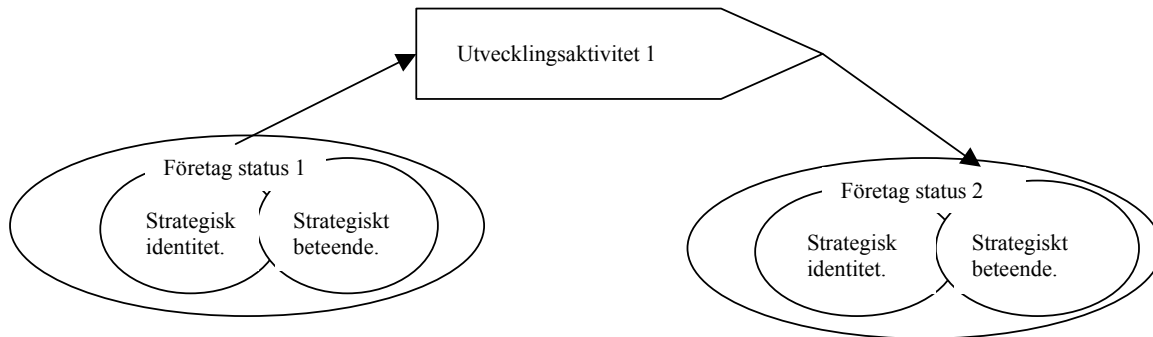


Figur 3.7 Företaget definierat utifrån sin strategiska identitet och beteende. (Enquist et.al. 2001).

- *Identitet.* Innefattar både verksamhetsanalys och intressentanalys.
- *Beteende.* Verksamhetens agerande både externt och internt beaktas. Företagets interaktion med omgivningen analyseras t.ex. med kunder och leverantörer. Även yttre miljö beaktas dvs. politik, ekonomi, samhälle och teknik.

⁴ Initierades 1998 som ett samarbetsprojekt mellan Försvarmakten, Volvo Parts, Enator Telub AB, samt Institutionen för Informatik inom Göteborgs universitet. Projektet ligger inom Nuteks program för komplexa tekniska system.

De inbördes förhållandena mellan verksamhetens möjliga identitetsförändringar och verksamhetens möjliga beteendeförändringar skapar därmed ett ramverk för hur verksamheten kan utvecklas strategiskt. Här bör uppmärksammas att begreppet organisation bör omfatta minst två stycken organisationer annars är begreppet strategi inte hållbart. Management av strategisk utveckling kan därmed beskrivas som utvecklingsaktiviteter som förändrar företagets strategiska identitet och beteende från ett tillstånd till ett annat vilket ofta karakteriseras ofta av motstridigheter.



Figur 3.8 Strategisk utveckling i ett företag. (Enquist et.al., 2001).

I Delta-projektet har man tagit fram en modell som är en grund för samordnad utveckling där man fokuserar på den strategiska utvecklingens grundelement; intressenter, utvecklingsmål, utvecklingsprocesser samt nutida och framtida verksamhetsbilder, deras inbördes relationer samt ledning av utveckling (se sid. 33).

3.1.7 Sammanfattning

Management av strategisk utveckling kan ses ur ett verksamhetsperspektiv eller ur ett mer strategiskt perspektiv som även beaktar verksamhetens relation till dess omgivning. Enligt många substantiella och procedurella metoder beaktas inte verksamhetens identitet och utveckling i någon större utsträckning vid strategisk utveckling utan fokus ligger mest på dess beteende. Dessutom separerar management i de flesta fall det strategiska tänkandet med det strategiska handlandet.

Det innebär att ett holistiskt perspektiv av verksamheten saknas. Delta-projektet har dock presenterat en modell som visar enligt deras tolkning hur strategins beståndsdelar; verksamhetens identitet, beteende och utveckling bör samordnas i den strategiska utvecklingen. De vidhåller dessutom att vid förändringsarbetet krävs att verksamhetens alla grundelement beaktas som en odelbar helhet så att kunskap, verksamhet samt system utvecklas tillsammans i samma takt. Det innebär att själva strategibegreppet kan utökas till att innehålla både identitet, beteende samt utveckling. Management av strategisk utveckling kan därmed beskrivas som utvecklingsaktiviteter som förändrar företagets strategiska identitet och beteende från ett tillstånd till ett annat. (Se tabell 1.1).

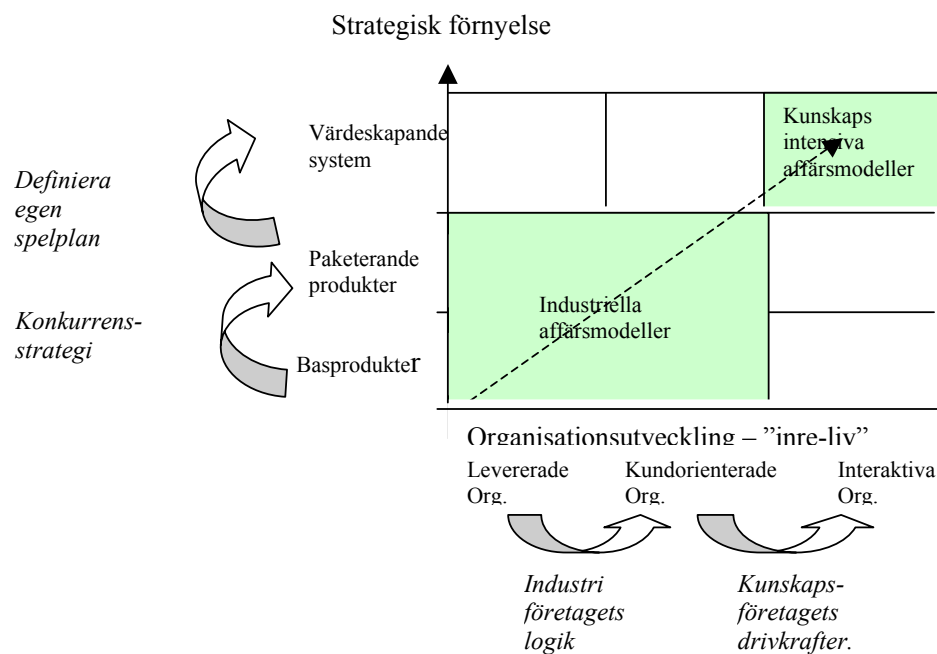
3.2 Strategisk management

Denna uppsats grundas på min grundläggande tes att den strategiska utvecklingen är beroende av utvecklingen av strategisk management. Detta avsnitt kommer därför att behandla begrepp, föreställningar och principer om utvecklingen av strategisk management.

3.2.1 Strategisk Management utifrån ett historiskt perspektiv

Från och med efterkrigstiden har våra förutsättningar för att sälja produkter, tjänster etc. dramatiskt förändrats. Tidigare hade vi med en omätlig marknad att göra. Idag har vi en övermättad marknad som blir allt mer kräsen. Idag har alla tillgång till kvalificerad teknologi samt organisationer och management av hög klass. Den tekniska utvecklingen påverkar i allt högre grad utformningen av våra affärsmodeller. IS/IT har därför en viktig roll i våra företag och kan idag inte längre ses som en separat del av verksamheten.

Det innebär att Taylors syn på organisationen som en maskin och att det bara finns ett ”bästa sätt” har utvecklats både på grund av interna och externa faktorer. Internt genom att inse att verksamheten är till för fler än bara aktieägarna och deras vinstintressen då organisationen även är en social konstruktion. Externt då konkurrenterna blir allt fler, kunderna alltmer kräsna samt tekniken allt mer dominerande.



Figur 3.9 Utvecklingen av affärsmodeller. (Wallin & Thorburn, 2000).

I nästa kapitel beskrivs utvecklingen inom IT-management för att tydliggöra att dess utveckling gått åt samma håll som inom management för affärsverksamhet. Mänskliga aktiviteter lyfts nu fram allt tydligare som en del av organisationens aktiviteter vilka verkar tillsammans i ett politiskt klimat.

3.2.2 Strategisk IT- management utifrån ett systemperspektiv

För att tydliggöra utvecklingen av det strategiska tänkandet inom IT-mangement beskrivs nedan den historiska utvecklingen av hårt, mjukt samt dialektiskt tänkande.

Hårt tänkande

Hårt systemtänkande lägger tyngdpunkten på en klar, exakt och sann representation av världen. Enligt detta sätt att se på system skall dess delar organiseras hierarkiskt. Varje nivå i en sådan hierarki är helt beroende av den/de nivåer som befinner sig längre ned i hierarkin. Ett exempel på ett system som är utvecklat enligt det hårda systemtänkandet är ett funktionellt system. Med funktionellt menas att systemet har vissa i förväg definierade funktioner. En vanlig anledning till att man använder sig av hårt systemtänkande och funktionella system är att man vill göra en komplex omvärld mer begriplig. Med hjälp av ett sådant synsätt kan man förenkla världsbilden genom att enbart fokusera på de delar som direkt påverkar systemet samtidigt som man ”släcker ned” de faktorer som är irrelevanta. Utgångspunkten för hårt systemtänkande är att omvärlden är organiserad och stabil, det tas inga hänsyn till eventuella omvärldsförändringar. (Dahlbom & Mathiassen, 1995).

Teknikers arbetssätt för att genomdriva en förändring var under många år en detaljerad kravspecifikation som sedan skulle följas till punkt och pricka. Skickligheten bedömdes utifrån hur snabbt, ekonomiskt och elegant kravspecifikationen kunde mötas. Hela realiseringsprocessen drevs av att möta fördefinierade mål. Ur detta arbetssätt kom Halls klassiska metodologi "A Methodology for Systems Engineering" (SE, 1962). Stegen i metodologin börjar med att definiera de behov som finns för att möta målen. Utifrån målen utvärderas alternativa system för att sedan utveckla de mest lovande. Kriterierna för mest lovande var dels vad som var bäst lämpat utifrån målet dels ekonomiskt försvarbart. Målen är definierade i början av projektet och förutsätts gälla hela vägen genom förändringen. (Checkland, 1989).

Mjukt systemtänkande

Ett mjukt systemtänkande utgår från att världen formas utifrån betraktarens sätt att se på den. Vår bild av omvärlden präglas och skapas av vår bakgrund, utbildning, sociala omvärld osv. Om vårt synsätt på något sätt skulle förändras, kanske på grund av vidareutbildning eller andra ändrade förhållanden så kan det även hända att vår världsbild förändras. Ett system är därför enligt det här sättet att se på det satt i ständig förändring. Ett system är människans sätt att försöka bringa ordning i en kaotisk omvärld. Ett system består av vad han/hon *tror* finns i omgivningen, denna tolkning är dock, som nämnts ovan, föremål för betraktarens subjektiva bedömning. Om man skall göra en ansats att skapa ett mjukt system måste man utveckla en metodologi för att förstå olika perspektiv på problemområdet som skall studeras. Tolkning av omvärlden är av lika stor vikt för det mjuka systemtänkandet som en sann avbildning är för det hårda systemtänkandet. Metoden med tolkning uppmuntrar oss att överväga flera olika perspektiv. Förståelse av omvärlden måste alltid ligga till grund för en bra tolkning. Det är viktigt att med hjälp av en kontinuerlig dialog komma fram till en lösning genom konsensus. (Dahlbom & Mathiassen, 1995).

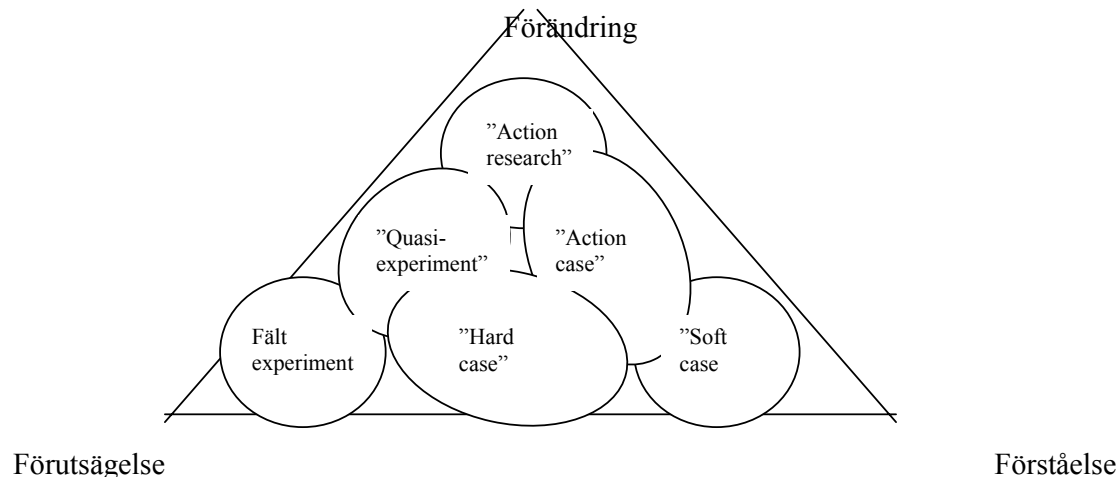
SE bidrog till uppkomsten av SSM, *Soft systems Methodology*. SSM har sin grund i det mjuka systemtänkandet och för in mänskliga aktiviteter i systemet. Här är inte fokus på bara vad som orsakar problemet utan metodologin förespråkar vikten av att försöka svara på frågan hur vi ska hantera problemet. Samtidigt som modellen försöker fastställa målen försöker modellen skapa riktlinjer för hur den besvärliga och röriga situationen ska hanteras. Alla situationer där människor försöker agera tillsammans är komplexa. Delade uppfattningar måste jämkas till

gemensamma mål som sedan testas i en komplex social process. Att även ta med mänskliga aktiviteter i systemet kallas mjukt systemtänkande. (Checkland, 1989).

Dialektiskt systemtänkande

Dialektiskt systemtänkande baseras på grundtanken att världen är föränderlig och svårförståelig. För att förstå den behöver vi förstå vad förändring innebär och varför förändring sker. Det dialektiska synsättet stipulerar att vi måste tänka i termer av motsättningar för att kunna förstå, förklara och kontrollera förändring. B Dahlbom och L Mathiassen menar att vi inte längre kan känna oss nöjda med att välja mellan hårt och mjukt tänkande då de har en naiv syn på världen att den skulle vara i harmoni. Det dialektiska synsättet accepterar både det hårda tänkandets sätt att ”mappa” vår värld och det mjuka tänkandet att ha en rationell debatt mellan olika konstruktioner av vår värld. Men de ifrågasätter deras synsätt att harmoni råder samt att vi skulle ha gemensamma intressen. De tycker att vi ska lägga till det dialektiska synsättet genom att skapa en dimension av konflikter, motsättningar, kamp för makt etc.. (Dahlbom & Mathiassen, 1995).

K. Braa (2000) anser att det enda sättet att uppnå förståelse är att samtidigt bedriva förändringsarbete i det kontext där förändringen ska ske och därför bör man använda sig av metoden Action Case. K Braa (2000) har presenterat ett ramverk för forskning inom IS. Inom detta ramverk finns både renodlade metoder men också så kallade hybrida metoder för implementering av informationssystem.



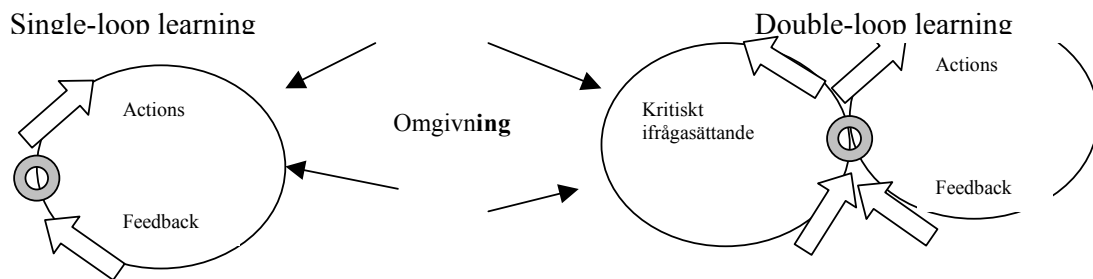
Figur 3.10 Ramverk för forskning inom IS (Braa, 2000).

Hennes uppfattning är att det bästa forskningslaboratoriet är organisationen där IS-systemet används och ska utvecklas. Beroende på vad man vill uppnå med forskningen väljs relevanta metoder som stödjer denna linje. De hybrida forskningsmetoderna befinner sig i mitten av triangeln. Desto närmare man kommer de yttre hörnen desto mer är forskningsdisciplinerna renodlade.

3.2.3 Strategisk management utifrån ett ledningsperspektiv

Enligt Heracleous (2000) krävs det ny kompetens för att lyckas i den snabba föränderliga värld vi nu befinner oss i. Nuvarande sätt att tänka är inte tillräckligt. Utvecklingen går ifrån en resursbaserad industri till en snabbriktig hjärnbaserad verksamhet. Det innebär att företagen behöver utveckla en effektiv kompetens i sin planering av strategiskt tänkande och hur dessa strategier skall realiseras så att de kan tävla under nya förhållanden.

Konkurrensfördelarna uppstår utifrån innovationer och anpassningar. ”Single-loop learning” kallades det när det tänkta utfallet korrigeras genom nya ageranden, då förändringsprocessen inte riktigt nådde det ursprungligen tänkta. ”Double-loop learning” kallas det när inte bara förändringsprocessen korrigeras i efterhand utan även de styrande variablerna i förändringsprocessen granskas. När en verksamhet fundamentalt behöver ifrågasätta sitt sätt att tänka, arbeta samt konkurrera krävs ”double-loop learning”.



Figur 3.11 Single-loop and double-loop learning. (Argyris, C. 1977).

Att strategi är viktigt finns bekräftat utifrån flera studier. Själva strategiformuleringen har fått stor uppmärksamhet inom strategiområdet medan själva realiseringen av strategin har fått stå tillbaka. Misslyckade implementeringar har kostat många organisationer enorma pengar. Förutom förlorade pengar och tid vid själva implementeringen, uppstår kostnader också i form av lägre arbetsmoral, minskat förtroende för ledningen samt att det skapar en ännu mer orörlig verksamhet då nästa utvecklingsprojekt kommer att mötas med ännu högre cynism. Det paradoxala är att en framgångsrik implementering dessutom kan orsaka höga kostnader för verksamheten. Ett exempel är när ett förändringsprojekt blir klart i tid, följer budget samt specifikationen men ändå inte når utvecklingens mål. Det innebär att projektets mål gick i lås men inte utvecklingens mål. För att implementeringen ska bli en framgång för organisationen krävs att det finns kopplingar mellan olika mål. Ett annat exempel är när väl genomförda kostnadsbesparingar leder till ökning av tillfällig personal, övertid, samt att fel personer slutar. Dessa kortsiktiga besparingar kan bli den långsiktiga strategins mardröm.

Dagens verklighet med en turbulent och snabbriktig omgivning leder till att den som är ansvarig bör agera mindre som en kommendör och mer som en koordinator, målsättare och coach. Anledningen till detta är att den första rollen separerar tänkande och handlande. En strategisk förändring formad i hjärnan hos bara en individ är mycket svårare att implementera än en som har bearbetats av de individer som sedan ska leva med den. Implementeringen lyckas lättare om t.ex. ”middle managers” känner att de har bidragit till den samt blivit hörd i utvecklingsskeendet. Ur detta perspektiv börjar redan implementeringen från det ögonblick medarbetarna är involverade i tänkandet om företagets framtid. (Heracleous, 2000).

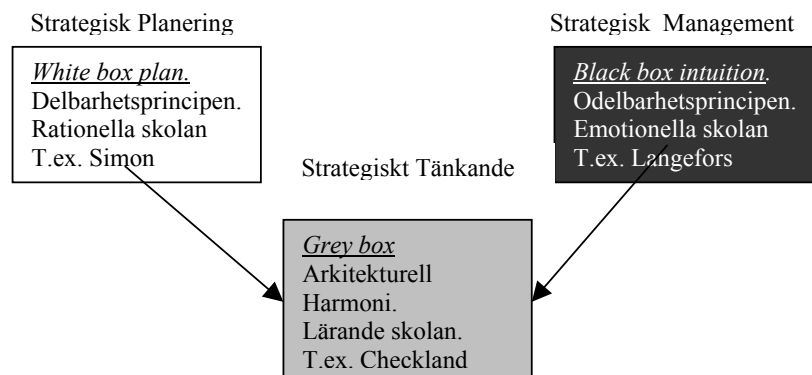
Olika angreppssätt för strategisk management

Det strategiska tänkandet och det strategiska handlandet hör samman i beslutsprocessen för strategisk utveckling men management kan bedrivas på olika sätt;

Strategisk Planering. (White box plan). Beslut efter rationella principer dvs. genomförandet av strategi styrs från toppen. En arkitektur för informationsflödet upprättas där enbart ledningen får tillgång till relevant information för att styra verksamheten. Informationen tolkas därmed centralt. Delbarhetsprincipen av beslutsprocessen tillämpas. Ett exempel är då organisationer upprättar centrala planer som sedan implementeras på olika nivåer i organisationen. Rationellt tänkande står bakom dess synsätt och angreppssättet för management kan ses som ”top-down”. (Magoulas, b), 2001).

Strategisk Management. (Black box intuition). Beslut tas på grundval av intuition. Informationen görs tillgänglig där den behövs dvs. lokalt. Ledningen använder sig av intuitivt och emotionellt tänkande och använder sig av odelbarhetsprincipen. Överblickbarheten främjas genom att dela upp organisationen i mindre självständiga delar Det förekommer t.ex. lokala verksamhetsplaner i respektive del av organisationen vilka verkar i huvudsak oberoende av varandra men de kan också vara samordnade. Angreppssättet för management kan ses som ”bottom-up” då de lägre nivåerna i organisationen tilldelas större ansvar. (Magoulas, b), 2001).

Strategiskt tänkande. (Grey box). Använder sig både av den rationellt och emotionellt tänkande. Informationsutbytet sker inom och mellan olika nivåer i organisationen. Informationen finns därmed tillgänglig för tolkning både centralt och lokalt. I beslutsprocessen finns det ingen skarp gräns mellan beslut och genomförande. Angreppssättet kan ses som en syntes mellan ”topp-down” och ”bottom-up” (Magoulas, b), 2001).

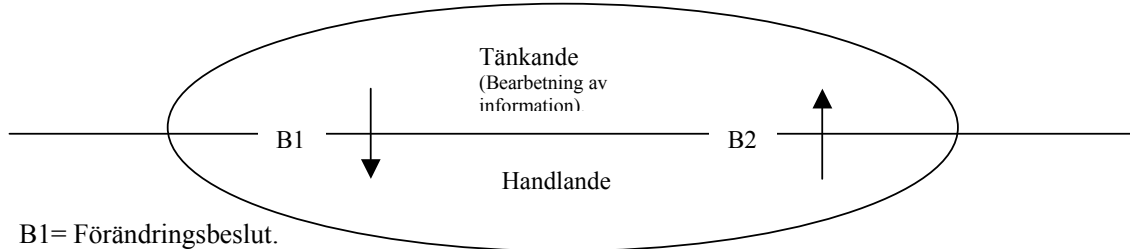


Figur 3.12 Olika angreppssätt för Strategisk Management. (Magoulas,b), 2001).

Att implementering ofta misslyckas kan bero på att managers vanligtvis vill nå en konsensus genom att tala om för övriga medarbetare vad de ska komma överens om. Att nå en överenskommelse tar tid. I detta avseende skiljer sig Japanska och Amerikanska företag. I Japan spenderas mycket mer tid på att nå konsensus med den operativa verksamheten medan i USA arbetas mer efter ”trial and error”. (Hussey, 1996).

Odelbarhet mellan tänkande och handlande

Vissa teoretiker såsom Langefors (1987), Ackoff (1980), Checkland (1989) Magoulas & Pessi (1998), hävdar att vid en förändring ska tänkande och handling vara odelbara, (odelbarhetsprincipen) i beslutsprocessen. Det innebär att beslutsprocessen bör ske på den nivå där det strategiska handlandet äger rum. Om vi vill lyckas med förändringar måste de som berörs av förändringen ha fått en möjlighet att påverka förändringens inriktning och innehåll. Beslut är således en process som omvandlar tänkande till handling samt den process som omvandlar handlande till tänkande. (Magoulas, a), 2001).



B1= Förändringsbeslut.

B2= Värdering av förändringsbeslutets effekter.

Figur 3.13 Beslutsprocessens beståndsdelar. (Magoulas, a), 2000).

Odelbarhetsprincipen utifrån ett infologiskt perspektiv

Enligt Langefors (1987) består en organisation av människor med olika kunskap, verklighetsuppfattningar samt värderingar. Människor handlar och agerar således helt olika i samma situationer då information tolkas utifrån människans kunskaper och erfarenheter. Informationen bestämmer beslutsprocessens form, innehåll och omfattning. Om informationen ska leda till förändring kommer beslutsprocessen att ske långsamt då förändringar i människans uppfattningar och värderingar sker långsamt. Människor som dessutom ingår i social sammanslutning måste dessutom vara överens om hur man ska handla dvs. gå vidare. Langefors har presenterat den ”Infologiska ekvationen” som beaktar detta. (Magoulas & Magoulas, 1999).

Den ”Infologiska ekvationen” presenterar ett synsätt som innebär att det bör uppmärksammas att den som får ta del av informationen har en viss typ av förkunskaper, ett språk samt en egen modell av världen som informationen avser (”objektsystemet”). Ekvationen visar också att den information vi får bestäms inte bara av våra förkunskaper utan även av den tid vi har för tolkning. (Magoulas & Magoulas, 1999).

$I = i(D, S, t)$	
I	Information som härleds genom tolkning av data.
i	Tolkningsprocess.
D	Data, dvs. symboler som används för att representera ett meddelande. (Data är inte information)
S	Kunskapsbas. Den består av begrepp, globalt och lokalt (b), värderingar (v), samt verklighetsuppfattning (h).
t	Den tid som är tillgänglig för tolkningsprocessen.

Langefors menar att kunskapsbasen kan delas upp i olika komponenter, (Langefors, 1987, sid. 73). Dessa anges i tabellen nedan.

S= (So, Si, Svi,j)	
So	”Den kunskap som krävs för att utföra observationen eller tolka satsen (D).”
Si	”Den förkunskap som krävs för slutsatser av typen i (när den kombineras med D).”
Svi,j	”De värderingar vilka styr besluten/baserade på slutsatserna i när de (Svi,j) kombineras med data (D).”

En utveckling av föregående ekvation är handlingsinformationens ekvation där beslut är den process som omvandlar information till handling. (Langefors, 1987).

H= beslut (I, S, t, M).	
M	Motivation

Varje mänskligt beslut kan därför betraktas som en process att överföra erfarenheter och idéer till handlande. Det ställs därmed höga krav på data om den ska ge oss någon relevant information. Att ge information innebär ett behov av att sätta sig in i mottagarens situation. Då olika personer kan dra helt olika slutsatser samt fatta olika beslut utifrån samma information måste användarna vara delaktiga och motiveras i processen. Det måste också finnas medvetenhet om att olika personer kan fatta helt olika beslut även om de har dragit samma slutsatser beroende på olika värderingar.

Det är därför viktigt att förvissa sig om att informationen rörande förändringsprocessen tolkas på ett relevant sätt så det uppstår en gemensam bild av förändringen. Det innebär att utifrån den infologiska ekvationen blir det lätt att definiera ledarskapets väsentliga roll, nämligen:

- förmågan att skapa och förvalta överblickbarhet, (So),
- förmåga att skapa och förvalta medvetenhet, (Si)
- förmåga att skapa och förvalta meningsfullhet, (Svi,j.)

3.2.4 Sammanfattning

Strategisk förnyelse sker idag främst genom att skapa värdeskapande system och genom interaktiva organisationer. IS/IT har därmed blivit huvudaktör i den strategiska förnyelsen. Inom IS/IT har utvecklingen gått ifrån SE till SSM och därmed synliggörs vid förändringsarbeten även mänskliga aktiviteter i organisationen. Dahlbom & Mathiassen (1995) för även in det dialektiska tänkandet vid utveckling vilket innebär att skapa insikt om att världen består av motsättningar och för att en förändring ska kunna genomföras krävs beaktande av dess politik. Braa (2000) anser att enda sättet att uppnå förståelse är att bedriva förändringsarbetet i det kontext förändringen ska ske.

Enligt Heracleous (2000) behövs därmed ny kompetens och nytt tänkande hos ledningen för att lyckas i den snabba föränderliga värld vi nu befinner oss i. Det räcker inte med deskriptiva beskrivningar av verksamheten utan de måste vara normativa. Konkurrens fördelarna uppstår med hjälp av ”double-loop learning”. För att lyckas med ett dynamiskt strategiarbete krävs att management agerar mindre som en kommandör och mer som en coach, en målsättare som ser till att det skapas förutsättningar för att tänkande och handlande hänger ihop.

Då är det viktigt enligt Langefors att informationen kan tolkas på ett relevant sätt så att det uppstår gemensamma målbilder i organisationen. Kravet på management blir därmed att kunna skapa och förvalta överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet över strategin och den strategiska utvecklingen för att öka förutsättningarna för samordning av strategiskt tänkande och handlande.

3.3 ÖMM-Modellen

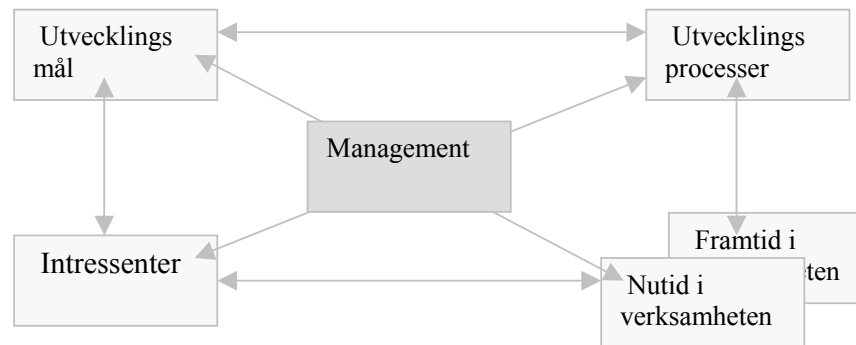
3.3.1 Inledning

Att leda strategisk utvecklingen är således komplex. Utifrån den infologiska ekvationen kan ledarskapets väsentliga roll definieras ur perspektivet att skapa överblickbarhet, medvetenhet, samt meningsfullhet. Hedberg (2000) och Magoulas & Pessi (1998) refererar också indirekt och direkt till dessa begrepp som betydelsefulla. Det finns ett flertal modeller/metoder tillgängliga för att ledningen skall kunna genomföra en förändring. Trots att dessa verktyg är mycket sofistikerade är arbetet inte lätt. Den viktigaste anledningen till detta torde vara att det är lättare att tänka sig var verksamheten borde vara än att leda den dit. (Heracleaus, 2000).

Nedan presenteras ÖMM-modellen som grundar sig på T. Magoulas uppfattning att ledarskapet kan förklaras utifrån överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet. Till dessa begrepp har sedan kopplats olika relevanta teorier och modeller enligt nedan.

ÖMM-modellen

ÖMM-modellen grundas här på en speciell tolkning av DELTAs modell. (Enquist et.al., 2001). I deras modell lyfts fyra grundelement fram för strategisk utveckling som kan anses som analysstöd vid utvecklingsarbetet. Utveckling är den process där summan av alla förändringar för verksamheten åt någon riktning. Denna process kan vara decentraliserad eller centraliserad, integrerad eller separerad, globaliserad eller lokaliserad. Enligt min uppfattning utgör DELTA modellen en lämplig grund för att förstå beroende förhållanden mellan management av den strategiska utveckling och utvecklingen av strategisk management. Modellen tydliggör den strategiska utvecklingens beståndsdelar och deras inbördes förhållanden, nämligen;



Figur 3.14 Management och strategisk utveckling. (Enquist et.al., 2001).

Intressenter

Med intressenter avses anställda, kunder, ägare, leverantörer, samarbetspartners etc.. Det är aktörer som har påverkan på eller påverkas av förändringen av verksamheten. Alla intressenter bör bli klassificerade utifrån sin roll mot verksamheten. Det är även viktigt att fastställa deras relationer så att eventuella konflikter kan synliggöras och redas ut.

Utvecklingsmål

Utvecklingsmålen måste tydliggöras operationellt så att det finns möjlighet att mäta målen kvalitativt samt/eller kvantitativt. Målen visar riktningen av förändringen. Det är också viktigt att fastställa olika relationer mellan mål för att upptäcka t.ex. målkonflikter, balans av mål (intäkt-kostnad) samt målberoende (mål B och C behöver uppnås för att uppnå A). Syftet är att ge intressenterna information om verksamhetens utveckling och vad som ska uppnås.

Utvecklingsprocesser

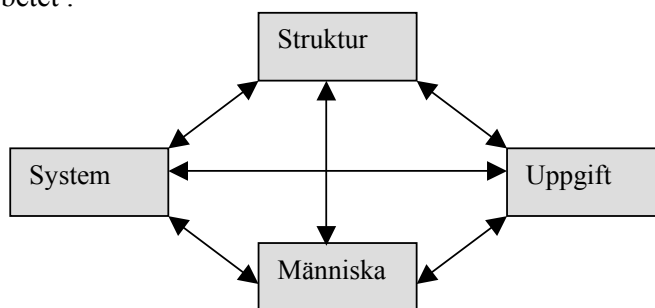
Avser de aktiviteter som krävs för att utveckla eller ändra objektet. Utvecklingsprocessen sker vanligtvis i projektform. Projekten fokuserar ofta på implementeringen (handlandet) och inte på tänkandet dvs. upprättandet av strategiformuleringen. Därigenom har tänkande och handlande separerats. Aktiviteterna för förändring kan ha olika mönster t.ex. vattenfallsmodellen, iterativ process, explorativ etc.

Verksamheten i nutid och framtid

Verksamhetens strategiska utveckling analyseras i nutid och framtid genom följande tillvägagångssätt;

- *Strategisk identitet.* Fastställa objekten och dess egenskaper.
- *Strategiskt beteende.* Objektens relationer.
- *Strategisk utveckling.* Påverkan av objekten.

Enligt DELTA projektet så utgör grundelementen i en verksamhet människa, uppgift, struktur och system tillsammans en odelbarhet helhet. Dessa element är i beroendeförhållande med varandra vilket förutsätter att ledningen kan strukturera, samordna samt koordinera utvecklingsarbetet .



Figur 3.15 Substantiellt beaktande av verksamheten, enligt DELTA projektet. (Enquist.et.al., 2000).

Management

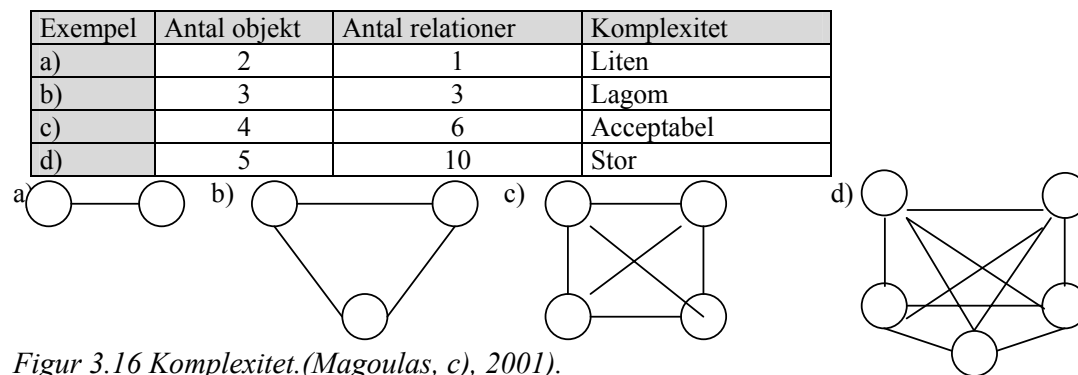
Modellen omfattar ytterligare ett grundelement som blir föremål för utvecklingen, nämligen management. Ledningens uppgifter är att samordna utvecklingens grundelement och dess inbördes relationer. Detta kan ske genom att skapa och förvalta överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet.

3.3.2 Förmågan att skapa och förvalta överblickbarhet

Överblickbarhet utgör en grundförutsättning för strategisk management. Utan överblickbarhet finns det ringa förutsättningar för ledarskap. Överblickbarheten säkrar medvetenheten som i sin tur skapar förutsättningar för att säkra meningsfullheten. Överblickbarheten över den strategiska utvecklingen omfattar alla grundelement som ingår i DELTA-modellen samt deras inbördes förhållanden. Den strategiska ledningen förväntas därmed ha förmågan att skapa och förvalta överblickbarhet;

Överblickbarhet refererar till verkligheten. Ledningens förmåga kan därmed anges i termer av valda principer, modeller, metoder, etc. för att avbilda respektive designa den strategiska utvecklingen genom substantiella och procedurella föreställningar. Det behövs en gemensam begreppsbas. Överblickbarheten syftar således till att genom abstraktioner skapa förutsättningar för att lättare förstå helheten, dess delar samt relationer. (Magoulas, b), 2000). Detta är ett arkitekturellt arbete. (Hedberg, 2000). Utföra observationer. (Langefors, 1987). Överblick över teknik (Hedberg, 1980).

Enligt DELTA-modellen omfattar överblickbarheten, intressenterna och intressentstrukturer, verksamheten och verksamhetsstrukturer, utvecklingsmål och målstrukturer, utvecklingsprocessen och processtrukturer, samt de inbördes relationer som förekommer mellan dessa. Att skapa överblickbarhet är därmed svårt. Svårigheterna ligger i att människans kognitiva förmåga är begränsad och knappast kan hantera all information på ett relevant sätt. Överblickbarheten kan anges i termer av antalet objekt samt antalet relationer dem emellan. Komplexiteten blir uppenbar när antalet relationer börjar bli större än antalet objekt. (Simon, 1969). T.ex.;



Figur 3.16 Komplexitet. (Magoulas, c), 2001).

För att skapa överblickbarhet över den strategisk utveckling krävs därmed förmåga att välja lämpliga modeller, metoder, principer, etc. som hjälper intressenterna att förstå dels hur den berörda verkligheten är organiserad och dels hur denna förändras. Samtidigt, erbjuder olika modeller respektive metoder olika begrepp och principer för att skapa överblickbarhet. På grund av de ständiga förändringar som pågår i olika delar av verksamheten kan överblickbarheten förloras. Därmed ställs krav på att hålla överblickbarheten under kontroll fast det finns kontinuerliga förändringar som påverkar den strategiska utvecklingen. Slutligen kan överblickbarheten få stöd från abstraktioner, som i sin tur kan komma i konflikt med intressenternas kognitiva förmåga.

Sammanfattningsvis, den strategiska utvecklingen kan överblickas med stöd av metodallianser och metodkedjor. För detta krävs substantiella meta-arkitekturer liknade den som har presenterats av DELTA projektet. Såväl metodallianser och metodkedjor kräver deras logiska placering i livscykel modeller såsom Checklands, SSM (1989) eller Robsons, strategiska modell (1997).

Kritiska faktorer

Nedan presenteras kritiska faktorer som har relaterats till överblickbarhet. Faktorerna har framgått i aktuella artiklar. Deras syfte har varit att underlätta strategisk implementering.

Referenser	Överblickbarhet
<i>Byttner, 2001.</i>	Strategin bör brytas ned i mindre komponenter för att bli överblickbar.
<i>Beer M & Eisenstat, 2000.</i>	Krossfunktionella nätverk ska skapa överblickbarhet över gränserna.
<i>Corby & O'Corrbui, 1999.</i>	Ansvarsområdena ska vara överblickbara t.o.m. på individnivå.
<i>Hutchins, 1999.</i>	Målstrukturen och de relaterade riskerna bör göras överblickbara.
<i>Kipp, 1999.</i>	Förändringar i omgivningen bör göras överblickbara.

Tabell 3.3 Kritiska faktorer för överblickbarhet.

3.3.3 Förmåga att skapa och förvalta medvetenhet

Medvetenhet för den strategiska utvecklingen uppnås med hjälp av kommunikation av kunskaper, idéer, men även av risker, möjligheter, styrkor, svagheter etc.. I enlighet med den infologiska ekvationen blir det svårare att uppnå hög medvetenhet när fler intressenter blir involverade. Intressenternas ökade kunskaper och tidigare erfarenheter gör processen ännu mer komplex.

Ledningens roll är att skapa förutsättningar för medvetenhet, men vad innebär detta;

Medvetenhet; Innebär att intressenterna bör kunna se och bedöma utvecklingen utifrån ett helhetsperspektiv. På detta sätt skapas medveten om varför olika individer som är involverade i utvecklingsarbetet agerar på de sätt de gör. Medvetenhet är en grundförutsättning för ett samordnat och ansvarsfullt handlande eftersom medvetenhet är enligt den infologiska ekvationen en form av diagnostik som syftar till att upptäcka och åtgärda felaktigheter. Medvetenhet kan också äventyras om överblickbarhet saknas. Enligt det infologiska tänkandet är det bättre att anpassa verkligheten till individens förmåga än att genom kommunikation anpassa individerna till verkligheten. (Magoulas, b), 2001). Syftet är att med hjälp av kommunikation skapa produktivitet samt motivation. (Hedberg, 2000). Beakta förkunskaper (Langefors, 1987).

Informationen behöver göras tillgänglig och förståelig för beslutsfattandet. Vi förstår inte helheten om vi inte får extra kunskap och förklaring till varför vi ska agera. Det krävs även medvetenhet om vilka regler⁵ som gäller samt vilka som är förhandlingsbara. För att öka motivationen bör det ske en försäkran om att den förändring som införs verkligen leder till förbättringar för helheten

Information

Det krävs inte bara tid för att nå konsensus det gäller också att skapa förutsättningar för att informationen kan tolkas och användas på avsett sätt. Det bör dessutom skapas förutsättningar för att utbyta information och komma med idéer om hur saker och ting kan förbättras. Managers behöver lära sig hur de ska hantera denna komplexitet. Enligt Parker & Lorenzini (Hussey, 1996) bör alla bidra till beslutstänkandet. Varje mänskligt beslut kan betraktas som en process att överföra erfarenheter och idéer till handlande. Det ställs därmed höga krav på data om den ska ge oss någon relevant information. Att ge information innebär ett behov av att sätta sig in i mottagarens situation. Då olika personer kan dra helt olika slutsatser samt fatta olika beslut utifrån samma information måste användarna vara delaktiga och motiveras i processen. Det måste också finnas medvetenhet om att olika personer kan fatta helt olika beslut även om de har dragit samma slutsatser beroende på olika värderingar.

⁵ Exempel på regler är regler som finns som inte går att ändra på t.ex. redovisningsregler och skatterättsliga regler.

Kritiska faktorer

Nedan presenteras kritiska faktorer som har relaterats till medvetenhet. Faktorerna har framgått i aktuella artiklar. Deras syfte har varit att underlätta strategisk implementering.

	Medvetenhet
<i>Kipp, 1999</i>	Engagemang, delaktighet och kommunikation i hela företaget.
<i>Heracleous, 2000.</i>	Tänkande och handlande tillsammans.
<i>Gottschalk, Basingstoke, 1999.</i>	Användarna delaktiga.
<i>Moran, 2000.</i>	Feedback av information.
<i>Noble, 1999.</i>	Motivera personalen.
<i>Hutchins, 1999.</i>	Realistiskt tidsschema.
<i>Hutchins, 1999.</i>	Utbildning och träning av personal
<i>Corby & O'Corrbui, 1999.</i>	Skapa förståelse för strategin hos anställda och kunder.

Tabell 3.4 Kritiska faktorer för medvetenhet.

3.3.4 Förmågan att skapa och förvalta meningsfullhet

En meningsfull implementering av den strategiska utvecklingen kräver ett holistiskt beaktande av hela den strategiska utvecklingens grundelement samt ett holistiskt beaktande av hela verksamhetens grundelement. Då är mekanismer som utbyte och förhandling viktiga. Enligt Norton & Kapland (2001) bör strategin och dess mål beskrivas ur ett holistiskt perspektiv och vara mätbara. Holistisk genom att inte bara ta hänsyn till finansiella nyckeltal utan även ta hänsyn till medarbetare, ägare samt kunder dvs. alla organisationens intressenter. Målen för alla dessa grupper måste synliggöras och mätas för att ge verksamheten feedback på utvecklingen och därigenom göra processen till en lärande process. Genom att tydliggöra organisationens mission och vision och där klargöra företagets långsiktiga strategiska mål kan det intellektuella kapitalets värde synliggöras. Då kan det också skapas förutsättningar för att följa upp verksamheten och se till att det råder balans mellan human-, marknad-, struktur- och det finansiella kapitalet. Därmed synliggörs även företagets värderingar och kulturen blir uppföljningsbar. (Norton & Kapland, 2001).

Ledningens roll är att skapa förutsättningar för meningsfullhet, men vad innebär detta;

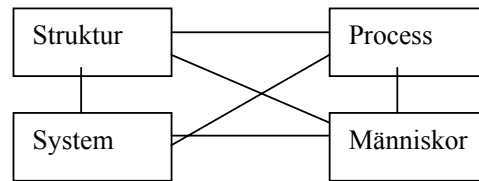
Meningsfullhet, Det är helheten som bestämmer om det blir en bra förändring. Det gäller att det uppstår ett ”vinna-vinna” förhållande för alla intressenter dvs. ägare, kunder samt aktörer om förändringen kan anses som lyckosam. Ett ”vinna-vinna” förhållande uppnås genom att mål förhandlas fram som främjar alla på ett meningsfullt sätt. Det har även med värderingar och kultur att göra. Strategin måste sätta grunden för en meningsfull utveckling som måste göras synlig och uppföljningsbar. (Magoulas, b), 2001). Syftet är att skapa attraktivitet. Detta är ett politiskt arbete. (Hedberg, 2000). Beakta värderingarna. (Langefors, 1987).

Det måste finnas en miljö som främjar alla. Attraktivitet är det bästa sättet att avgöra om utvecklingen gått till på rätt sätt. Det kan mätas ur ett kvalitativt perspektiv i form av positiva och negativa termer eller i form av tillkommande samt avgående anställda/kunder. Attraktivitet kan innebära olika saker som utrymme för t.ex. kreativitet. En meningsfull attraktiv social miljö kräver samförståelse av värderingar och vilja, kunskap räcker inte. Det gäller att fånga in intressenterna för att höra vad de har för värderingar och mål så att det skapas gemensamma framtidsbilder. Det räcker inte med att förmedla information som görs tolkningsbar, utan det krävs dessutom att organisationen *lyssnar* på aktörerna för att förstå och skapa en meningsfull utveckling. Därmed skapas koppling mellan intressenter och verksamheten så att det finns förutsättningar för ett fortsatt meningsfullt utvecklingsarbete med relevanta förändringsbeslut. Organisationen och utvecklingsprocessen blir därmed en lärande organisation med koppling till dess omvärld. Meningsfullhet är vad som attraherar intressenterna att favoritisera just denna organisation. (Magoulas, b), 2001).

För att vara säker på att utvecklingsarbetet ska lyckas krävs även uppföljning av genomförda strategier. Vilken löpande ska delges verksamhetens intressenter så de vet var de befinner sig i den strategiska utvecklingen. Det finns inga slutmål utan målen är hela tiden delmål för fortsatt utveckling. (Magoulas, b), 2001).

Mål och relationer

Strategisk utveckling kan göras meningsfull genom att tydliggöra den strategiska utvecklingens element och dess relationer. Då målen är av olika karaktär gäller att skapa en samverkan och balans som möjliggör god verkningsgrad och inte bara optimering av vissa mål på andras bekostnad. (Enqvist et al., 2001). För att skapa en attraktiv miljö för verksamheten bör dess substans, dess mål och relationer tydliggöras och dess samverkan beaktas så utvecklingen kan gå hand i hand vad gäller följande element;



Figur 3.17 Organisationens och dess element. (Enqvist et.al., 2001).

Kultur och värderingars betydelse vid implementering.

För att skapa kvalitet krävs kultur och värderingar. Allt som har med värde att göra tillhör organisationens kultur. Det finns samtidigt ett hav av värderingar som har olika påverkan på organisationen. (Magoulas, c), 2001). Det handlar om motsättningar som är centraliserad eller lokaliserad, integrerad eller segregerad, specialiserad eller standardiserad etc.. Det är denna mix som sedan skapar kulturen i organisation. Företagskulturen kan vara en av de viktigaste faktorerna för att skapa attraktivitet gentemot sina intressenter. Första steget i att skapa denna kultur är att bestämma vilka grundstenar (värderingar) som ska ingå i denna kultur. Nästa steg är att förankra och förstärka kulturen genom olika aktiviteter. Genom att fråga sig vad som egentligen motiverar medarbetare finns förutsättningar att lyckas med detta arbete. Roderts (2001) uppfattning om företagets värderingar är, ”Värderingarna ska spegla företagets själ och även tolkas externt - i form av kundlöften”.

Kritiska faktorer

Nedan presenteras kritiska faktorer som har relaterats till meningsfullhet. Faktorerna har framgått i aktuella artiklar. Deras syfte har varit att underlätta strategisk implementering.

	Meningsfullhet
<i>Adler, 2000.</i>	Intressenters medgivande.
<i>Heracleous, 2000.</i>	Beaktande av kulturella olikheter.
<i>Gottschalk, Basingstoke, 1999.</i>	Principer för att hantera motstånd.
<i>Beer M & Eisenstat, 2000.</i>	Klar principer för konflikthantering.
<i>Victorzon, 2001.</i>	Principer för att sätta upp mål som följs upp.
<i>Hutchins, 1999.</i>	Principer för att hantera risker.

Tabell3.5 Kritiska faktorer för meningsfullhet.

3.3.5 En praktisk exemplifiering av ÖMM-modellen

Ett exempel på en övergång från ett centralt styrsystem till ett decentraliserat självstyre är P Parneviks organisatoriska förändring av ASEA under perioden 1982 till 1987. 1980 var ASEA en av de 10 största organisationerna inom elektronisk industri. 1990 var ABB tre gånger så stor som sin närmsta konkurrent inom sitt kärnområde. Bolaget visade dessutom god lönsamhet med tanke på den snabba tillväxt och omfattande interna omstruktureringar. P Parnevik representerade vid tillsättande som ny CEO 1980 ett nytt sätt att tänka både strategiskt och organisatoriskt. Den centraliserade organisationen delades upp i separata divisionsbolag som delades upp efter produktinriktning för att komma marknaden närmare.

Divisionerna blev egna ”profit center” samt fick totalt ansvar för deras eget agerande. Divisionsbolagen erbjöds stöd från en central grupp i ekonomisk kontroll och strategisk planering. Meningen med den centrala gruppen var att stödja strategiska initiativ på lokal nivå. Den strategiska planeringen blev ett viktigt medel i den kommunikation som rådde mellan gruppen och de olika divisionerna. En av B Parneviks principer var ”*To be an insider, not an invader*”. (Hussey, 1996). ABB förändrade informationsflödet genom sin omorganisation. Informationen till ledningen reducerades samtidigt som informationsflödet från ledningen till de olika verksamheterna reducerades.

Detta innebar att,

Överblickbarhetskravet. Det skedde en uppdelning av hela verksamheten i 1.300 stycken oberoende autonoma enheter. Den centrala styrningen omvandlades till ett centralt stöd. Den hierarkiska förhållandena försvann därmed och de horisontella förhållandena begränsades till ett fåtal.

Medvetenhet. Borttagning av starka hierarkiska förhållanden innebär att tänkande och handlande hamnade på samma plats i organisationen. Enligt detta koncept bedrivs utvecklingen under lokalt ansvar men samordnas årligen med helheten i ett globalt perspektiv. En gång om året träffas alla intressenter (representanter från de olika 1.300 enheterna) i en femdagars konferens som ledde fram till en uppdelning av policy och justering och ömsesidig anpassning till olika önskade förhållanden. Strategin kompletteras med förväntningar som gör den mer realistisk.

Meningsfullhet. Strategin kan ses som en uppdaterad vision som säkrar ”vinna-vinna” förhållandet mellan alla involverade parter. Bland de intressenter som samlas finns även kunder. Enligt Parnevik innebär begreppet strategi en samordning av motstridiga och motsägelsefulla intressen som t.ex.

- att minska kostnaderna till kund.
- att maximera ägarnas vinst och förväntningar.
- Att maximera de anställdas förväntningar, sociala, ekonomiska och kunskapsmässiga förhållanden.

“Any process that separates thinking from action would impede the flexibility of the organisation to respond creatively to its dynamic environment.” Mintzberg. (Magoulas, b), 2000).

3.4 Design av utredningsfrågor

Ledarskapets roll är enligt tidigare forskning, DELTA gruppen (Enquist et.al., 2001), Robson (1997) av stor betydelse vid samordnad strategisk utveckling. Min litteraturstudie har identifierat tre grundläggande frågor som gör uppsatsens huvudfråga tydligare.

3.4.1 Förhållandet mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management

Utredningens första fråga refererar till de förhållanden som råder mellan begreppet strategi, strategisk utveckling samt strategisk management dvs;

Hur intressenterna uppfattar de förhållanden som råder mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management? Dvs. hur intressenterna ser på förhållanden mellan tänkande och handlande.

Jag har valt att inte här specificera några detaljerade frågor eftersom min strävan är att få fram så mycket empiriskt innehåll som möjligt.

3.4.2 Ledarskapets förmåga

Utredningens andra fråga refererar till det strategiska ledarskapets roll i termen av förmågan att skapa överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet, dvs;

Hur intressenterna uppfattar det strategiska ledarskapets roll i deras organisation? Dvs. vilken förmåga har ledningen att skapa och förvalta överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet?

Vid utförda fallstudier hos Ericsson och AstraZeneca har frågor enligt bilaga fem, legat som underlag till intervjuerna.

3.4.3 Beaktas teoretiska kritiska faktorer i praktiken?

Min sista centrala fråga refererar till ledarskapets kritiska faktorer, utifrån ett teoretiskt respektive praktiskt perspektiv, dvs;

Hur intressenterna uppfattar att deras organisation beaktat litteraturens kritiska faktorer? Vad intressenterna uppfattar som kritiska faktorer för strategisk implementering?

Vid utförda fallstudier hos Ericsson och AstraZeneca har frågor enligt bilaga sex, legat som underlag till intervjuerna.

4. Empirisk studie

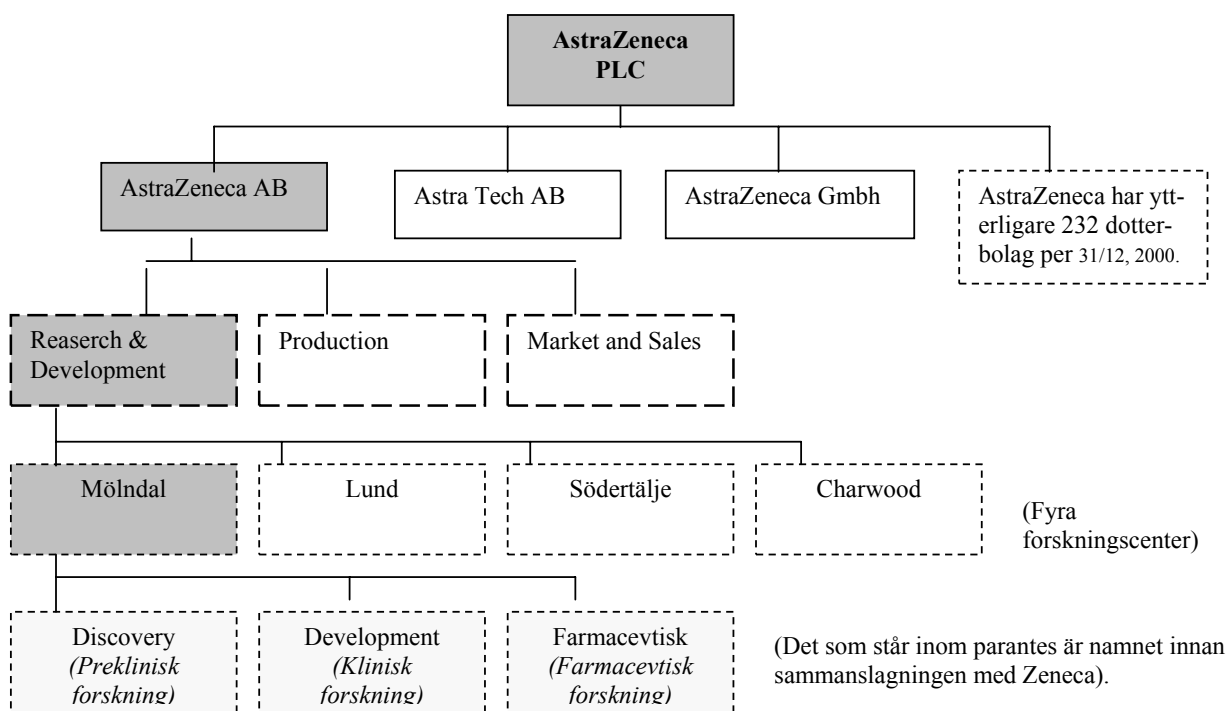
I detta kapitel presenteras utförda fallstudier var för sig. Först ges en översiktlig presentation av organisationen. Sedan redovisas de intervjuades personliga synpunkter på begreppen strategi, strategisk utveckling samt strategisk management. I nästa avsnitt beskrivs de intervjuades uppfattning om vilken förmåga ledningen har att skapa överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet i deras organisation. Slutligen beskrivs hur de intervjuade uppfattar att organisationen beaktar litteraturens kritiska faktorer avseende strategisk implementering samt vilka de själva anser vara de kritiska faktorerna för strategisk implementering. Om mitt material är riktigt och jag tolkat riktigt är resultatet följande.

4.1 AstraZeneca

4.1.1 Bakgrund

Organisatorisk överblick över AstraZeneca PLC samt AstraZeneca AB

Astra AB grundades 1913 och Zeneca 1926 men då under namnet ICI (Imperial Chemical Industries). 1999 går Astra AB och Zeneca samman. AstraZeneca är idag ett av världens ledande läkemedelsföretag. Verksamheten bedrivs numera i en global organisation som består av olika forskningsenheter. Huvudkontoret finns i London men forskning och utveckling leds ifrån Sverige. AstraZeneca har cirka 50 000 anställda varav 10 000 i Sverige. Under år 2000 uppgick koncernens försäljning till ca 15,8 miljarder USD, rörelseresultatet uppgick till 8,0 miljarder USD. Forskning- och utvecklingskostnaderna uppgick till 2.6 miljarder USD cirka 16 % av omsättningen. Affärsverksamheten är uppdelad i olika terapiområden; viktigare produkter, mage/tarm, hjärta/kärl, andningsvägar, onkologi, centrala nervsystemet samt smärtlindring och infektion. (AstraZenecas Årsredovisning, 2000).



Figur 4.1 Överblick över AstraZenecas organisation.

Forskningsenheten i Mölndal är idag ett komplett forskningscentrum som omfattar både preklinisk, farmaceutisk och klinisk forskning. Idag finns cirka 1.700 personer anställda vilka arbetar främst inom områdena hjärta/kärl samt mage/tarm.

Vision och Strategi

AstraZeneca's gällande vision är att vara världsledande inom området ”...tillhandahålla värdefulla läkemedel för behandling av sjukdomar. Centralt för denna vision är begreppet ”First for Innovation and Value”, att vara ledande i fråga om nyskapande och värdeskapande verksamhet.” (www.astrazeneca.se).

Bolaget vill skapa värde för olika **intressenter** genom att vara först med nya idéer och värdeskapande inom alla definierade forskningsområden. AstraZenecas övergripande strategi är enligt deras årsredovisning (2000) att skapa en uthållig värdetillväxt för **aktieägarna** genom att prestera i nivå med de bästa ledande läkemedelsföretagen i världen. Ett av deras strategiska mål är att bli ett renodlat läkemedelsföretag med inriktning på utveckling och försäljning av receptbelagda läkemedel. De strategiska målen ska uppnås genom att utveckla en stark resultatorienterad företagskultur. Denna kultur går ut på att belöna **medarbetarnas** kreativitet, initiativ och prestationer.

Upplevs

Enligt de intervjuade personerna kan AstraZeneca idag beskrivas som en centralstyrd organisation. Organisationen strävar efter att samordna pågående globala aktiviteter så att hela organisationen rör sig i samma riktning. Medarbetarna finner att de övergripande verksamhetsmålen från moderbolaget AstraZeneca PLZ är tydliga. Detta gäller även för AstraZeneca AB samt ända ner på individ nivå.

Innan Astra AB slogs samman med Zeneca karakteriserades Astra (då) enligt de intervjuade som en decentraliserad organisation. Detta innebar att de olika enheterna levde mer självständigt. Det fanns även då en central tydlig vision samt mål från Astra AB men sedan var det mer upp till varje forskningsenhet att sätta upp egna strategiska mål och att uppnå dessa. Forskningsenheten i Mölndal utvecklade under denna period bl.a. det välkända läkemedlet Losec®.

Introduktion till intervjuerna

Då den nuvarande organisationen är ny och inte riktigt har hunnit sätta sig så har jag i enlighet med J. Wickenbergs (min kontaktperson på AstraZeneca) uppfattning, utgått för vissa frågor ifrån den tidigare organisationen Astra AB. Så när det gäller att fastställa hur organisationen beaktar överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet samt hur de teoretiska kritiska faktorerna beaktas, har jag utgått ifrån Astra Hässle i Mölndal (slutet av 90-talet).

De övriga intervjufrågorna är dock baserade på de intervjuades egna erfarenheter och är inte deskriptiva utan svaren ska ses som normativa. Jag har haft förmånen att samtala med tre personer som arbetar i Mölndal, alla tre har erfarenhet både ifrån den gamla och nya organisationen.

4.1.2 Förhållandet mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management

Först presenteras de intervjuades personliga uppfattning om begreppen strategi, strategisk management samt strategiskt utvecklingsarbete. Sedan har jag sammanställt en egen tolkning av de intervjuades svar längst ned i tabellen. De intervjuade har lämnat normativa beskrivningar för de olika begreppen.

AstraZeneca	Strategi	Strategisk utveckling	Strategisk management
<i>Person A.</i> (Ansvarig för Informatik-området inom Development).	Dess primära syfte är att leda organisationen mot företagets långsiktiga mål.	Strategisk utveckling bör ske med stöd av procedurrella modeller. Det substantiella bör erhållas i utvecklingsarbetet via en dialog med verksamheten.	Ledningen bör skapa en vision som byggs utifrån den kunskap som finns i organisationen. Nästa nivå ska sedan utveckla strategin tillsammans med sina medarbetare och få den förankrad. Beslut tas av ledningen.
<i>Person B.</i> (Arbetar inom IS-Demand funktionen på Discovery).	Strategin ska vara allmängiltig. Den ska ha en viss grad av mjukhet i kanterna. Den ska innehålla en tydlig inriktning men inte på detaljnivå.	Strategisk utveckling ser ut som en vattenfallsmodell. Utveckling innebär ständiga loopar. Processen ska kunna gå tillbaka till vilken fas som helst beroende på vad som upptäckts under resans gång.	Ledningen ansvarar för den initiala analysen och för att bereda marken dvs. lägga grunden. Ägare och styrgrupp bör vara aktiva för att ge de enskilda projekten förutsättningar för att lyckas.
<i>Person C.</i> (Arbetar inom området Informatik på Development).	Hänvisar till Clausewitz, ”... skiljer mellan strategi och taktik. Taktik är konsten att leda striden. Strategi är konsten att begagna striden för att vinna krigets mål...”. Strategin ska ha en vision och vara mätbar. Målen ska vara tydliga men det ska finnas utrymme för eget tänkande. Den ska innehålla ett utrymme för ett eget handlande hos olika enheter i organisationen.	Företaget har strategiska planer för varje enhet. Ambitionen ska vara att bryta ner strategin på individnivå. Både extern substans (samverkan) och intern substans (samordning) bör beaktas i det strategiska utvecklingsarbetet.	Det är principiellt ledningen som har ansvar att leda och driva den strategiska planen och att ta fram den på ett optimalt sätt. Planen ska dessutom vara väl förankrad i organisationen. Den ska vara realistiskt och ha organisationens fulla stöd.
Författarens tolkning av de intervjuades normativa beskrivning av ovanstående begrepp.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategin fokuserar på utvecklingen på ett övergripande plan. ▪ Finnas utrymme för eget tänkande och handlande. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utvecklingen bör ske med stöd av modeller som stöder en iterativ process. ▪ Substantiella faktorer bör hanteras via en dialog. ▪ Övergripande strategin ska kunna brytas ned på respektive enhet till individnivå. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för en vision samt den initiala analysen. ▪ Ansvarar för att tänkande och handlande hänger ihop. ▪ Rollen är att samordna utvecklingen.

Tabell 4.1 Strategi, strategisk utveckling och strategisk management.

4.1.3 Ledningens förmåga att hantera ÖMM

Skapades det under senare delen av 90-talet en överblickbar, medveten samt meningsfull strategisk utveckling hos Astra Hässle i Mölndal? Nedan har gjorts en sammanställning över min tolkning av de svar som erhöles ifrån de intervjuade. Frågorna finns i bilaga 4.

Överblickbarhet

De intervjuade upplevde att koncernen Astra AB hade en decentraliserad styrning. Det innebar att de olika forskningsenheterna styrde sin egen utveckling utifrån de centralt satta övergripande målen. Centralt stöddes dock inte en samordnad strategiska utveckling av de olika forskningsenheterna utan utvecklingen blev mer ”ad-hoc”.

- Det **substansiella innehållet** beaktades hos forskningsenheten i Mölndal via ett brett deltagande från människorna i verksamheten. Vilket innebar enligt de intervjuade att **intressenterna** beaktades, **utvecklingsmålen** var mycket klara, **utvecklingsprojekten** var överblickbara via olika informationskanaler samt förändringen mellan **verksamheten i nutid och framtid** var också tydlig. Tack vare en stor delaktighet av anställda bidrog till att det fanns god beredskap för implementering av nya strategier.
- Det **procedurella innehållet** var inte lika strukturerat utan mer **pragmatiskt**. Däremot inom IS/IT fanns tänkandet men inte inom övriga verksamheten. IS/IT var en organisation i organisationen och deras strategier sattes löpande och genomfördes på ett bra sätt. IS/IT var till för verksamheten och deras utvecklingsarbete skilde sig i stort från övriga verksamheten. Inom IS/IT fanns olika teoretiska modeller men ingen enhetlig sådan. Däremot fanns över verksamhetens system en systemkarta och över dess infrastruktur en logisk karta. Det fanns också lokalt en gemensam begreppsbas för etablerade modeller.

(De intervjuade upplever idag att styrningen inom AstraZeneca har idag blivit mer centraliserat. Det innebär att målen är tydligare idag centralt hos AstraZeneca längre ner i organisationen vilket bidrar till att de olika forskningsenheterna rör sig mer i samma riktning. Däremot så påpekades att den lokala dynamiken minskar).

Medvetenhet

Det sattes centrala övergripande mål men beslut rörande deras genomförande togs lokalt hos Astra i Mölndal. Det fanns ingen fastställd central policy hos koncernen för hur medvetenhet skulle uppnås vid det strategiska utvecklingsarbetet.

- Det **strategiska tänkandet och handlandet hängde ihop på varje forskningsenhet**. Hos forskningsenheten i Mölndal skapades det förutsättningar för medvetenhet av den strategiska utvecklingen tack vare stor delaktighet av medarbetarna i det strategiska arbetet. Det innebar att i det procedurella beaktandet dvs. i strategiprocessen fanns det delaktighet av medarbetare i verksamheten.
- Via olika typer av möten förvissades om att informationen angående förändringsprocessen tolkades på ett relevant sätt och man försökte uppnå konsensus innan genomförandet. De projekt som bedrevs med syfte till strategisk förändring levde autonomt ur den aspekten att det fanns inga direktiv hur operationalisering av informationen gällande strategin skulle hanteras. Utan det var upp till respektive projektet att skapa en gemensam bild av förändringen.

Alla medarbetare fick en inbunden kopia av verksamhetens strategi. Det delgavs dessutom tydlig information på webben samt i den lokala personaltidningen. Faktorer som resursplanering och utbildning beaktades innan genomförandet av en förändring medan maktförskjutning hanterades implicit när problem uppstod.

(Idag upplever de intervjuade att organisationen arbetar mera centralt styrt med mindre möjligheter till lokal anpassning. Det innebär att besluten inte uppfattas vara lika förankrade idag på lokal nivå innan genomförandet dvs. inget konsensus innan genomförandet).

Meningsfullhet

Lokalt hos forskningscentrat Astra Hässle i Mölndal så fungerade samordningen av den strategiska utvecklingen bra. Utvecklingen inom de olika forskningsenheterna hos Astra AB blev ad-hoc. Det innebär att utvecklingen kändes meningsfull för Astra Hässle men den övergripande samordningen i koncernen uteblev. Dock skapades det utrymme för kreativitet hos de olika forskningsenheterna. Lokalt upplevdes också att verksamheten och IS/IT utvecklades i takt. Det skapades även utrymme i organisationen för utbildning av sina medarbetare.

- Det betyder att **lokalt samordnades det substantiella** dvs. olika intressenter, deras utvecklingsmål, projekt samt verksamheten ”*på ett ostrukturerat indirekt sätt*” säger person C. Detta bidrog i sin tur till att det fanns en beredskap för det förändringsarbete som skulle påbörjas. Förändringsarbetet var också anpassat till den operativa verksamheten. Samordning med övriga enheter som t.ex. i Lund och Södertälje var dock begränsat.
- Mycket tid lades ned på att utveckla **strategierna** men genomförandet och **uppföljningen beaktades inte** lika mycket. Det innebar att ledningen inte följde upp strategierna och tydliggjorde för organisationen vilka mål som nåddes. ”*Astra Hässle tog sitt ansvar på ett bra sätt. Ledningen engagerade många människor i organisationen. Uppföljningen var dock mindre bra och strategin blev i vissa fall mer som ett bokstöd.*”, säger person C.
- Då många medarbetare kände sig **delaktiga** i det initiala strategiska utvecklingsarbetet uppnåddes dock en typ av kraft och engagemang vid uppstartande av strategin och ett ”vinna-vinna” förhållande upplevdes av organisationens medarbetare. Då uppföljningsarbetet var svagare saknades känslan av att strategin hade liv och engagemanget dog bort. Under denna period var klimatet dock gynnsamt för kreativitet då flera viktiga upptäckter av nya medicinska substanser gjordes.

(Det upplevs nu som om samverkan minskat på lokal nivå då verksamhetens olika grundelement är mer centralt styrda. Integrationen mellan IS/IT och verksamheten är också sämre då beslut rörande verksamheten och IS/IT möts för högt upp i organisationen).

4.1.4 Kritiska faktorer för strategisk utveckling

Teoretiska kritiska faktorer

Nedan presenteras de intervjuades svar på hur de ansåg att Astra Hässle i Mölndal dvs. förra organisationen beaktade de teoretiska kritiska faktorerna för strategisk utveckling i praktiken? I kolumnen tolkning blir svaret ja om alla intervjuades svar var ja, svaret blev nej om alla intervjuades svar var nej, annars blev svaret både och. I kolumnen indikation ges sedan för ja i kolumnen tolkning, 3 poäng, för både och, 2 poäng samt för nej, 1 poäng. Sedan beräknades ett medelvärde ut för varje delrubrik överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet. Syftet är att visa en överblickbar indikationen på hur väl de kritiska faktorerna beaktades.

Astra Hässle	Person A. <i>Var IT ansvarig för klinisk forskning.</i>	Person B. <i>Arbetade med IT inom preklinisk forskning.</i>	Person C. <i>Arbetade med IT inom klinisk och farmaceutisk forskning.</i>	Tolkning	Indikation
Överblickbarhet					2,3
Fanns det en tydlig vision för organisationen?	Ja	Ja	Ja	Ja	3
Bryter ni ner strategier i mindre delar/moduler?	Ja	Om stora, ja.	Ja	Ja	3
Fanns det formella och informella tvärfunktionella nätverk?	Nej	Ja	Ja	Både och	2
Hade ni överblickbarhet över ansvarsfördelningen?	Otydlig	Nej	Ja	Både och	2
Hade ni överblickbarhet över eventuella risker?	Ja	Nej	Ja	Både och	2
Hade ni löpande överblickbarhet över omvärldsförändringar?	Ja	Ja	Nej	Både och	2
Hade ni överblickbarhet över tidig. genomförda förändringsprojekt?	Egna nätverk	Nej	Ja	Både och	2
Medvetenhet					2,2
Säkrade ni medvetenheten om utvecklingsarbetet samt förståelsen under processens gång hos ägare, kunder och anställda?	Ja hos aktieägare (för mycket). Försöker hos kunder och aktörer men främst hos anst.	Ej svar.	Tveksamt	Både och.	2
Hanterade ni informationsflödet så att det finns förutsättningar för delaktighet av hela företaget i utvecklingsprocessen.	Ja, ett problem är dock "Information overflow" för den enskilde.	Tveksamt	Nej	Både och.	2
Vilka deltar vid de olika besluts-punkterna i er utvecklingsprocess, hänger tänkande och handlande tillsammans?	Ledning och forskarna (IS/ITs kunder). Delmål går tillbaka till styrgruppen.	För analysens, ansvarar ledningen. För resultatet, projektets styrgrupp.	Enhetschefsnivå.	Både och.	2
Fanns möjlighet till feedback i organisationen?	Ja. De flesta går dock vidare	Ja.	Ja	Ja	3
Brukade ert tidsschema för genomförandet av strategiskt förändringsarbete hålla?	En ständig brist var att avsätta tillräckligt med tid och resurser.	Nej, om det gör det är det på bekostnad av genomförandet.	Nej. inte på genomförandet.	Både och	2
Meningsfullhet					2,0
Beaktades alla intressenters synpunkter vid fastställande av utvecklingsmål?	Många inom egna organisationen	Ej svar.	Interna mottagare och avlämnare.	Både och	2
Beaktades de värderingar och den kultur som finns i organisationen?	Ja, på ett mycket bra sätt.	Ja.	Nej, Det fanns en stark kultur "Hässle andan".	Både och	2
Motiverades personalen samt gjordes speciella åtaganden?	Ja.	Nej,	Nej.	Både och	2
Tilläts motstånd? Hur hanterades detta?	Ja, alternativa vägar provades.	Ja till viss gräns. Inte hur.	Ja. Högt i tak. Inte hur.	Ja,	3
Följde ni upp era strategier?	Begränsat.	Dåligt	Nej	Nej	1

Tabell 4.2 Teoretiska kritiska faktorer.

Empiriska kritiska faktorer

Nedan presenteras kritiska faktorer för strategisk utveckling utifrån de intervjuades egna erfarenheter. Kategoriseringen av faktorerna har jag gjort för att underlätta jämförbarheten med de teoretiska faktorerna. Jag anser dock gränserna kan vara diffusa och flertalet av faktorerna kan ha tillhörighet på flera ställen. Kategoriseringen nedan har validerats genom granskning av de intervjuade.

Astra Zeneca	Kritiska faktorer vid strategisk implementering.	Kategorisering
<i>Person A.</i> (Ansvarig för Informatik-området inom Development).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunna visa positiva effekter som uppstår inom sex månader. ▪ Visa på affärsmässiga konsekvenser t.ex. att ledtiden kortas. ▪ Verksamheten måste vara med och definiera utvecklingsmålen och arbeta fram lösningen. ▪ Ledningen försöker identifiera problemen och sedan försöker organisationen lösa problemen tillsammans. ▪ Ledningen måste förstå verksamheten och kunna förankra sina beslut i denna. 	Överblickbarhet Meningsfullhet Medvetenhet Medvetenhet Medvetenhet
<i>Person B.</i> (Arbetar inom IS-Demand funktionen på Discovery).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation är viktigt. Vad, varför och hur ska förklaras till många i organisationen. ▪ Analysen bör vara god. ▪ Det ska finnas lyhörddhet. Förankringsprocessen ska innehålla en stor bredd av organisationen så stödet för processen blir stort. ▪ Människor med god renommé bör fångas upp och användas i processen. ▪ Processen bör göras meningsfull genom att det bör finnas en tanke mellan flera strategiska initiativ samt en samlad vision om var man är på väg. ▪ Det bör finnas en samverkan mellan kund och leverantör. ▪ Människor och kultur måste gå hand i hand. Ska en förändring skapa effekt i organisationen krävs samverkan på alla nivåer. Blixtlåset ska vara helt och hänga ihop hela vägen. ▪ Strategierna ska vara enkla och detaljfri. Ju mer omfattande strategi desto lättare att villa bort sig. 	Medvetenhet. Meningsfullhet. Medvetenhet Medvetenhet Meningsfullhet Meningsfullhet. Meningsfullhet Överblickbarhet
<i>Person C.</i> (Arbetar inom området Informatik på Development).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uppföljning. Det är viktigt att strategin tas fram på rätt sätt, realistiskt. Sedan ska man gå tillbaka till organisationen och tala om vilka mål som nås. Det är viktigt med mätbarhet. ▪ Bra strategisk analys som är förenlig med verksamheten, ”bottom-up”. ▪ Nedbrytbarheten. Divisionen bryter ner strategin till respektive avdelning och sedan till respektive individ. ▪ Barriär. Hur mycket tid får strategiarbetet ta. Måste fungera bra med den dagliga verksamheten. 	Meningsfullhet Meningsfullhet Överblickbarhet Meningsfullhet

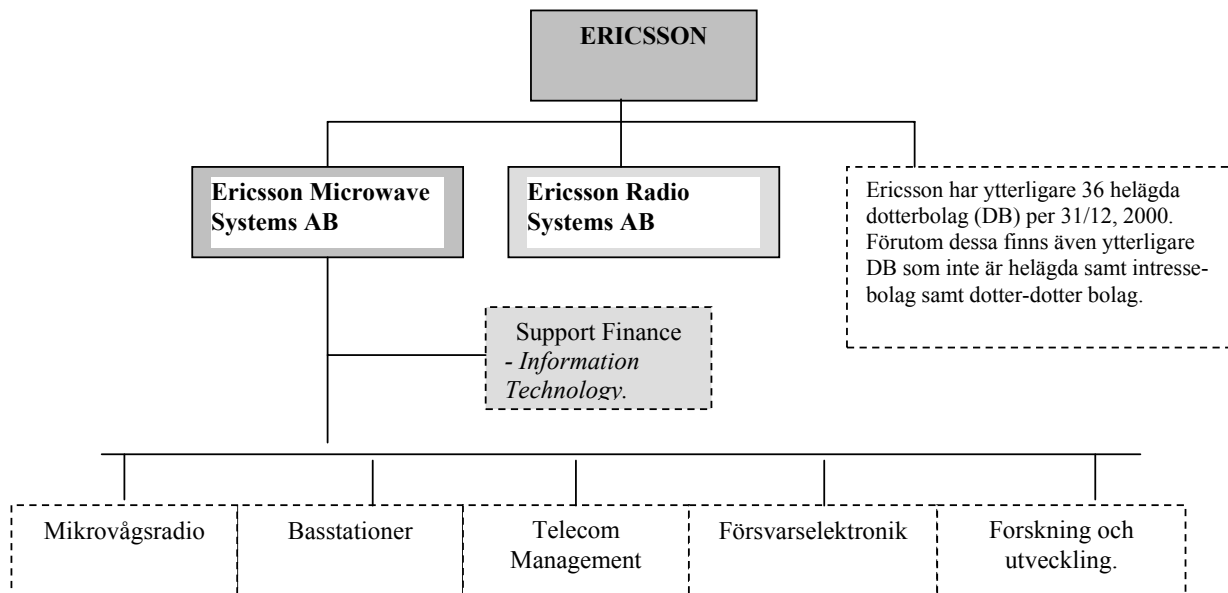
Tabell 4.3 Empiriska kritiska faktorer.

4.2 Ericsson

4.2.1 Inledning

Organisatorisk överblick över Ericsson och Ericsson Microwave Systems AB

Sedan 1876 har Ericsson varit ett internationellt aktivt bolag som idag opererar i fler än 140 olika länder. Ericsson är en av världens ledande leverantörer inom telekommunikation. Ericsson erbjuder totala lösningar som inkluderar allt från system och applikationer till mobila telefoner och andra kommunikationsverktyg. Ericssons huvudkontor finns i Stockholm men har sina nyckelfunktioner i London. Vid utgången av år 2000 fanns i koncernen cirka 105 100 anställda runt om i världen, (37 879 fanns i Sverige). För år 2000 uppgick koncernens försäljning till 273 569 MSEK, rörelseresultatet uppgick till 31 165 MSEK varav 25 278 MSEK avsåg försäljning av aktier och anläggningstillgångar. Forsknings- och utvecklingskostnader uppgick till 43,8 miljarder SEK eller cirka 16 % av deras försäljning. Affärsverksamheten är uppdelad på affärssegment t.ex. nätoperatörer, konsumentprodukter, företagslösningar samt övriga verksamheter. (Ericssons Årsredovisning, 2000).



Figur 4.2 Överblick över Ericssons och Ericsson Microwave Systems AB.

Ett av Ericssons dotterbolag är Ericsson Microwave Systems AB (EMW) som har sitt säte i Mölndal. Bolaget är organiserat i fyra olika affärsområden samt ett forsknings- och utvecklingscenter. Affärsområdena är Mikrovågsradio, Basstationer, Telecom Management och Försvarselektronik. Till detta finns en supportfunktion Finance och till denna funktion hör Information Technology som har cirka 150 anställda. Denna enhet är uppdelad på IT service, Drift och teknik, Systemintegration, Strategisk teknik, Globala tjänster, Inköpsenhet, Service Delivery Management. Till enheten hör även en stab.

Vision, Mission & Strategi

Ericssons vision är att de tror på ” ... an all ”communicating” world. Voice, data, images and video are conveniently communicated anywhere and anytime in the world, increasing both quality-of-life, productivity and enabling a more resource-efficient world. We are one of the major progressive forces, active around the globe, driving for this advanced communication to happen. We are seen as the prime model of a networked organization with top innovators and entrepreneurs working in global teams.” (www.ericsson.com).

Deras mission är att bättre än konkurrenterna tillhandahålla kommunikationslösningar genom att förstå sina **kunders** möjligheter. (Årsredovisning, 2000).

Ericssons strategi är att behålla en marknadsledande ställning inom mobilsystem och att etablera sig som den störste leverantören av lösningar för Mobilt Internet och som en av de ledande leverantörerna av högklassiga multi-tjänstnät som klarar bredbands- och IP-baserad kommunikation. De har även för avsikt att fortsätta vara en av de ledande leverantörerna av mobiltelefoner. Affärsverksamheten fokuserar på kärnområden. I deras strategiska plan som lanserades under år 2000 myntade Kurt Hellström frasen ”Var först, var bäst och var kostnadseffektiv”. Denna uppmaning ska hjälpa de **anställda** att prioritera sina ansträngningar och resurser. Deras långsiktiga mål för **aktieägarna** är att växa snabbare än marknaden med en avkastning på sysselsatt kapital på mellan 20 och 25 % och med ett positivt kassaflöde före strategiska förvärv. (Årsredovisning, 2000).

Upplevs

Ericsson beskrivs i sin årsredovisning (2000) som en decentraliserad organisation. De olika dotterbolagen bedrivs i stor utsträckning i en decentraliserad miljö men det sker en viss form av samordning och övergripande krav från koncernledningen.

Introduktion till intervjuerna

Jag har haft förmånen att intervjua två personer som arbetar inom funktionen Information Technology (kallas fortsättningsvis för IT-funktionen). Jag har även intervjuat en person på Radio Systems AB i Stockholm. I den senare intervjun har jag enbart använt mig av den intervjuades uppfattning när det gäller begreppen strategi, strategisk management och strategisk utveckling samt kritiska faktorer för strategisk implementering. Då personen har stor erfarenhet inom området tyckte jag att det skapades mervärde för uppsatsen.

4.2.2 Förhållandet mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management

Först presenteras de intervjuades personliga uppfattning om begreppen strategi, strategisk management samt strategiskt utvecklingsarbete. Sedan har jag sammanställt en egen tolkning av de intervjuades svar längst ned i tabellen. De intervjuade har lämnat normativa beskrivningar för de olika begreppen.

EMW AB	Strategi.	Strategisk utveckling.	Strategisk management.
<i>Person A,</i> Verksamhets- utvecklare hos Information Technology.	Strategi är beskrivning och välgval av hur resan ska genomföras för att nå målen.	Vissa typer av områden som man inom ledningen måste fatta vissa rikttningsbeslut på. Utvecklingsbiten ligger i processen. Substansen beaktas av ledningen via diskussion och dialog med övriga chefer. Samspel sker mellan olika nivåer via en dialog.	Ledningen skall stå för vision och mål . De ska ta fram strategier för att nå vision och mål. De ska skapa förutsättningar för medarbetarna så att de kan arbeta i den önskvärda riktningen.
<i>Person B,</i> Tillförordnad chef på en av avd. inom Information Technology	Att nå till både långsiktiga och kortsiktiga mål . Ett antal mål bör vara mätbara så alla vet vart vi är på väg. Strategin kan förändras över tiden om t.ex. marknaden ändras.	Processen att definiera målen . Hur ska målen nås. Vilka parametrar måste uppfyllas för att nå dit.	Ledningen får sätta upp målen. De ska visa medarbetarna tydligt hur målen ska nås. Ledningen ska föra en dialog med medarbetarna och ta till vara på eventuella synpunkter. De ska tydliggöra varför vi finns här samt vad det ska leda till.
<i>Person C,</i> Konsult inom IS/IT och verksamhets- utveckling.	Att ta fram målen ingår i strategiarbetet. Utifrån det strategiska arbetet, "... <i>du måste också se målen och sen beskriva vägen dit.</i> ".	"Var är du idag och vart vill du komma och hur kommer du dit." Det är viktigt att veta vad som påverkar din utveckling. Vilka är dina påverkansfaktorer t.ex. konkurrenter, vilken trend? Dessa måste ta hänsyn till när målen utstakas.	Ledningen har hela ansvaret. Det är ledningen som tar fram strategin. Ledningen måste ta till sig input. De ska "nosa" i och "nosa" utanför verksamheten för att hitta alla möjliga vägar. De ska inte bara lyssna på "gurus" utan lyssna på sin egen klokhet och på organisationen .
Författarens tolkning av de intervjuades normativa beskrivning av ovanstående begrepp.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokuserar på en utveckling där både målen och vägen dit ska beskrivas ▪ Strategin är under ständig utveckling. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Substansen bör fångas upp via en dialog. ▪ Påverkansfaktorer bör beaktas i utvecklingsarbetet. ▪ Tänkande och handlande tillsammans genom delaktighet via dialog. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för visionen och dess mål genom att lyssna på egen samt organisationens klokhet. ▪ Skapa förutsättningar för medarbetare att arbeta i önskad riktning. ▪ Skapa förutsättningar för att tänkande och handlande hänger ihop. ▪ Rollen är att samordna utvecklingen.

Tabell 4.4 Strategi, strategisk utveckling samt strategisk management.

4.2.3 Ledningens förmåga att hantera ÖMM

Skapas det en ÖMM strategisk utveckling inom Information Technology hos Ericsson Microwave Systems AB (EMW)? Nedan har det gjorts en sammanställning av erhållna svar.

Överblickbarhet

Ericsson bedriver en decentraliserad styrningsmodell vilket innebär att de olika underliggande enheterna arbetar självständigt förutom från vissa övergripande krav som t.ex. besparingsåtgärder. De intervjuade upplever att det finns en god överblick över det strategiska utvecklingsarbetet som bedrevs både ur ett substantiellt och ett procedurellt perspektiv. Det upplevdes som överblicken underlättades genom användandet av olika verktyg.

- Det skapades **överblickbarhet** med hjälp av teoretiska modeller, bl.a. över verksamhetens **intressenter, deras utvecklingsmål, deras utvecklingsprojekt samt verksamheten i nutid och framtid**. Det substantiella innehållet som påverkades av förändringen fångades upp bl.a. via Balance Score Card (BSC) samt via verktyget ”Samlingsforum”. Samlingsforum kan ske i form av klassiska ledningsmöten, i projekt och i aktivitetsmöten. Då sker dialog där organisationens erfarenhet och kompetens kommuniceras för att undvika krockar och för att samordna utvecklingen.
- För att **implementera** strategierna används, när det är lämpligt, en **projektstyrningsmodell** som heter **PROPS**. Den innehåller olika faser som ”prestudy”, ”execution”, samt ”conclusion”. Fokus i utvecklingsprocessen ligger på själva resan för att nå visionen. Design beaktas ibland främst inom IS/IT. Det finns dock en medvetenhet om att design kostar extra pengar. Design är enligt de intervjuade inte heller relevant i alla sammanhang då det många gånger i praktiken gäller att etablera något som redan är utvecklat och klart. För etablerade verktyg finns en gemensam begreppsbas utvecklad.

Medvetenhet

Beslut för den strategiska inriktningen ligger hos EMW och i detta fall hos ledningen **inom IT-funktionen**.

- Ledningen samarbetar aktivt med verksamheten vid den strategiska utvecklingen och därför **hänger tänkande och handlande ihop**. Ansvar för skapandet av medvetenhet av informationen som avser förändringen ligger hos projektgruppen eller hos linjeorganisationen. Konsensus försöker uppnås innan genomförandet av en förändringsprocess.
- De projekt som bedrevs med syfte till strategisk förändring lever även här autonomt ur den aspekten att det fanns **inga direktiv** hur **operationalisering av informationen** gällande strategin skulle hanteras. Utan det var **upp till respektive projektet** att skapa en gemensam bild av förändringen. Informationen har ett och samma grundläge när den först ges ut men i nästa steg delges informationen via mindre forum så det finns utrymme för frågor och diskussion. De som berörs av förändringen är delaktiga vid projektets genomförande.

Faktorer som resursfördelning, utbildning samt maktförskjutning beaktas varje gång innan genomförandet av en ny förändring.

Meningsfullhet

Det fanns olika verktyg för att säkerställa en samordnad och koordinerad utveckling av strategin t.ex. via styrkortsprocessen sätts utvecklingsmålen.

Det innebär att **utvecklingen till stora delar blir samordnad** inom IT-funktionen när det gäller deras **intressenter, utvecklingsmål, utvecklingsprojekt samt i verksamheten.**

Intressenternas olika mål följs upp via BSC, främst gällande kunder, ägare och anställda. Ledningen sätter detaljerade måttetal för utvecklingsmålen t.ex. ett visst index för hur nöjda medarbetarna ska vara. Vision och mål med tillhörande måttetal sätts först av ledningen, därefter tar varje enhet (enhet inom Information Technology) fram sina egna mål och måttetal. Dessa ska naturligtvis stå i paritet med de övergripande målen.

I arbetet på enhetsnivån deltar enhetens medarbetare. Det hinns dock inte med några iterativa loopar dvs. återkopplingar, då tiden är en springande punkt. Olika projekt och utvecklingsmål samordnas sedan via en dialog med övriga medarbetare. Ansvariga prioriterar och bedömer vad som ska göras. Organisationens olika substantiella element beaktas också via en dialog med medarbetarna. Samordning och koordinering av det substantiella innehållet vid strategisk utveckling beaktas men fungerar inte till 100 %. Processen är lärande och kulturen beaktas. Tilläggs kan att bolaget i år har drabbats av hårda kostnadsbesparingar på grund av koncernens låga lönsamhet.

4.2.4 Teoretiska kritiska faktorer

Nedan presenteras de intervjuades svar på hur de teoretiska kritiska faktorerna för strategisk implementering beaktades i praktiken? Indikationen beräknas på samma sätt som under kapitel 4.1.4.

EMS AB	Person A	Person B	Tolkning	Indikation
Överblickbarhet (ö)	<i>Verksamhetsutvecklare hos Information Technology.</i>	<i>Tillförordnad chef på en av avd. inom Information Technology.</i>		2,4
Överblickbarhet				
Finns en tydlig övergripande vision för Ericsson?	Ja.	Ja.	Ja.	3
Bryter ni ner strategier i mindre delar/moduler?	Både och.	Ja på enhetsnivå.	Både och.	2
Finns det formella tvärfunktionella nätverk?	Ja.	Ja.	Ja.	3
Har ni överblickbarhet över ansvarsfördelningen?	Ja	Ja i och med styrkortet.	Ja	3
Har ni överblickbarhet över eventuella risker?	Inte tillräckligt.	I Propsen.	Både och	2
Har ni överblickbarhet över omvärldsförändringar under processen?	För mycket.	Ja	Både och	2
Har ni överblickbarhet över tidigare genomförda förändringsprojekt?	Inte dokumenterat så det finns överblick.	Ja via slutrapporten som skrivs för alla projekt.	Både och	2
Medvetenhet				2,2
Säkrar ni medvetenhet om utvecklingsarbetet samt förståelsen under processens gång hos ägare, kunder och anställda?	Hos anställda och kunder.	Fastställs via Propsen	Både och	2
Har ni hanterat informationsflödet så att det finns förutsättningar för delaktighet av hela företaget i utvecklingsprocessen.	Inte tillräckligt.	Berörda parter i projektet delges information.	Nej.	1
Vilka deltar i de olika beslutspunkterna i er utvecklingsprocess, hänger tänkande och handlande ihop?	Beror på projektet och i linjen på ledningsgruppen.	Tillsätts i respektive projekt.	Ja	3
Finns möjlighet till feedback i organisationen?	Ja.	Ja.	Ja.	3
Brukar ert tidsschema för genomförandet av strategiskt förändringsarbete hålla?	Nej. Dåliga på att resurssäkra.	Varierar.	Både och	2
Meningsfullhet				3
Beaktas alla intressenters synpunkter vid fastställande av utvecklingsmål?	Kunder, (ägare) samt anställda (enligt BSC)	Kunder, (ägare) samt anställda (enligt BSC)	Ja	3
Beaktas de värderingar och den kultur som finns i organisationen?	Ja, de inblandade parterna befinner sig i samma värld.	Ja.	Ja.	3
Motiveras personalen samt görs speciella åtaganden?	Ja, genom att det skapas en accepterad bild. Det förekommer även diskussioner samt dialog.	Ja, via information.	Ja	3
Tillåts motstånd?	Ifrågasättande är en viktig del i dialogen.	Ja. Beaktas via dialog och kommunikation.	Ja	3
Följer ni upp era strategier?	Olika för olika mål. Från månadsvis till årsvis.	Olika för olika mål. Från månadsvis till årsvis.	Ja	3

Tabell 4.5 Teoretiska kritiska faktorer.

Empiriska kritiska faktorer

Nedan presenteras de intervjuades egna uppfattningar om kritiska faktorer för strategisk implementering. Kategoriseringen av faktorerna har jag gjort för att underlätta jämförbarheten med de teoretiska faktorerna. Jag anser att gränserna kan vara diffusa då flertalet av faktorerna kan ha tillhörighet på flera ställen. Kategoriseringen nedan har validerats genom granskning av de intervjuade.

EMS AB	Kritiska faktorer vid strategisk implementering.	Kategorisering
<i>Person A</i> , Verksamhets- utvecklare hos Information Technology. (IT).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ledningens stöd är väsentligast. De bör skapa medvetenhet att detta är väsentliga frågor. ▪ Ledningen och ledningens syn på medarbetarna. ”Taylor får inte med sig människorna utan ”trixet” är att yttersta ledningen och cheferna måste tala om vart, vilken tidsram samt hur. Kunna förmedla till Kalle på golvet när, var och hur. Lyckas man inte med detta blir strategin bara tomma ord”. ▪ Förmågan att klara av den pedagogiska övningen dvs. förmedla medvetenhet i organisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medvetenhet. ▪ Medvetenhet. ▪ Medvetenhet.
<i>Person B</i> , Tillförordnad chef inom IT.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Att medarbetarna är med och att de är medvetna om målen och syftet med dessa. Varför vi gör det dvs. medvetandegöra strategin. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medvetenhet.
<i>Person C</i> , Konsult inom IS/IT och verksamhets- utveckling.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förståelse. Skapa medvetenhet och meningsfullhet. Måste förstå vad, varför och hur. ▪ Positiva anställda. Skapa positivism genom att lyssna. ▪ Observera de som är missnöjda. Det är viktigt att ta hand om och diskutera detta. ▪ Synliggöra strategin på flera nivåer så strategin blir konkret. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medvetenhet. ▪ Meningsfullhet. ▪ Meningsfullhet. ▪ Överblickbarhet

Tabell 4.6 Empiriska kritiska faktorer.

5. Diskussion

I detta kapitel kommer jag att tolka resultatet i ett vidare perspektiv genom att väva in teorin i det empiriska materialet. Denna diskussion ligger som underlag till min slutsats som presenteras i kapitel 6. Avslutningsvis kommer jag i detta kapitel att jämföra mitt presenterade material med tidigare forskning, samt lämna förslag till fortsatt forskning.

5.1. Förhållandet mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management

Nedan presenteras den första delfrågan, hur intressenterna uppfattar de förhållanden som råder mellan strategi, strategisk utveckling och strategisk management dvs. hur tänkande och handlande hänger ihop.

	Strategi.	Strategisk utveckling.	Strategisk management.
Intressenter hos Astra-Zeneca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategin ska fokusera på utveckling. På ett övergripande plan. ▪ Finnas utrymme för eget tänkande och handlande. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utvecklingen bör ske med modeller som stödjer en iterativ process. ▪ Substantiella faktorer bör hanteras via dialog. ▪ Övergripande strategin ska kunna brytas ned till individnivå. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för en vision samt den initiala analysen. ▪ Ansvarar för att tänkande och handlande hänger ihop. ▪ Rollen är att samordna utvecklingen.
Intressenter hos EMS AB	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus på utveckling där både målen och vägen dit ska beskrivas ▪ Strategin är under ständig utveckling. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Substansen bör fångas upp via en dialog. ▪ Påverkansfaktorer bör beaktas i utvecklingsarbetet. ▪ Tänkannde och handlande samordnas genom delaktighet via dialog. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för visionen och dess mål genom att lyssna på den egen samt organisationens klokhet. ▪ Skapa förutsättningar för medarbetare att arbeta i önskad riktning. ▪ Skapa förutsättningar för att tänkande och handlande hänger ihop. ▪ Rollen är att samordna utvecklingen.
Teori DELTA-modellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fastställa befintlig identitet och beteende. ▪ Förändra verksamhetens identitet och beteende. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skillnaden mellan befintlig och normativa beskrivning av verksamhetens identitet och beteende. ▪ Det substantiella fångas upp även med stöd av teoretiska modeller. ▪ Processen är lärande. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tänkannde och handlande ska betraktas som en odelbar helhet. ▪ För en samordnad utveckling ska den strategiska utvecklingens grundelement beaktas; intressenter, mål, processer, verksamheten i nutid och framtid. ▪ Rollen är att samordna utvecklingen
Differens	DELTA skapar ett ramverk för utvecklingens beståndsdelar dvs. dess identitet (i) och beteende (b). Skillnaden ligger i att både nuvarande och framtida i och b ska fastställas.	I praktiken fångas det substantiella upp via dialog. I teorin går man ett steg längre genom att använda sig av modeller som säkerställer samordnad utveckling av verksamhetens grundelement.	Enligt DELTA modellen bör ledningen beakta den strategiska utvecklingens grundelement; intressenter, dess mål, processer, verksamheten i nutid och framtid. För att få en meningsfull utveckling som bl.a. undviker målkonflikter.

Tabell 5.1 Strategi, strategisk utveckling samt strategisk management.

Begreppet **strategi** uppfattades i praktiken på ett snävare sätt än DELTA-projektets tolkning med avseende på följande skillnader.

- När det gäller begreppet strategi fokuseras tankarna i praktiken främst på utveckling dvs. normativ beskrivning medan verksamhetens befintliga identitet och beteende inte beaktades i lika stor utsträckning som i teorin.
- När det gäller identitet var det i praktiken främst verksamheten som nämndes och inte så mycket dess intressenter. Vid strategisk utveckling bör enligt DELTA modellen både intressenternas och verksamhetens mål vara tydliga.
- Beteendet omnämndes inte i praktiken. När det sker en förändring av verksamheten underlättas den strategiska utvecklingen enligt DELTA modellen om konsekvenserna kan tolkas även i termer av entiteternas externa och interna relationer.

Det kan vara svårare att förstå helheten och hur den påverkas vid förändringsarbete om inte ovanstående aspekter beaktas vid **strategisk utveckling**. Enligt DELTA modellen innebär strategisk utveckling förändringen av verksamhetens identitet och beteende. Processen ska vara lärande vilket också uppmärksammades i praktiken. Det framgick också i praktiken att det substantiella främst bör erhållas via dialog.

Det åligger sedan på **management** både enligt teorin och empirin att;

- Ansvara för den initiala analysen.
- Samordna den strategiska utvecklingen.
- Betrakta tänkandet och handlandet som en odelbar helhet.

DELTA modellen förespråkar dessutom att strategisk management vid strategisk utveckling ska beakta den strategiska utvecklingens grundelement för att kunna samordna utvecklingen dvs. intressenter, mål, utvecklingens processer samt verksamheten i nutid och framtid.

Sammanfattningsvis innebär det att enligt de intervjuade intressenterna hör således tänkande och handlande samman. Det ligger på ledningens ansvar att göra den operativa verksamheten delaktig i det strategiska utvecklingsarbetet. Ledningen ansvarar för den initiala analysen och visionen men ska skapa utrymme för eget tänkande i organisationen. Substantiella faktorer som ska beaktas i utvecklingsarbetet ska erhållas via en dialog med verksamheten. Själva procedurella utvecklingen ska ske i en iterativ lärande process. Därmed stämmer intressenternas uppfattning väl överens med många av de teorier som tidigare presenterats av Hedberg, Langefors, Checkland, Magoulas. Teorin har dock beaktat ytterligare faktorer som kan underlätta samordnad strategisk utveckling.

Det gavs också olika definitioner både i teorin och praktiken för begreppen strategi, strategisk utveckling och strategisk management. Detta tyder på att det finns ett stort behov av att tydliggöra definitionerna av de olika begreppen. Detta kommer att öka förståelsen dvs. medvetenheten för den strategiska utvecklingen samt dess beståndsdelar.

5.2 Ledningens förmåga att skapa ÖMM

Nedan presenteras nästa delfråga, hur intressenterna uppfattar ledningens förmåga att skapa och förvalta överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet?

Astra Hässle

Det framgick av intervjuerna hos Astra Hässle i Mölndal att både ledningen och övriga medarbetares *överblick* över den strategiska utvecklingen var god. På koncernledningsnivå fanns det dock enligt de intervjuade en begränsad överblickbarhet över forskningsenhetens utveckling då det saknades uppföljning av denna. Samordningen av utvecklingen mellan olika forskningsenheter var därför låg.

Medvetenheten över den strategiska utveckling som pågick var också god hos medarbetarna på forskningsenheten. Detta uppnåddes främst tack vare stor delaktighet av de anställda vid den strategiska planeringen. De blev ofta både motiverade och entusiastiska tack vare de många dialoger och diskussioner som ägde rum.

Den lokala strategiska utvecklingen kändes också *meningsfull* då utvecklingen mellan verksamhetens olika grundelement samordnades. Samordningen mellan IT och verksamheten fungerade också bra, anledningen var bl.a. att besluten angående verksamheten och ITs utveckling togs lokalt, där verksamheten bedrevs. Det fanns även en stor generositet för utbildning av personal så att medarbetarna utvecklades i samma takt som införda förändringar i verksamheten. Vid en av intervjuerna framkom dock som en förbättringsfaktor att ledningen skulle ha stöttat mer genom att skapa förutsättningar för kommunikation både mellan olika funktioner och mellan olika forskningsenheter. Uppföljningen av strategierna skulle också ha gjorts för att hålla strategin levande.

EMW

På central nivå har Ericsson valt att decentralisera stora delar av den strategiska utvecklingen. Hos EMW finns god *överblick* över både den strategiska utvecklingen ur ett holistiskt perspektiv inom bolaget samt mellan verksamhetens olika enheter. Bolaget använder sig av BSC. Detta verktyg hjälper till att skapa en god överblick över verksamheten och dess intressenter.

Medvetenheten för verksamheten är enligt de intervjuade också god tack vare de olika diskussionsforum och möjligheter till olika typer av dialog som genomföres. Däremot saknades det tid för att på ett ändamålsenligt sätt kunna genomföra hela den önskvärda förändringen. Istället fick verksamheten välja visa delar ur den önskvärda strategiska förändringen t.ex. finns det inte utrymme i verksamheten att beakta BCS alla perspektiv.

De intervjuade tyckte också att *meningsfullheten* i den strategiska utvecklingen visualiserades men på grund av tidspress fungerade inte koordineringen och samordningen till 100 %. Det innebar att det inte skapades förutsättningar för att låta tanke och handling följa varandra.

Sammanfattningsvis innebär det att de intervjuade hade uppfattningen att ledningen bättre hanterade följande aspekter;

- *Låta ett stort antal medarbetare delta i det strategiska utvecklingsarbetet så det skapades substantiell överblickbarhet. Procedurellt skapades också överblickbarhet då medarbetare, berörda av förändringen (vissa, inte alla) kunde påverka utvecklingen i den strategiska processen dvs. tänkande och handlande hängde ihop.*
- *Medvetandegöra utvecklingsarbetet hos sina medarbetare genom delaktighet via dialog i form av diskussionsforum etc.. Detta skapade också entusiasm och motivation.*
- *Samverkan mellan olika element i den lokala verksamheten (processer, system, struktur och människor).*

De intervjuade hade uppfattningen att ledningen sämre hanterade följande aspekter;

- *Skapa övergripande överblickbarhet över koncernens strategiska utveckling dvs. samordna och koordinera den strategiska utvecklingen inom koncernen.*
- *Ge verksamheten stöd när det gäller kommunikation över funktionella gränser samt över gränserna mellan olika affärsenheter.*
- *Följa upp strategierna och löpande informera organisationen om dess utfall.*
- *Göra en realistisk tid- och resursallokering.*

5.3 Kritiska faktorer

Nedan jämförs vad som i litteraturstudien och den empiriska studien framkom som kritiska faktorer för strategisk implementering. Studien kommenterar också hur intressenterna uppfattar att deras organisation beaktat kritiska faktorer som framkommit i litteraturstudien.

5.3.1 Kritiska faktorer i teori och praktik

Nedan kommenteras de kritiska faktorer som framkommit i litteraturstudien samt i den empiriska studien. Den text som är angiven med kursiv text under respektive rubrik finns inte med som alternativ i andra kolumnen och representerar därmed differensen mellan teori och praktik.

Litteraturstudie	Empirisk studie
Överblickbarhet	Överblickbarhet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bryta ner strategin. ▪ Beskrivning av ansvar på individnivå. ▪ <i>Krossfunktionellt nätverk.</i> ▪ <i>Upprätta en riskplan</i> ▪ <i>Förutse förändringar i omgivningen.</i> ▪ <i>Lära av tidigare projekt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bryta ner strategin i mindre delar. ▪ Ansvar på individnivå. ▪ <i>Kunna visa positiva effekter inom 6 månader.</i> ▪ <i>Strategierna enkla och detaljfria.</i> ▪ <i>Skapa överblickbarhet för strategin på alla nivåer.</i>
Medvetenhet	Medvetenhet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagemang, delaktighet och kommunikation i hela företaget. ▪ Tänkande och handlande tillsammans. ▪ Användarna delaktiga. ▪ Tillsätta resurser. ▪ Realistiskt tidsschema. ▪ Skapa förståelse för strategin hos anställda och kunder. ▪ <i>Feedback.</i> ▪ <i>Utbildning och träning av personal.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verksamheten måste vara med och definiera utvecklingsmålen samt arbeta fram en lösning. ▪ Kommunikation där vad, varför och hur förklaras. ▪ Säkra medvetenheten hos dess aktörer. ▪ Aktörerna bör vara delaktiga i beslutsprocessen ▪ Realistisk tid- och resursallokering. ▪ Göra strategin förståelig. ▪ <i>Människor med god renommé bör fångas upp i processen.</i>
Meningsfullhet.	Meningsfullhet.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intressenters medgivande. ▪ Beakta kultur. ▪ Hantera motstånd. ▪ Sätta upp mål som följs upp. ▪ <i>En klar strategi och konflikt hantering.</i> ▪ <i>Motivera personal.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beakta olika intressenters synpunkter. ▪ Beakta kulturen. ▪ Beakta motstånd. ▪ Gör strategin mätbar och uppföljningsbar. Organisationen ska informeras fortlöpande. ▪ <i>Skapa en röd tråd i utvecklingsarbetet som genomsyrar hela organisationen.</i> ▪ <i>Samverkan, kund och leverantör.</i> ▪ <i>Visa på affärsmässiga konsekvenser.</i> ▪ <i>Skapa förståelse för strategins aktualitet.</i> ▪ <i>Strategiarbetet måste fungera bra med den dagliga verksamheten.</i>

Tabell 5.2 Kritiska faktorer i teori och empiri.

Sammanfattningsvis kan sägas att de intervjuade personerna när det gäller att skapa överblickbarhet är främst inriktade på faktorer som skapar förutsättningar för medvetenhet. Litteraturen har här ett bredare perspektiv som t.ex. att beakta omgivningen och att fastställa en riskanalys. När det gäller **medvetenhet** är teori och praktik mycket mer överens över vilka faktorer som är kritiska. I praktiken var faktorer kopplade till **meningsfullhet** också inriktade på att öka medvetenheten. Teorin har även här ett vidare perspektiv som t.ex. konflikthantering och motivering av personal. Teorin har därmed ett mer balanserat perspektiv mellan överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet medan i praktiken fokuseras på medvetenhet.

5.3.2 Beaktas de teoretiska kritiska faktorerna i praktiken?

Nedan kommenteras hur de teoretiska kritiska faktorerna beaktas i praktiken. Dessa faktorer kan ses som attribut till det ÖMMA perspektivet. Indikationen är beräknad på samma sätt som tidigare. (se sid. 56).

Överblickbarhet (ö)	Astra Hässle	EMW	Indikation= 4,7
Finns en tydlig vision?	Ja	Ja	6
Bryter ni ner strategier i mindre delar/moduler?	Ja	Både och	5
Finns det formella och informella tvärfunktionella nätverk?	Både och	Ja	5
Har ni överblickbarhet över ansvarsfördelningen?	Både och	Ja	5
Har ni överblickbarhet över eventuella risker?	Både och	Både och	4
Har ni överblickbarhet över omvärldsförändringar löpande under processen?	Både och	Både och	4
Har ni överblickbarhet över tidigare genomförda förändringsprojekt?	Både och	Både och	4
Medvetenhet			Indikation= 4,4
Säkrar ni medvetenhet om utvecklingsarbetet samt förståelsen under processens gång hos ägare, kunder och anställda?	Både och.	Både och	4
Har ni hanterat informationsflödet så att det finns förutsättningar för delaktighet av hela företaget i utvecklingsprocessen.	Både och.	Nej.	3
Deltar de som berörs av förändringsarbetet vid de olika beslutspunkterna i er utvecklingsprocess, dvs. hänger tänkande och handlande ihop?	Både och..	Ja.	5
Finns möjlighet till feedback i organisationen?	Ja	Ja.	6
Brukar ert tidsschema för genomförandet av strategiskt förändringsarbete hålla?	Både och.	Både och	4
Meningsfullhet			Indikation= 5
Beaktas alla intressenters synpunkter beaktas vid fastställande av utvecklingsmål?	Både och.	Ja.	5
Beaktas de värderingar och den kultur som finns i organisationen?	Både och.	Ja.	5
Motiveras personalen samt görs speciella åtaganden?	Både och.	Ja.	5
Tillåts motstånd?	Ja, (men inte hur).	Ja.	6
Följer ni upp era strategier?	Nej	Ja.	4

Tabell 5.3 Teoretiska kritiska faktorer i praktiken.

Sammanfattningsvis kan utläsas att studien har visat att endast en del av litteraturstudiens framtagna kritiska faktorer hanteras i praktiken. Detta innebär att teorins kritiska faktorer för strategisk implementering kan tillföra nya aspekter att beakta vid implementering av strategisk utveckling.

En rekommendation är därför att ledningen förutom de kritiska faktorer som finns i empirin bör beakta även teorins kritiska faktorer vid strategisk implementering. I det praktiska arbetet bör dessa faktorer finnas med som stöd.

5.4 Strategiskt tänkande och strategiskt handlande

Nedan diskuteras uppsatsens huvudråga, hur ledningens förmåga att koppla samman det strategiskt tänkandet med handlandet kan förbättras samt vilka kritiska faktorer bör beaktas?

Beakta när tänkandet och handlandet bör vara samordnat

Idag sker strategisk förnyelse genom värdeskapande processer där IS/IT är huvudaktör. Det medför att verksamhetens och IS/IT's utveckling måste integreras. Då vår omvärld förändras i allt snabbare takt behöver strategin vara dynamisk. Det betyder att beslutsfattandet rörande det strategiska tänkandet bör flyttas till den nivå där det strategiska handlandet äger rum. Abstrakt kan därmed bli konkret genom att göra den operativa verksamheten delaktig i den strategiska processen.

Beakta delaktighet av ledningen samt representanter från anställda

Hedberg (1980) anser att en meningsfull utveckling förutom kunskaper av tekniken, organisationen, människor även kräver värderingar av belöningssystem, makt, etc. I vilket fall är kunskapen otillräcklig för att säkra en meningsfull utveckling. Först när lönsamhetsmålet kan samordnas med de anställdas förväntningar för skapande av attraktiva arbetsmiljöer och sociala förhållande kommer utvecklingen att "producera" positiva effekter. Utvecklingen bör därför ses som en lärande process som styrs av delaktighet av såväl ledningen som representanter från de anställda. (Se figur 3.3).

“The decision making process in a company is infused with political, social and other considerations. To think that it is a completely rational process, in the sense that any fair-minded person come to the same conclusions, is to misunderstand not only the decision making process but the human mind.” (Hussey, 1996, sid. 3).

Beakta en ÖMM utveckling

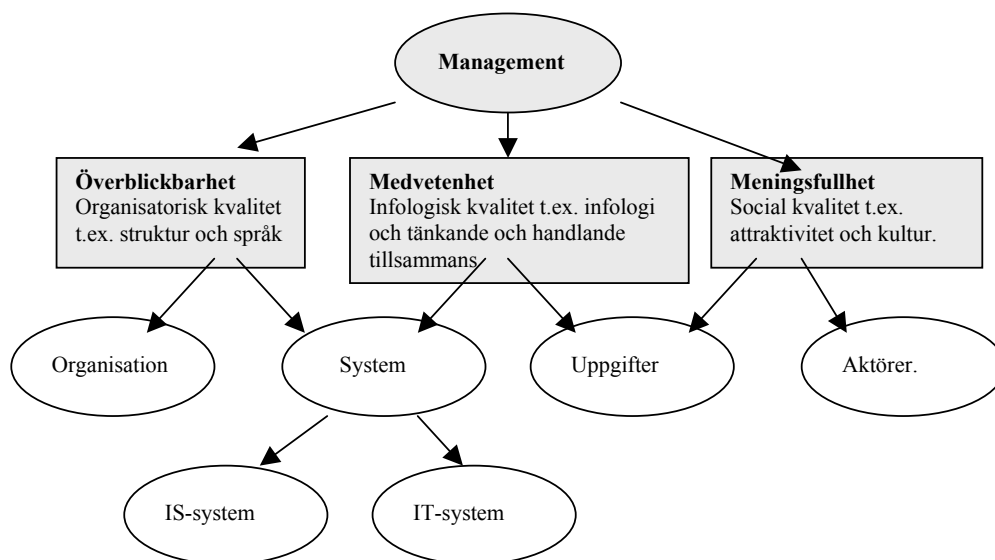
Det räcker dock inte med att låta berörd personal vara delaktig i den strategiska utvecklingsprocessen för att tänkande och handlande ska hänga samman. Ifall ingen bryter ner strategin till handlingar som människor kan förstå kommer förändringsprocessen med största sannolikhet att misslyckas.

Det är viktigt att förvissa sig om att informationen rörande förändringsprocessen tolkas på ett relevant sätt så det uppstår en gemensam bild av förändringen. Det innebär att utifrån den infologiska ekvationen kan ledarskapets väsentliga roll definieras nämligen att skapa och förvalta överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet över den strategiska utvecklingen och dess beståndsdelar. Då ledningens roll är både enligt utförd litteraturstudie och utförd empirisk studie att vara samordnande, krävs även att den strategiska utvecklingens beståndsdelar tydliggörs. Nedan beskrivs begreppen överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet översiktligt;

- ✓ Det krävs att ledningen aktivt designar organisationen och dess systemstruktur så att den blir **överblickbar**. Verksamhetens grundelement, människor, system, uppgift samt struktur är i beroendeförhållande vilket främjar att kunskap, system, verksamhet utvecklas i takt. Det är även viktigt att tydliggöra utvecklingens grundelement, intressenter, dess mål, utvecklingsprocesser samt verksamheten i nutid och framtid så att samordning av utvecklingen kan ske och eventuella målkonflikter undviks. Det är först då det skapas förutsättningar för att den strategiska utvecklingen kan bli meningsfull. Viktiga och relevanta begrepp för organisationens strategiska utveckling bör också enligt gjord fallstudie tydliggöras så bilden blir tydlig för hela organisationen och alla dess nivåer.

- ✓ I praktiken har det visat sig att **medvetenhet** skapas bäst via social interaktion mellan ledningen och den operativa verksamheten dvs. att människor träffas och har dialog. En interaktion som möjliggör diskussioner där ledningen eller ansvariga kan framkalla ett verbalt kvitto på att deras mentala målbilder överensstämmer. Ledningen behöver därmed föra en aktiv dialog och kommunikation med verksamhetens intressenter. Det framgår av litteraturstudien att informationstolkning är en process som är beroende av faktorer som begrepp, förkunskaper, motivation samt tid. Denna process underlättas om management aktivt skapar och förvaltar överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet.
- ✓ För att den strategiska utvecklingen ska bli **meningsfull** krävs att ledningen arbetar med aktiv målsamverkan. Det innebär att bearbeta målrelationer, måldialoger dvs. hitta former för utvecklingen som ger ett ”vinna-vinna” förhållande för alla parter. Det betyder att ledningen måste beakta utvecklingens inbördes relationer t.ex. relationer mellan intressenter och verksamhetsbilder, mellan intressenter och utvecklingsmål samt mellan intressenter och utvecklingsprocesser. Enligt utförd empirisk studie är det också viktigt att hålla strategin levande genom att dels löpande delge organisationens dess utfall samt att dels göra den förändringsbar.

Finns inte överblickbarhet är det svårt att härleda brister. Är överblickbarheten låg blir medvetenheten och meningsfullheten också låg. Finns inte medvetenhet finns det ingen som förstår åt vilken riktning det bär. Finns inte meningsfullhet och samverkan mellan olika strategiska mål kan arbetet bli kantat av konflikter vilket kan öka risken för misslyckande av genomförandet. För att bedriva strategisk förändring där tänkande och handlande hänger samman krävs ett mycket kontinuerligt och aktivt agerande av ledningen som bl.a. innebär ett aktivt arbete i samverkan med organisationen, dess närmiljö samt yttre miljö.



Figur 5.2 Management. (Magoulas, d), 2001).

Då ledarskapet kan förklaras utifrån överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet (Langefors, 1987) kan med fördel teorins erfarenheter inom området beaktas. Detta kan ske genom att ta del av hur teorin beskriver överblickbarhet med hjälp av t.ex. meta-arkitektur liknande den som har presenterats av DELTA projektet. Abstraktioner av vår verklighet kan bidra till att strukturera upp vår verklighet och dess komplexitet och därmed kan arbetet med strategiskt utvecklingsarbete underlättas. Genom att även ta del av hur komplexiteten avseende medvetenhet beskrivs i litteraturen av t.ex. Langefors och hans infologiska ekvation kan förståelsen öka för vad som krävs för att öka medvetenheten och därmed förståelsen vid

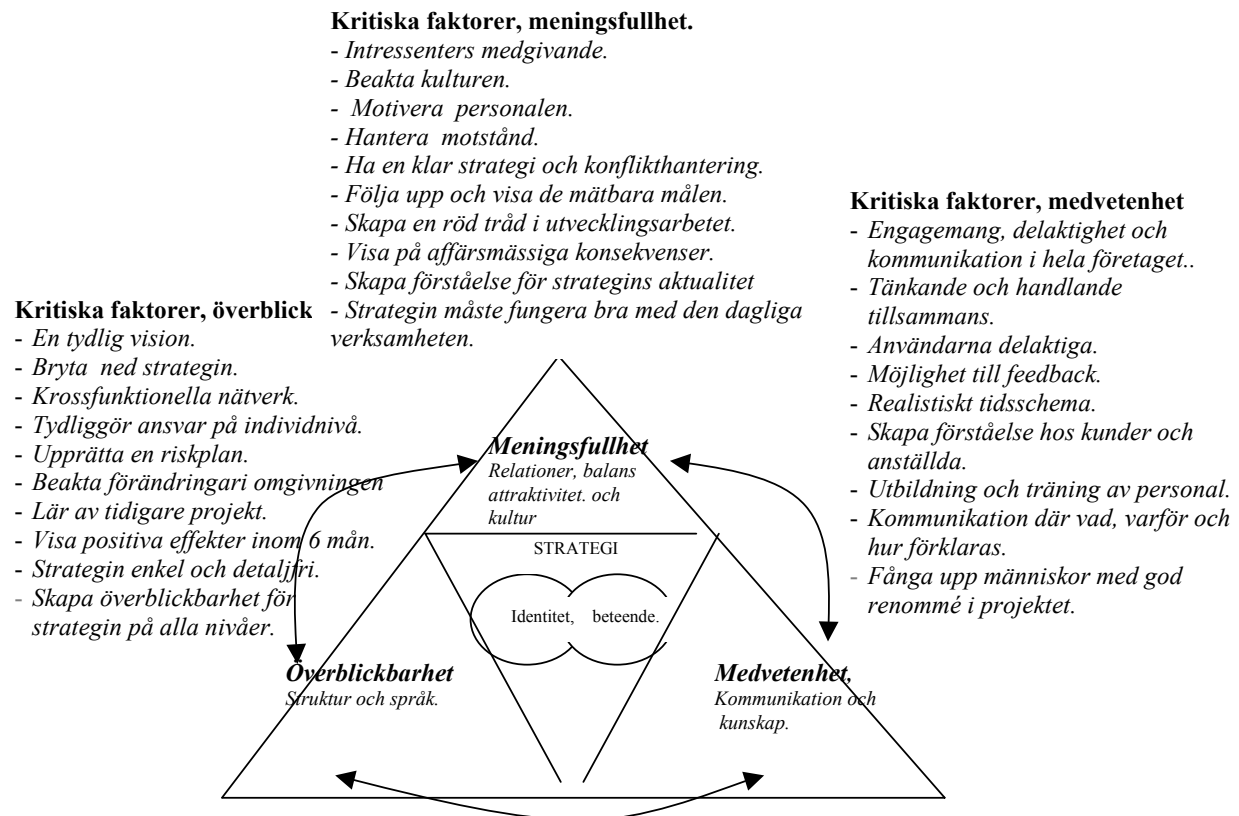
implementering av strategisk utveckling. Det finns även stöd i litteraturen för hur utvecklingen kan göras meningsfull. Det gäller sedan att det uppstår ett ”vinna-vinna” förhållande för alla viktiga parter som påverkas av den strategiska förändringen för att den kan anses som lyckosam.

Beakta en vägledningsmodell över kritiska faktorer för strategisk utveckling

Det är även viktigt att beakta kritiska faktorer som kan kopplas till överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet. Enligt den empiriska studien framgick det t.ex. att strategin dog ut på grund av att den inte följdes upp. Dessutom innehöll ledningens förmåga att hantera ÖMM en hel del brister vilka också kan hänföras till följande faktorer;

- Skapa krossfunktionella nätverk.
- Realistiskt tidsschema.
- Följa upp och visa de mätbara målen.

Nedan presenteras en vägledningsmodell som visar hur ledningen kan förbättra sin förmåga att koppla samman det strategiska tänkandet med det strategiska handlandet samt vilka kritiska faktorer som bör beaktas. För att strategiarbetet ska kunna leda till ett lyckat förändringsarbete där tänkandet och handlandet kan samordnas krävs att det finns överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet. De ska utvecklas tillsammans i samverkan för att göra processen lärande och utvecklande. Detta samspel ska beakta de kritiska faktorer som framkommit i både teorin och empirin för att underlätta strategisk implementering. Dessa faktorer har sammanställts och systematiserats enligt nedan. Denna modell ger ledningen förslag på faktorer och aspekter som kan öka förutsättningarna för att få det strategiska tänkandet och det strategiska handlandet att hänga samman vid strategisk utveckling.



Figur 5.3 En ÖMM strategisk utveckling.

5.5 Jämförelse mot tidigare forskning

Nedan jämför jag resultatet av gjord litteraturstudie och empirisk studie med tidigare forskningsresultat enligt Kwon och Zmud (se sidan 8).

- Enligt tidigare forskning är ledningens support vid strategisk utveckling en kritisk faktor. Det har framgått både i min litteraturstudie samt i min empiriska studie att ledningens support är en kritisk faktor.
- Tidigare forskning har också förespråkat en ömsesidig förståelse mellan användare och utvecklare. Detta har även framgått av min litteraturstudie. Hela området medvetenhet bygger på denna tes om förståelse.
- Den processbaserade forskningen har visat resultat som tyder på att alla som ska genomföra implementering måste förstå avsikten med strategin vilket också stämmer överens med Langefors teorier som har framkommit i utförd litteraturstudie.
- Forskningen inom det politiska perspektivet har visat på resultat som visar att om en implementering misslyckas kan oftast orsaken hittas hos en av intressentgrupperna. Det stämmer också med vad som tidigare framkommit i uppsatsen, främst inom området meningsfullhet där det krävs att alla intressentgrupper beaktas för att utvecklingen ska bli meningsfull.

Uppsatsen har därmed inte visat några avvikelser från tidigare forskning.

5.6 Fortsatt forskning

Det skulle vara intressant att fortsätta forska utifrån hur informationen tydliggörs i organisationen vid strategiskt förändringsarbete utifrån perspektiven överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet.

Hur ledningen ur perspektivet strategisk utveckling;

- Definierar överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet?
- Skapar överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet?
 - Överblickbarhet kan teoretiskt relateras till DELTA modellens identitet, beteende samt utveckling.
 - Medvetenhet kan teoretiskt relateras till Langefors infologiska ekvation.
 - Meningsfullhet kan relateras till;
 - dels till intressenternas olika målbilder.
 - dels till verksamhetens grundelement, människor, struktur, uppgift samt system.
 - dels till uppföljning och delgivning av den strategiska förändringsprocessen.
- Lyckas (vem?) genomföra sin förändringsprocess?
 - Tänkande och handlande delbar eller odelbar process?
 - Lyckas uppnå kvalitativa samt kvantitativa satta mål (ej ekonomiska)?

Olika former av kommunikation och dess effektivitet.

Ett annat intressant forskningsområde skulle vara att fokusera på området medvetenhet och därmed koncentrera sig på hur information kommuniceras. Att skapa medvetenhet anses enligt gjorda fallstudier som det viktigaste området för att lyckas med strategisk implementering och därmed strategisk utveckling. Det verkar dock vara ett område som har vissa brister hos företagen. Idag när kommunikation tack vare den tekniska utvecklingen kan ske på många sätt genom många olika kanaler är det extra viktigt att samtidigt ha förståelse för hur kommunikation kan skapa medvetenhet beroende på vilket sätt information överförs. Går det att föra ut information genom IT stödda kanaler eller krävs personlig interaktion och kontakt i form av workshops för att skapa gemensamma mentala målbilder, vad är effektivast? Det vore intressant att göra studier av företag som använder sig av olika informationskanaler och arbetsätt för att se hur dessa organisationer lyckas skapa gemensamma målbilder och därmed lyckas med sin strategiska utveckling. Exempel på frågeställningar kan vara;

- Hur bidrar informationsflödet till samordning av tänkt utveckling och implementering av denna?
- Vilka i organisationen har tillgång till information som rör förändringsarbetet?
- Hur förvissas att informationen om förändringsprocessen tolkas på ett relevant sätt så att det uppnås en gemensam bild av förändringen?

Vilka faktorer beaktar ledningen vid strategisk utveckling

Ett annat forskningsområde kan vara att utifrån DELTA modellen se efter hur ledningen inom företagen beaktar verksamhetens identitet, beteende samt utveckling i sitt strategiska utvecklingsarbete. Hur beaktas identiteten, ser man till både verksamheten och dess intressenter. Vad beaktas i verksamheten samt vilka intressenter beaktas. Hur beaktas beteendet, enbart med SWOT analyser eller? Hur skapas alternativa framtidsbilder dvs. olika scenarier? Beaktas bara faktorer i den egna verksamheten samt i dess närmiljö eller beaktas faktorer som politik, ekonomi, samhälle samt teknik dvs. omvärldsfaktorer?

6. Slutsats

Enligt de intervjuade intressenterna hör tänkande och handlande samman. Det ligger på ledningens ansvar att göra den operativa verksamheten delaktig i det strategiska utvecklingsarbetet. Ledningen ska ansvara för den initiala analysen och visionen men ska skapa utrymme för eget tänkande i organisationen. Substantiella faktorer som ska beaktas i utvecklingsarbetet bör erhållas via en dialog i organisationen. Själva den procedurella utvecklingen bör ske i en iterativ lärande process. DELTA modellen som presenterades i litteraturstudien går ännu längre i sin beskrivning av strategisk utveckling genom att tydliggöra en meta-arkitektur som beaktar den strategiska utvecklingens beståndsdelar för att möjliggöra en samordnad strategisk utveckling.

När det gäller ledningens förmåga att skapa och förvalta överblickbarhet (Ö), medvetenhet (M) samt meningsfullhet (Mf) hade de intervjuade uppfattningen att ledningen bättre hanterade följande aspekter;

- Skapa en substantiell överblick genom stort deltagande av anställda i utvecklingsprocessen.
- Skapa medvetenhet genom dialog med många anställda.
- Skapa meningsfullhet genom att den lokala enhetens grundelement samordnas dvs. struktur, uppgift, system, människor.

De intervjuade hade uppfattningen att ledningen sämre hanterade följande aspekter;

- Skapa en samordnad strategisk utvecklingen inom koncernen.(Ö).
- Ge verksamheten stöd för kommunikation över funktionella och olika enheters gränser.(Ö).
- Följa upp strategierna och löpande informera organisationen om dess utfall.(Mf).
- Göra en realistisk tids- och resursallokering. (Mf).

När det gäller kritiska faktorer för strategisk implementering är de intervjuade personerna främst inriktade på faktorer som stödjer skapandet av medvetenhet i den strategiska processen. Bland teorins kritiska faktorer fanns det mer balans mellan perspektiven överblickbarhet, medvetenhet samt meningsfullhet. Studien har också visat att endast en del av litteraturstudiens framtagna kritiska faktorer för strategisk implementering beaktas i praktiken.

Hur kan då ledningen skapa bättre förutsättningar för att koppla samman det strategiska tänkandet och handlandet vid management av strategisk utveckling samt vilka kritiska faktorer bör beaktas? Till och börja med gäller det att fastställa när det är viktigt att strategiskt tänkande och handlande bör kopplas samman. Stora organisationer som lever i en dynamisk omvärld måste i ökad omfattning decentralisera implementering av strategier för att uppnå den flexibilitet och anpassningsförmåga som konkurrensen och kunderna kräver. Decentralisering kräver att ledningen kan hantera en ökad samordning av verksamheten där det tillåts med eget strategiskt tänkande där handlingen sker. Dessutom framgick det både i litteraturstudien och i den empiriska studien att det strategiska tänkandet och det strategiska handlandet hör samman. Medlen för ledningen vid strategisk utveckling är att skapa och förvalta;

Delaktighet. Den operativa verksamheten medverkar i den strategiska utvecklingen så tänkande och handlande kan samordnas. Utvecklingen bör ske i en lärande iterativ process.

Överblickbarhet. Via design ska ledningen skapa överblickbarhet över struktur och system dvs. över helheten, delarna samt dess relationer. Detta kan ses som ett rationellt arbete.

Medvetenhet. Ledningen ska skapa förståelse för individen och dess agerande. Detta kan ses som ett emotionellt arbete dvs. skapa förståelse.

Meningsfullhet. Ledningen ska skapa attraktivitet för intressenter och beakta eventuella målkonflikter. Detta är ett politiskt arbete. Verkligheten betraktas ur ett dialektiskt tänkande.

Kritiska faktorer. Ledningen bör beakta faktorer som t.ex. tydlig vision, realistiskt tidsschema, följa upp och tydliggöra den strategiska utvecklingen i verksamheten.

Studien presenterar under kapitel 5.4 en vägledningsmodell som beaktar ÖMM i en samverkansform samt systematiserar de kritiska faktorerna som ledningen måste kunna adressera för att underlätta skapandet och upprätthållandet av ÖMM över tiden.

7. Referenser

Böcker

- Ackoff, R.L. (1980). From Information to Control. The Human Side of Information Processing. Björn-Andersen, N., North-Holland publishing company; 215-225.
- Boland, J. & Hirschheim, R. A. (1987). Critical Issues in information Systems research. John Wiley & Sons Ltd.
- Braa, K. et al. (2000). Planet Internet. Studentlitteratur.
- Dahlbom, B. & Mathiassen, L. (1995). Computers in context. NCC Blackwell.
- Davidson, B. & Patel, R. (1994). Forskningsmetodikens grunder (2ra uppl.). Studentlitteratur.
- Davis, G. B. and Olson, M. (1984). *Management Informationssystems_Conceptual Foundations, Structure and Development*. McGraw-Hill.
- Esterby-Smith M et al. (1999). *Management Research, An Introduction*. Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire.
- Hedberg, B. (1980). Using Computerized Information Systems to Design Better Organization and Jobs. The Human Side of Information Processing. Björn-Andersen, N., North-Holland publishing company; 19-33.
- Hedberg, B. et al. (2000). Imaginära Organisationer, Upplaga 1:2. Liber Ekonomi.
- Hussey, D. (1996). The Implementation Challenge. John Wiley & Sons.
- Kapland, S. R. & Norton, P. D. (2001). The Strategyfocused organization. Harvard Business School Press.
- Langefors, B. (1987). Foundations of Infology. Institutionen för Informationsbehandling.
- Magee, B. (1998). Bonniers stora bok om filosofi, från antikens naturfilosofer till dagens moderna tänkare. Albert Bonniers Förlag.
- Magoulas, T. & Pessi, K. (1998). Strategic IT-mangement. Göteborgs Universitet, Institutionen för Informatik.
- Molina, A. et. al. (1998). Handbook of Life Cycle Engineering concepts, models and technologies. Kluwer Academic Publishers. The Netherlands.
- Nationalencyklopedin. (1995). Bokförlaget Bra Böcker.
- Nordström, K. A. & Ridderstråle, J. (2000). Funky Business. BookHouse Publishing AB.

Robson, W. (1997). *Strategic Management & Information Systems, An integrated approach.* (2nd ed.). Pearson Education Limited.

Slack, N et.al. (1998). *Critical acclaim for operations management, Second Edition.* Financial Times Management.

Wallin, M. & Thorburn, R. (2000). *Inner Life Design.* Ekerlids Förlag.

Begränsad cirkulation

Lundgren E. *Att uppenbara det dolda.* Kompendium Informatik som vetenskap. 2000.

Magoulas, M. & Magoulas, T. (1999). *Infologi & Information Systems Engineering, Teoridel.* Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för Informatik.

Magoulas T. (2000). *Schools of Thought.* SISP 2000. 15/11 2000. Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för Informatik.

Artiklar

Adler, M. S. (2000). Avoiding the perils of imaging system implementations. *Information Management Journal. Prairie Village* (Oktober).

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations, *Harvard Business Review.* Sept-Oct, 115-125.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management Vol. 17 No. 6* (pp. 337-342).

Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management review. Cambridge.*

Checkland, P. B. (1989). Soft Systems Methodology. *Human Systems Management 8* (pp. 273-279).

Clark, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management Vol. 17 No. 3* (pp. 139-145).

Corboy, M & O'Corrbui, D. (1999). *Management Accounting. London* (November).

Earl J.M. (1996). *Approaches to strategic information systems planning experience in twenty-one United Kingdom companies.* Information & Management.

Enqvist, H et.al..(2001). *DELTA Meta Architecture for Proactive Mngement of Coordinated Development in Complex Enterprises and Information Systems.* Project P 10525. NUTEKs program for Complex Technical System.

Gottschalk P. (1999). *European Journal of Information Systems. Basingstoke.* (Juni 1999).

Grundy, T. (1998). Strategic Implementation and Project Management. *International Journal of Project management 16.*

- Hatten, M.L.& Hatten, J.K. (1997). *Information Systems Strategy: Long Overdue-and Still Not Here*. Long Range Planning, Vol. 30, No.2, pp 254-266.
- Hauc, A. & Kovac, J. (2000). Project magement in strategy implementation-experiences in Slovenia. *International Journal of Project Management Vol. 18* (pp. 61-67).
- Heracleous, L. (2000). The role of strategy implementation in organisation development. *Organization Development Journal Chesterland*.
- Hutchins, H. A. (2000). Seven key elements of a successful implementation, and eight mistakes you will make anyway. *Hospital Material Management Quarterly*. Rockville (November).
- Kipp, M. F. (1999). The challenges of strategy: Seven lessons. *Strategy & Leadership*. Chicago. (Januari/februari).
- Lord, M. A. (1993). Implementing Strategy Through Project Management. *Long Range Planning, Vol. 26, No.1*(pp. 76-85).
- McKierman, P. (1997). *Strategy Past; Strategy Futures*. Elsevier Science Ltd.
- Moran, B. P. (2000). Executing killer strategies. *Advisor Today*. Washington (Augusti).
- Noble, C. H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*. Greenwich. (November/December).
- Pellegrinelli, S. & Bowman, C. (1994). Implementing Strategy Through *Projects*. *Long Range Planning, Vol. 27, No.4* (pp. 125-132).
- Simon, H. (1969). *The Science of the Artificial*. The MIT Press.

Tidningar

- Byttner K. J. (2001). E-handel driver på systemintegrering. *Computer Sweden* (12 februari).
- Rodert, A. (2001). Vad motiverar medarbetarna egentligen? *Computer Sweden*. (19 mars).
- Victorzon A. (2001). ”Sätt upp mål och kontrollera att de uppnåtts.“*Computer Sweden*. (2 februari).

Samtal

- Magoulas, T. (2001, a)). Samtal den 20/2 2001.
- Magoulas, T. (2001, b)). Samtal den 6/3 2001.
- Magoulas, T. (2001, c)). Samtal den 20/3 2001.
- Magoulas, T. (2001, d)). Samtal den 24/4 2001.

Webben

- <http://www.astrazeneca.se/iSverige/affarside.asp>, 2001-05-22.
- <http://www.astrazeneca.com>, 2001-05-22.
- <http://www.ericsson.com>, 2001-05-29.

8. Bilagor

Bilaga 1, Strategiprocessen: Johnson & Scholes modell.

Kärnan i strategisk management är att skapa en framtid genom en strategisk process. Själva strategiprocessen är allt utom linjär. För att en strategi ska bli användbar och relevant krävs att vi har någon typ av modell som hjälper oss att representera komplexiteten så vi kan studera den. Robson (1997) tycker att det är i detta skeende vi kan använda oss av Johnson och Scholes modell, se nedan. Observera att detta är ett synsätt på hur strategiprocessen kan genomföras.

Robson (1997) anser att meningen med hela processen är att skapa förståelse för organisationen och dess situation för att därigenom kunna avgöra i vilken riktning framtiden ska gå.

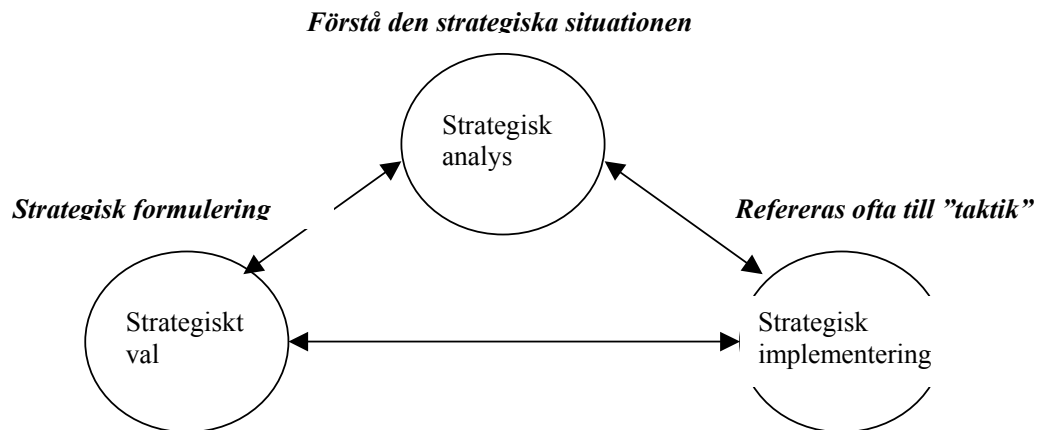


Fig.3.6 Modell av strategisk management process. (Robson, 1997).

Nedan förklaras elementen som finns representerade i modellen ovan lite mer utförligt.

Strategisk analys.

Johnson och Scholes anser att strategisk analys innefattar förståelsen för,

- **Omgivningen.** Strategin för organisationen borde vara riktad mot att utforska omgivningens möjligheter och samtidigt blockera hot på ett sätt som är konsistent med interna utvecklingsmöjligheter. Detta baseras på Porters concept på "environmental fit" som tillåter organisationen att maximera sin konkurrenssituation.
- **Resurser.** Målet med detta är att förstå organisationens strategiska möjligheter. Processen försöker verifiera organisationens svagheter och styrka.
- **Värderingar och mål.** Detta innebär att tolka den kultur som finns i organisationen samt dess innebörd. Det finns olika sätt att kategorisera kulturen. Många element bildar tillsammans en kultur som t.ex. makt, historia, språk, status symboler etc.

Strategiskt val.

När ledningen har skapat sig en bild av de strategiska möjligheter som finns krävs det olika tekniker för att hjälpa till med utvärdering av dessa. De element som förknippas med strategiskt val är,

- **Identifiering av möjligheter.** Här ska genereras olika strategiska scenarios som sedan kan utvärderas. Johnson och Scholes menar att följande uttryck kan användas; Vilken bas? Vilken riktning? Hur?

Vilken bas?	Vilken riktning?	Hur?
<i>Låga kostnader</i>	Gör ingenting	Intern utveckling
<i>Differentiering</i>	Dra tillbaka	Extern utveckling (Förvärv).
<i>Fokus/nischa</i>	Konsolidera	Samarbete
	Penetrering av marknaden	
	Utveckling av marknaden	
	Diversifiering	

Tabell 3.1 Identifiering av möjligheter. (Robson, 1997).

- **Uppskattning av dessa möjligheter samt val.** När nya strategiska möjligheter har framställts bör det finnas ett ramverk för att behandla deras lämplighet, genomförbarhet samt ”fit” (omgivning, kultur samt kapabel). Processen för att göra detta kan vara rationell, analytisk, eller mer subjektiv.

Strategisk Implementering.

Här krävs att organisationen tar itu med,

- **Resursplanering.** Här identifieras de huvudsakliga arbetsuppgifter som ska utföras, hur de ska utföras samt av vem.
- **Organisatorisk strukturförändring.** Här bedömer organisationen på vilket sätt den strategiska implementeringen ska genomföras samt hur den bäst organiseras.
- **Nödvändiga arbets- och systemförändringar.** Det kan tänkas att informationssystemen behöver korrigeras eller ändras samt att befintlig kompetens behöver anpassas.

Bilaga 2, Livscykelmodell: Checklands Soft Systems Methodology

Soft Systems Methodology (SSM) betraktar ett system inte bara som bestående av artefakter, utan det består både av artefakter och mänskliga aktiviteter. System som skapas genom mänsklig tolkning har inga klara gränser mot sin omgivning. Det innebär att en samstämmig definition av systemet är svårt eller till och med omöjligt att finna. Det återstår därför för de inblandade att finna den systemdefinition som kan framförhandlas och som framstår som meningsfull. SSM syftar till att identifiera, analysera, modellera, föreslå och genomföra förhandlad och accepterad systemutveckling. Checkland (1985) beskriver den process som iterativ och den består av sju steg;

I verksamheten (den verkliga världen):

Analysfas

1. Närma sig den problematiska situationen.
2. Uttrycka problemsituationen.

I systemtänkandet om världen (tankens värld):

Designfas

3. Formulera rotdefinitioner av relevanta system av ändamålsenliga aktiviteter.
4. Bygga konceptuella modeller av systemen som nämnts i rotdefinitionen.

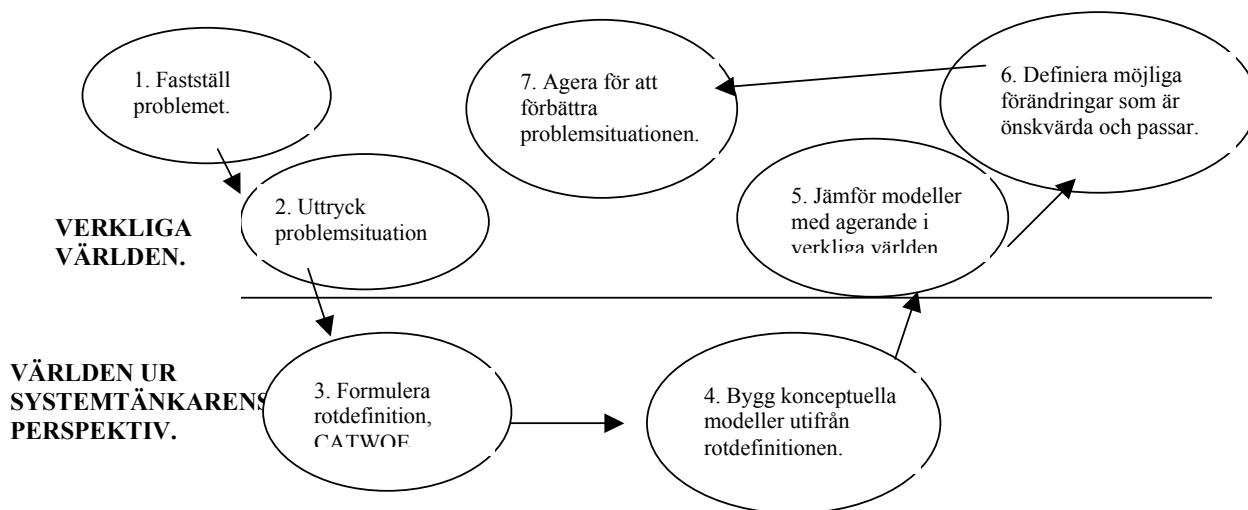
Åter i verksamheten:

Förändringsanalys

5. Jämför modellerna med aktiviteter i verkligheten.
6. Definiera möjliga förändringar vilka är både önskvärda och genomförbara.

Implementeringsfas

7. Vidta åtgärder för att förbättra problemsituationen.



Figur 3.5. Checklands SSM. (Checkland, 1985).

Analysfas

1. Närma sig den problematiska situationen.

I denna fas insamlas information om organisationen typ struktur, processer, anställda etc. Kunskapen om dessa faktorer ökar förståelsen för olika faktorer.

2. Uttryck problemsituationen.

Här uttrycks problemsituationen bildligt med hjälp av ”Rich pictures” etc.. Detta för att det ger en rik bild av omständigheten som undersöks. När en ”Rich pictures” har skapats lämnar undersökningen den verkliga världen för att gå in i den teoretiska världen dvs. tänkandets värld.

Designfas

3. Formulera Rotdefinitioner av relevanta system av ändamålsenliga aktiviteter

Innan en modell skapas är det viktigt att konstruera en Rotdefinition som beskriver vad systemet är, vad det vill uppnå samt dess relationer till omvärlden. Detta åskådliggörs ur ett speciellt perspektiv.

Kunder (C)	Kunder till systemet.
Aktörer (A)	De som utför systemets aktiviteter.
Transformation (T)	Den grundläggande transformationsprocessen i detta mänskliga system. Detta kan uttryckas i termer av vad som kommer in i systemet och vad som kommer ut.
Världsåskådning (W)	Det grundläggande sättet att betrakta systemet och dess omgivning. Det som skapar sammanhang i detta mänskliga system och gör det meningsfullt.
Ägare (O)	De personer som har möjlighet och befogenhet att ändra eller avskaffa systemet i fråga.
Omgivningen (E)	Den värld som omger och påverkar systemet men systemet har ingen kontroll över detta.

Det kan upprättas flera rootdefinitioner utifrån olika perspektiv.

4. Bygga konceptuella modeller av systemen som nämnts i Rotdefinitionen.

Visar aktiviteter som behövs för att transformera inputs till outputs. Modellen ska kontrolleras mot tidigare formella beskrivning av systemet.

Förändringsanalys

5. Jämföra modellerna med aktiviteter i verkligheten

Nästa steg är att jämföra modellen eller modellerna med vad som finns i verkligheten samt upprätta eventuella förändringar.

6. Definiera möjliga förändringar vilka är både önskvärda och genomförbara

Utröna om dessa förändringar är möjliga ur ett kulturellt perspektiv. Beaktas även ur erfarenhetssynpunkt.

Implementeringsfas

7. Vidta åtgärder för att förbättra problemsituationen

När kursen är lagd är det nödvändigt att bestämma sig för hur förändringen ska gå till väga. Det finns inga förslag i modellen för hur själva implementeringen ska genomföras utan modellen fokuserar mer på innehållet i strategin. (Patching, 1990).

Bilaga 3, Projektmodell: Projekt Start-Up (PSU), A Hauc & J Kovac

Målen för strategisk implementering genom projekt är:

- Introducera en systematisk process vid övergången från strategisk formulering till strategisk implementering.
- Korta tiden från strategisk formulering till strategisk implementering.
- Öka effektiviteten vid implementeringen.
- Samtidig kontroll av förändringar i processen för strategisk formulering och implementering.

Tidigare var processen för strategisk planering starkt kritiserad på grund av sin ineffektivitet. Den innehöll ett byråkratiskt angreppssätt till strategiformuleringen och den strategiska implementeringen var nonchalerad. Idag är processen strategisk planering betydligt mer dynamisk vilket projekt management har bidragit till. Tills idag har fokus varit på att förena de båda modellerna. En separering av de båda processerna är främsta hindret för en snabb och effektiv implementering.

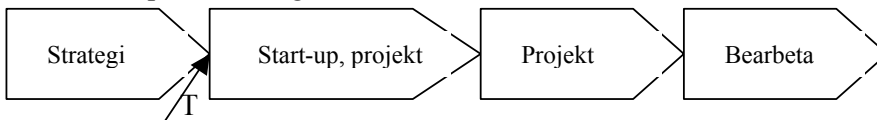
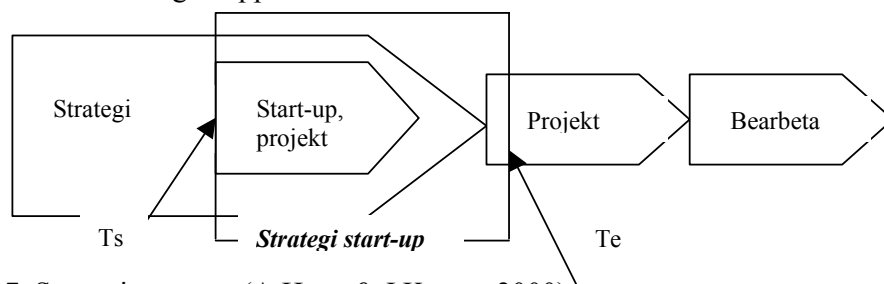


Fig.3.6. Strategi, projekt, bearbetning. (A Hauc & J Kovac, 2000).

Den mest kritiska punkten är övergången från strategi till projekt. Därför bör de strategiska målen översättas till projekt mål och till en övergripande Project start-up process som möjliggör implementeringen av projektet. Hauc & Kovac tycker att strategisk och projekt management ska integreras. Målet med integrationen är skapandet av en modell som ökar processens effektivitet. Strategiska beslut ska tas under "Project start-up" för att uppnå en bra strategisk formulering som representerar grunden för inledningen av implementeringen av projektet. Strategiformuleringen används som input i "Project start-up" processen. Det innebär att PM måste inkluderas vid upprättandet av strategisk formulering. Beskrivningen av denna översättning kan också definieras som "Strategi start-up". I denna process är strategisk formuleringen i den första fasen av implementeringen. Vid punkt Te är den slutliga strategiska formuleringen uppnådd.



Figur 3.7. Strategi start-up. (A Hauc & J Kovac, 2000).

De huvudsakliga karaktärsdragen för "Strategy start-up" är;

- Strategier utvecklas i fasen när strategiska mål översätts till projekt mål och därigenom är "Project start up" möjlig.
- "Strategi start-up" ska utformas på ett sådant sätt att andra strategibeslut som behövs för att öka inputen till strategisk formulering kan göras samtidigt.
- Under "Project start-up" har påverkan av förändringarna redan beaktats.
- Anledningen till de beslut som tagits ska vara definierade i projekt planen så fortsättningen av implementeringen är bara en fråga om att förankra planen.

Bilaga 4, Projektmodell: Programorienterat angreppssätt (PA), S Pellegrinelli & C Bowman, 1994

Valet av förändringsmekanism är kritiskt för effektiviteten av strategisk implementering. Är strategin ”evolutionär” ändras organisationen inifrån. Är strategin revolutionär räcker det inte med att använda sig av existerande strukturer och procedurer för att åstadkomma förändring. Ett alternativ är att använda sig av Program Management.

Program management är ett ramverk för att gruppera existerande projekt och definiera nya. Projekten koordineras med varandra för att upptäcka gemensamma mål eller andra fördelar som projekten kan dra av varandra och som annars inte upptäckts. Skillnaden mellan projekt och program management är att program inte bara har ett mål eller en begränsad tidshorisont. Det är vanligt att företag använder sig av program management eller till och med program kontor t.ex. British Telecom, British Rail etc. Program management kan göra mer än att än att gruppera projekt, det kan agera bro mellan strategi och projekt. Program management verkställer strategin genom;

- Skapa ramverk för den strategiska implementeringsprocessen och därigenom försäkra att kritiska element identifieras och relevanta aktiviteter är specificerade.
- Projektdefinitionen görs mer systematisk och målinriktad och därigenom reduceras antalet långtgående projekt som innehar högre risk att misslyckas Istället ersätts dessa med kortare sekventiella projekt som är definierade och hanteras inom ramverket för program.

För att detta ska lyckas krävs att senior management fullständigt omprövar deras synsätt på implementeringsprocessen och på sitt personliga ledarskap. För att undvika misstag med program management bör;

- Strategin bryts ned i hanterbara delar.
- Projektets relation till övriga projekt bör fastställas.
- Definierade projekt inom ramverket program behöver support från någon inom ledningsgruppen samt en drivande projekt manager.
- Slutligen kräver strategisk program en aktivt deltagande för att både navigera och sätta rätt kurs.

Slutligen menar författarna att projekt är mycket bättre verktyg för strategisk implementering management av förändring än de gamla konventionella metoder som förekommer. Organisationer som kan använda och tillämpa sig av dessa har klara konkurrensfördelar.

Bilaga 5, Ledarskapets Förmåga

Frågorna är semistrukturerade;

Ledarskapets roll.	
Överblickbarhet.	Har med verkligheten att göra.
1) Hur skapar ni överblickbarhet över er strategiska utvecklingsprocessen?	
2) Hur ser era teoretiska modeller ut som stödjer överblickbarheten i verkligheten för utvecklingsprocessens? Finns det; a) Substantiellt innehåll; i) Intressenter? ii) Utv. mål? iii) Projekt? iv) Verksamheten (System, struktur, process utbildning, kultur)? b) Procedurellt innehåll; i) Analys? ii) Design? iii) Förändringsbeslut? iv) Implementering?	Finns det modeller som stödjer komplexiteten i verkligheten både ur substantiellt och procedurellt perspektiv?
3) Har ni definierat en gemensam begreppsbas?	
4) Vilka olika nivåer i organisationen delges överblickbarheten av den organisatoriska förändringen?	
Medvetenhet.	Har med kommunikation och tänkandet att göra.
1. Hur gör ni för att skapa medvetenhet om utvecklingsprocesser i er organisation?	
2. Finns beslutsprocessen rörande strategisk utveckling centralt eller lokalt i er organisation?	
3. Hänger det strategiska tänkandet och handlandet ihop dvs. är människor som berörs av förändringen delaktiga i strategiprocessen ?	Hänger tänkande och handlandet ihop?
4. Skapas det förutsättningar för förståelse av förändringen samt nås det konsensus innan genomförandet? Se kritiska faktorer 12,13.	Anpassas informationen, ges tid och motivation?
5. Var är de som berörs av förändringen delaktiga i strategiprocessen? a. Analys? b. Design? c. Val? d. Implementering?	Är de som berörs av förändringen delaktiga i utvecklingsprocessen?
6. I samband med förändringsarbete, hanteras spontant eller via planering; a. Utbildning? b. Resursfördelning? c. Maktförskjutning?	
7. Hur förvissas att informationen om förändringsprocessen tolkas på ett relevant sätt så att det uppnås en gemensam bild av förändringen?	
8. Vilka i organisationen har tillgång till information som rör förändringsarbetet?	
9. Hur bidrar informationsflödet till samordning av tänkt utveckling och implementering av denna?	

Meningsfullhet.	Helheten bestämmer om det blir en bra lösning.
1. Hur gör ni för att skapa en meningsfull strategisk utvecklingsprocess?	
2. Hur initieras nya utvecklingsmål respektive hur omformuleras gamla?	Holistiskt perspektiv?
3. Hur detaljerade är utvecklingsmålen?	Finns det hårt eller mjukt tänkande?
4. Finns förutsättningar för en lärande process eller optimeras målen?	Är processen lärande eller optimerande?
5. Hur samordnar ni olika; a) Projekt? b) Utvecklingsmål? c) Intressenters mål? (vinna-vinna förhållande) d) Verksamhetens utveckling.(system, människor, processer, struktur och kultur)	Finns det ett vinna-vinna förhållande för alla parter? Sker det samordning av utvecklingen i verksamheten?
6. Beaktas kulturen?	
7. Följs strategierna upp?	

Bilaga 6, Kritiska faktorer

	Överblickbarhet (ö)
1	Finns det en tydlig vision för organisationen?
2	Bryter ni ner strategier i mindre delar/moduler?
3	Finns det formella och informella tvärfunktionella nätverk?
4	Har ni överblickbarhet över ansvarsfördelningen?
5	Har ni överblickbarhet över eventuella risker?
6	Har ni löpande överblickbarhet över omvärldsförändringar?
7	Har ni överblickbarhet över tidigare genomförda förändringsprojekt?
	Medvetenhet
8	Säkrar ni medvetenhet om utvecklingsarbetet samt förståelsen under processens gång hos ägare, kunder och anställda?
9	Hanterar ni informationsflödet så att det finns förutsättningar för delaktighet av hela företaget i utvecklingsprocessen.
10	Vilka deltar vid de olika beslutspunkterna i er utvecklingsprocess, hänger tänkande och handlande tillsammans?
11	Finns möjlighet till feedback av information i organisationen?
12	Motiveras personalen samt sker det speciella åtaganden?
13	Brukar ert tidsschema för genomförandet av strategiskt förändringsarbete hålla?
	Meningsfullhet
14	Beaktas alla intressenters synpunkter vid fastställande av utvecklingsmål?
15	Beaktas de värderingar och den kultur som finns i organisationen?
16	Tillåts motstånd? Hur hanteras detta?
17	Följer ni upp era strategier?