



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Ledarstilens betydelse för samordnad utveckling

The impact of change leadership style on coordinated organization development

Annika Nåfors

Mastersuppsats i IT-Management

Rapport nr. 2011: 010

ISSN: 1651-4769

Sammanfattning

Organisationers krav på ständiga förbättringar har lett till att investeringar inom IS/IT har ökat samtidigt som det finns ett missnöje med frånvaron av tydlig affärs- och verksamhetsnytta och antalet krisprojekt ökar. Trots det framställs IS/IT ofta som den stora möjliggöraren till ökad konkurrenskraft och paradoxalt nog ökar investeringarna i takt med att jakten på allt bättre resultatet ska åstadkommas med mindre resurser. Det räcker inte längre att "springa fortare" än konkurrenterna utan man måste även arbeta smartare och placera sig rätt, ett spel som kräver både kunskap, kompetens, erfarenhet och intuition. Inom en verksamhet existerar ett antal sammansatta förhållanden och beroenden och verksamhetens komplexitet ökar i takt med organisationernas kontinuerliga utveckling. Den snabba förändringstakten ställer krav på att utvecklingen samverkas och samordnad utveckling är ett begrepp som används för koordinerad organisationsutveckling för att åskådliggöra det essentiella helhetsperspektiv som behövs för ökad förståelse för verksamhetens komplexitet.

Syftet med denna uppsats är att utforska ledarstilens betydelse i samordnad utveckling och att empiriskt undersöka på vilket sätt en coachande ledarstil kan bidra till framgångsrikt förändringsarbete. Studien utreder samordnad utveckling och klargör den mångfald av aspekter som bör belysas i samband med förändringsarbete i organisationer samt ledarskapets potentiella betydelse genom att belysa studiens forskningsfråga: *På vilket sätt kan en coachande ledarstil bidra till framgångsrikt förändringsarbete vid samordnad utveckling?*

Studien genomfördes med en kvalitativ ansats genom fallstudier av ett pågående förändringsprojekt i Jönköpings kommun, införande av kommungemensamt kontaktcenter. Det empiriska resultatet bygger dels på resultatet från sex stycken tidigare studier som genomförts i samband med studierna inom IT-management programmet och dels på resultatet i denna studie. Resultatet har analyserats utifrån de identifierade ledarskaps- och ledarstilsteorierna för framgångsrik samordnad utveckling som framkommit i den teoretiska referensramen.

Det har varit möjligt att utifrån de tre teman som har använt i såväl empiri som analys och diskussion dra slutsatserna att:

- Att det finns en god medvetenhet om betydelsen av förändringsstrategi, förändringsdimension och förändringars påverkan i förändringsprocessen
- Att den empiriskt studerade kommunen arbetar aktivt för att skapa samordnad utveckling i samband och att införandet av kontaktcenter är central utgångspunkt för att skapa samverkan mellan förvaltningar.
- Att det *inte* finns en enskild ledarstil som är lämplig för framgångsrik samordnad utveckling utan att det snarare behövs flera ledarstilar utifrån den aktuella situationen.

Utifrån den empiri som har studerats är det möjligt att dra slutsatsen att den coachande ledarstilen bidrar med stöd och vägledning i förändringsarbete och att respondenterna anser att den främst har sin styrka i införandefasen. Vidare framgår att det är de andra presumtivist föreslagna ledarstilarna, strategisk och transformativ ledarstil, används i aktuell kontext och att de båda bidrar till att skapa ett essentiellt holistiskt perspektiv på samordnad utveckling.

Nyckelord: Samordnad utveckling, ledarskap, ledarstil

Abstract

The requirements for continuous improvements in the organizational sphere have led to increasing investments within the IS/IT-area. While the lack of clear business- and operational benefits suffers an increase in dissatisfaction, the number of emergency projects is becoming more and more frequently used.

Nevertheless, the production of IS/IT is often considered the major enabler to competitiveness and, paradoxically, increasing investment as the quest for even better results will be achieved with fewer resources. It's no longer enough to "run faster" than your competitors, you also need to work smarter and position yourself correctly, an exercise that requires knowledge, skills, experience and intuition. Within an activity number of complex relationships and dependencies exists which leads to an increase in the operations complexity with the continuous organizational development. The rapid pace of change demands that the development work together and coordinated development is a term used for coordinated organizational development to illustrate the essential holistic approach needed for better understanding of the complexity of activities.

The purpose of this thesis is to explore the importance of leadership style regarding the coordinated development, and to empirically examine how a coaching leadership style can contribute to successful change management. The study investigates the coordinated development and clarifies the diversity of aspects that should be addressed in the context of change management in organizations and the potential role of leadership by highlighting the study research question: *How can a coaching leadership style contribute to successful change management in coordinated development?*

The study was conducted with a qualitative approach through case studies of an ongoing change projects in the municipality of Jönköping, the introduction of municipal contact centers. The empirical results are based partly on results from six previous studies conducted in connection with studies in IT management program and partly on the results of this study. The result has been analyzed from the identified leadership and management style theories of successful coordinated development that emerged in the theoretical framework. It has been possible based on the three themes that have been used in both empirical analysis and discussion as to draw the conclusions that:

- There is a good awareness of the importance of the change in strategy, change dimension and changes for the impact of change.
- The empirically studied municipality is working to create coordinated development in the context and the introduction of the contact center is the central starting point to create a synergy between administrations.
- There is no single leadership style that is appropriate for the successful coordinated development but rather that it needed several leadership styles based on the current situation.

Based on the empirical, it is possible to conclude that the coaching leadership style, providing assistance and guidance in the change process and that the respondents believe that it mainly has its strength in the implementation phase.

This master thesis is written in Swedish.

Keywords: Coordinated development, leadership, leadership style

Förord

Att skriva ett examensarbete beskrivs ofta som en mycket speciell och många gånger arbetsam period. Personligen ser jag denna tid som otroligt stimulerande och utvecklande och jag anser att arbetet med att skriva examensuppsatsen har varit mycket givande. Att få tillfälle att se hur teorier sakta växer fram i den teoretiska referensramen och se hur mönster utvecklas i analysen som sedan knyts samman i diskussioner och slutsats är otroligt intressant. Det är min personliga bedömning att jag kommer ha stor nytta av de kunskaper som jag fått i samband med uppsatsarbetet.

Det är många som jag vill framhålla och tacka för deras insatser i samband med uppsatsarbetet. Tack till min handledare Kalevi Pessi, för dina goda råd, för ditt stöd och för ditt kritiska tänkande som ledde mitt arbete framåt. Tack även till övriga lärare på IT-Managementprogrammet, främst Maria Bergenstjerna och Thanos Magoulas för många givande diskussioner under studietiden.

Tack till mina respondenter på Jönköpings kommuns IS/IT-avdelning. Utan er insats hade studierna som ligger till grund för uppsatsen inte varit möjliga att genomföra. Jag är mycket tacksam för den tid ni gett mig, för ert alltid lika trevliga bemötande och ert engagemang på mina många gånger jobbiga frågor. Ett stort tack till samtliga som varit involverade under de studier som genomförts och jag hoppas att vi ses snart igen.

Jag vill även tacka min familj och mina vänner för ert ovärderliga stöd och för all hjälp som jag fått med både korrekturläsning och inspirerande engagemang.

Göteborg den 31:e maj 2011

Annika Nåfors

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1. Bakgrund.....	7
1.2. Syfte och frågeställning	9
1.3. Relevanta begrepp	10
2. Metod	11
2.1. Vetenskapligt förhållningssätt.....	11
2.2. Vetenskaplig metod	11
2.3. Forskningsprocessen	12
2.3.1. Genomförande av empirisk studie	14
3. Teoretisk referensram.....	16
3.1. Förändring och utveckling.....	16
3.1.1. Organisationsförändringar	17
3.1.2. Systemteoretiskt perspektiv på utveckling.....	19
3.1.3. Verksamhetens komplexitet.....	21
3.2. Samordnad utveckling.....	23
3.2.1. Teknisk, politisk & kulturell synvinkel på samordnad utveckling...	23
3.2.2. Lärande synvinkel på samordnad utveckling.....	25
3.2.3. Verksamhetsarkitekturell synvinkel på samordnad utveckling.....	27
3.2.4. Organisationskulturella aspekter för samordnad utveckling	30
3.3. Ledarskap.....	38
3.3.1. Interpretation av ledarskap	38
3.3.2. Historiskt perspektiv på ledarskap.....	39
3.3.3. Ledarskap för lärande.....	42
3.3.4. Ledarskap i förändring	43
3.3.5. Strategiskt ledarskap	44
3.4. Ledarstilar.....	46
3.4.1. Interpretation av ledarstil.....	46
3.4.2. Ledarstilsmodeller	47
3.4.3. Ledarstilar för samordnad utveckling	50

3.5.	Konklusion teoretisk referensram.....	57
3.5.1.	Vidareutveckling av FEM-modellen.....	58
3.5.2.	Helhetsmodell för ledarskap i samordnad utveckling	61
3.5.3.	Sammanfattning teoretisk referensram	63
4.	Empiri	64
4.1.	Införande av kontaktcenter i Jönköpings kommun	64
4.2.	Substantiell förstudie införande kontaktcenter i Jönköpings kommun	67
4.3.	Redovisning av empiriskt resultat.....	72
5.	Analys och diskussion.....	78
5.1.	Tema 1 Förändringsprocessen.....	78
5.2.	Tema 2 Samordnad utveckling.....	81
5.3.	Tema 3 Ledarstilens betydelse	85
6.	Slutsats.....	94
6.1.	Personliga reflektioner	96
6.2.	Förslag till vidare forskning	96
	Referenser	97

1. Inledning

Denna masteruppsats utgör examensarbete inom IT-managementprogrammet vid Göteborgs universitet, Institutionen för tillämpad IT. Grunden för ämnesvalet i denna uppsats kommer från min egen bakgrund och tidigare studier inom forskningsprojektet Innoveta¹, från mina tidigare yrkeserfarenheter samt från studier inom systemvetenskap och arbets- och organisationspsykologi vilka har lett fram till ett intresse för ledarstilens betydelse i samordnad utveckling.

Det inledande kapitlet presenterar studiens ämnes- och problembakgrund, samt redogör för studiens syfte, frågeställning och avgränsning.

1.1. Bakgrund

Vi möts ofta av uttryck som att vi ”lever i en värld av ständiga förändringar” eller att det är ”en turbulent och föränderlig värld” med krav på att organisationer ska förändras utifrån denna verklighet. Idag står de flesta organisationer, inom såväl näringsliv som offentlig sektor, inför mer eller mindre ständiga utmaningar på förändring och utveckling samt krav på att effektivisera verksamheten (Ljungberg & Larsson, 2001). Informationsteknik (IT) och informationssystem (IS) framställs ofta som lösning för de krav som verksamheterna ställs inför och IS/IT beskrivs som ”ett verktyg, en möjliggörare eller ett medel” för att möjliggöra organisationers strategiska visioner och mål.

Organisationers krav på ständiga förändringar har lett till att investeringar inom IS/IT har ökat samtidigt som det även finns ett tydligt missnöje med frånvaron av en tydlig affärs- eller verksamhetsnytta. Trots det framställs IS/IT som den viktigaste möjliggöraren till ökad konkurrenskraft och det samtidigt som antalet krisprojekt ökar. KTH professorn Torsten Cegrell hävdar att så lite som endast en tredjedel av alla IT-projekt levereras i tid, inom budget och med efterfrågad funktionalitet (Computer Sweden, 2009). Paradoxalt nog ökar investeringarna i takt med jakten på ett allt bättre resultat som ska åstadkommas med mindre resurser. Det räcker inte längre med att ”springa fortare” utan man måste även arbeta smartare och placeras sig rätt, något som Ljungberg och Larsson (2001) beskriver som ett spel som kräver både kunskap, kompetens, erfarenhet, intuition och känsla. Organisationer och företag behöver lära sig att positionera sig rätt för att kunna klara de krav på framgång och vidareutveckling som ställs.

Den snabba utvecklingen som vi lever i idag och kraven på att verksamheten ska utvecklas sammanfattas ofta med begreppet verksamhetsutveckling. Det är ett brett område som handlar om att hitta ”rätt” affärsupplägg, effektiva processer, ett effektivt arbetssätt, ett bra systemstöd mm. och som kan sammanfattas som en utveckling av verksamhetens produktion. Verksamhetsutveckling planeras ofta för effektivisering av verksamhetens processer där man önskar att de icke-värdeskapande kostnaderna ska identifieras och därefter minskas eller elimineras helt (Sörqvist, 2004). All form av verksamhetsutveckling innebär även ett förändringsarbete som sker tvärs över organisationen och som berör såväl berörda verksamheter som dess medlemmar.

¹ Innoveta, är akronym för forskningsprojektet ”Innovativa e-tjänster för kompetensutveckling och verksamhetsstöd för kundservice”, treårigt forskningsprojekt som är finansierat av Vinnova.

Förändringsarbete i verksamheter är sällan enskilda aktiviteter utan ofta genomförs ändringar även inom IT med nya eller ändrade informationssystem vilket även innebär förändringar för berörd personal. För att kunna utvecklas i rätt riktning krävs enligt Svärdröm, Magoulas och Pessi (2006) en samordnad utveckling mellan verksamhetens produktion (verksamhetsutveckling), utbildning av personal (kompetensutveckling) och införande av nytt IT-system (systemutveckling). Samordnad utveckling kan enligt Svärdröm et al (2006) ses som ett samlingsbegrepp vars ideal innebär strävan efter att uppnå planerade effekter vilket oftast även leder till en form av organisationsutveckling.

Det finns numera en medvetenhet om att det inte räcker med att införa ett IS/IT-system utan att det även behövs ett organisatoriskt förändringsarbete i samband med IT-implementering. Komplexiteten med att ”leda IT till affärsnytta” beror på en rad faktorer och bland de generella förklaringar som ges är bl.a. de svårigheter som finns med att skapa hållbara affärs-och IS/IT-strategier som ligger i linje med varandra, problematiken med att både definiera och validera IT-relaterad affärsnytta, att skapa ändamålsenliga arkitekturer som kan hantera den komplexitet som verksamheterna ställs inför samt vikten av samordnad utveckling för att kunna nå framgångsrik förändring. Visserligen erbjuds verksamhetsutvecklare, metoder och verktyg för att arbeta med förändringsarbete i samband med att tekniken överlämnas till verksamheten, men i vilken grad verksamheten väljer att ta till sig av erbjudanden som står till förfogande och i vilken omfattning man väljer att arbeta med förändringsarbete skiljer sig dock beroende på ledarskapet (Biseliuss, 2007).

Eva Hamilton (SVT:s vd) säger att ”Den nya verkligheten ställer höga krav på ledarskapet” och när hon fick utmärkelsen Årets ledare 2009 var motiveringen: ”Genom ett personligt, engagerat och tydligt ledarskap har pristagaren enat, förnyat och effektiviserat en organisation med komplex målbild som är utsatt för hårt omvandlingstryck” (CIO Sweden, 2010). Det finns även studier som påvisar att ”Framtidens chef ska vara mjuk och coachande” och att ”chefen ska kunna motivera, inspirera och vara en god förebild” (Computer Sweden, 2010). De stora förändringar som sker i verksamheter ställer även krav på ledningens ledarstil och hur den kan skapa optimala förutsättningar till förändring samtidigt som den även kan motivera medarbetare till förändringsarbete.

Problembakgrund

Sveriges kommuner och myndigheter står inför ett stort förändringsarbete i samband med att framtidens e-förvaltning (elektronisk förvaltning) ska införas. E-delegationen, expertgrupp med regeringens uppdrag att samordna myndigheternas IT-baserade utvecklingsprojekt och för att skapa goda möjligheter för myndighetsövergripande samordning, har presenterat flera delbetänkande kring framtidens e-förvaltning. Deras slogan ”Så enkelt som möjligt för så många som möjligt” är även namn på de betänkande som är underlag för framtidens e-förvaltning (Finansdepartementet, 2010). I betänkandet handlar det om att ”gå från strategi till handling för att kunna skapa framtidens e-förvaltning. Det är detta betänkande som Regeringen nu har beslutat att stödja i det senaste budgetförslaget och där de föreslår en satsning på 75 miljoner för att det ska vara möjligt att gå från strategi till handling.

Många av Sveriges totalt 290 kommuner arbetar med att införa e-förvaltning och i denna studie ges tillfälle att studera hur Jönköpings kommun valt att arbeta med samordnad utveckling som del av sitt arbete med att införa framtidens e-förvaltning. I deras pågående förändrings- och utvecklingsarbete med att införa ett kommungemensamt kontaktcenter finns mål att öka medborgarnyttan genom ökad förvaltningssamordning. Kontaktcentret (KC) är en samordnad kanal för service och information när det gäller kommunens samtliga verksamheter och tjänster till kommunens medborgare (Jönköpings kommun a, 2007). KC kan beskrivas som en gemensam telefoncentral dit medborgare och andra vänder sig för att ställa frågor kring den kommunala verksamheten och där man eftersträvar att hjälpa medborgaren direkt vid första kontakten med kommunen.

Det förändringsarbete som pågår inom kommuner har en inriktning mot att öka samordningen för att förenkla för medborgare och näringsliv och för att effektivisera verksamheten. Tongivande är att skapa framtidens e-förvaltning vilket skapar behov av ökad samordning mellan kommunens förvaltningar och mellan deras olika verksamhetssystem. Införandet av KC är ett förändrings- och utvecklingsarbete som pågår sedan oktober 2008 och som berör kommunens samtliga förvaltningar och som även har påvisat behov av ett ledarskap som uppmuntrar till ett kontinuerligt förändringsarbete.

1.2. Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att utreda ledarstilens betydelse för framgångsrikt förändringsarbete i samordnad utveckling och jag kommer undersöka på vilket sätt en coachande ledarstil kan bidra. Jag har tidigare studerat införandet av KC ur olika perspektiv under min utbildning inom IT-managementområdet och huvudinnehållet i studierna pekar på organisationskulturens och ledarstilens betydelse och det är huvudanledningen till inriktningen i denna studie. Inom KC tillämpas en ledarstil som bygger på coachning och personlig utveckling, på delegering och på att medarbetarna får möjlighet att fatta egna beslut. I denna studie ges tillfälle att undersöka om ledarstilen kan bidra till framgångsrik förändring. Ovanstående målsättning leder fram till följande frågeställning:

- *På vilket sätt kan en coachande ledarstil bidra till framgångsrikt förändringsarbete vid samordnad utveckling?*

Arbetet belyser ledarskaps- och ledarstilsteorier ur ett vidare perspektiv men för att närmare kunna utreda relevansen av ledarstilens betydelse kommer studien fokusera på att belysa ledaraspekter associerat till samordnad utveckling.

Avgränsning

Denna studie kommer att inriktas på att belysa hur en coachande ledarstil kan bidra till framgångsrik förändring i ett pågående kommunalt förändringsarbete som syftar till ökad samordnad utveckling sett ur kontaktcenters perspektiv. Det innebär därmed att studien *inte* kommer att belysa behov av ledarstil ur andra aspekter eller ur andra förvaltningars perspektiv.

Disposition

Rapporten består av sex kapitel varav inledningen är det första. Därefter följer ett kapitel som beskriver studiens metod, följt av den teoretiska referensram som används. Kapitel 4 beskriver empirin, följt av kapitel 5 som beskriver analys och diskussion och i kapitel 6 återges de slutsatser som har kunnat dras i studien.

1.3. Relevanta begrepp

Följande begrepp används ofta i denna studie och behöver därmed definieras för att på så sätt undvika missförstånd om dess betydelse.

Alignment

Alignment är ett engelskt begrepp som har börjat användas även i Sverige och begreppet kan beskrivas som justering av ett eller flera objekt i förhållande till andra objekt. Ofta relateras begreppet alignment till harmoni och i detta sammanhang beskriver det balans i förhållande till andra objekt.

E-program

Jönköpings kommuns samlade begrepp för att med teknikens hjälp införa en samordnad elektronisk förvaltning. Bakgrunden till beslutet att införa ett e-program finns i kommunens önskan att öka servicegraden till invånare, organisationer och företag samt minska kostnader för verksamheter med hjälp av ökad grad av självservicefunktioner (Jönköpings kommun a, 2008)

E-arkitektur

För att kunna realisera e-programmet och de tillkommande e-tjänsterna har kommunen skapat en e-arkitektur som tillhandahåller generella komponenter och specifikationer som e-tjänster behöver (Jönköpings kommun, 2009).

E-förvaltning

Benämning för elektronisk förvaltning, vilken kan beskrivas som samlingsbegrepp för IT-baserad verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning (Finansdepartement, 2010).

E-tjänster

Samlingsnamn på elektroniska tjänster och som kan beskrivas som en form av självservice som ges elektroniskt, dvs. via dator. Verva (2006) definierar e-tjänst som en service som tillhandhålls på elektronisk väg och som ges till medborgare och företag för att utträtta ärenden som de har hos en offentlig myndighet.

Kontaktcenter

Ett kontaktcenter är en samordnad kanal för service och information vad gäller om kommunens verksamheter och tjänster till kommunens medborgare (Jönköpings kommun, 2007). Ett kontaktcenter är en form av gemensam telefoncentral dit medborgaren kan vända sig med frågor och få svar direkt.

Ledarskap

Ledarskap används här som beskrivning för det praktiska utförandet av ledningsuppgifter inom en organisation eller ett företag. Ledarskap kan ses ur ett antal olika dimensioner och beskrivs mer utförligt i kapitel 3.3

Ledarstil

Ledarstil används som beskrivning för ledarens beteende och två grundläggande dimensioner i ledarbeteende urskiljs ofta; uppgifts- och relationsorientering. Ledarstilen är dock mer komplicerad än så och beskrivs mer utförligt i kapitel 3.4

Samordnad utveckling

En samordnad utveckling innebär ett holistiskt perspektiv på organisationens utveckling och verksameters komplexitet samtidigt som den även inkluderar analys av många perspektiv. I kapitel 3.2 redogörs begreppet mer ingående.

2. Metod

Detta kapitel har för avsikt att beskriva vetenskapligt förhållningssätt generellt sett och skildra den vetenskapliga metod som har använts. Vidare beskrivs informationsinsamlingen samt genomförandet av den empiriska studien. Under respektive avsnitt ges en redogörelse av de olika ställningstaganden som har gjorts under studiens och de ev. problem som har uppstått beskrivs.

2.1. Vetenskapligt förhållningssätt

Ett vetenskapligt arbete bör vara sakligt, trovärdigt samt ha balans och Ejvegård (2009) beskriver att saklighet innebär att skribenten kontrollerar de fakta som samlas in samt att det medför att man bör använda primärkällor. Ejvegård betonar även vikten av att sträva efter trovärdighet i ett vetenskapligt arbete men beskriver samtidigt de svårigheter som finns med att vara objektiv eftersom vi alla har egna fördomar och förutfattade meningar. Ett sätt att gardera sig mot objektivitet är att tydligt uttrycka när det är en personlig åsikt som uttrycks samt att hålla de subjektiva resonemangen till avsnittet diskussion. Det vetenskapliga förhållningssättet innebär även en strävan efter balans, vilken kan beskrivas som en strävan efter att ge rätt utrymme för det man behandlar (Ejvegård, 2009).

Det vetenskapliga förhållningssättet kan enligt Patel och Davidsson (2003) delas in i positivistisk och hermeneutisk ansats. Den *positivistiska ansatsen* används ofta inom naturvetenskapliga ämnen i de fall där man ska pröva en hypotes i den empiriska undersökningen (Ibid.). Metodiskt innebär det att forskningsarbetet sker med hjälp av en *hypotetiskt-deduktiv teoribildning* vilken innebär att forskaren utgår från ett sammanhängande system av påståenden och utifrån dessa härleder nya hypoteser (Holme & Solvang, 1997). Forskarens roll är relativt bestämd och knuten till den kvantitativa metod som oftast används. *Hermeneutisk ansats* innebär enligt Patel och Davidsson (2003) att kvalitativt studera, tolka och försöka förstå mänskligt handlade. Metodiskt medför det att en *induktiv metod* används och den innebär enligt Holme och Solvang (1997) att vi skapar sociala modeller av verkligheten. Forskarens roll är öppnare och mer subjektiv än den deduktiva ansatsen och den ger även möjlighet för forskaren att försöka se helheten av det problem som studeras (Ibid.).

2.2. Vetenskaplig metod

Ordet metod betyder enligt grekiskan ursprungligen "vägen till ett mål" och i forskningssammanhang används den ofta för ett mekaniskt följande av regler (Kvale & Brinkmann, 2009). Den vetenskapliga metoden blir det redskap som används för att lösa ett problem samtidigt som det även används för att komma fram till ny kunskap (Holme & Solvang, 1997). Den vetenskapliga metoden blir här redskapet för att uppnå målsättningen och den är också en förutsättning för att kunna utföra ett seriöst forskningsarbete. Det första steget i det vetenskapliga arbetet är att fundera på vad problemet består av och dess innehåll styr sedan valet av teoriansats, metoder och material (Ibid.).

Det finns olika metoder att använda för att undersöka problem och man brukar skilja mellan två olika metodiska angreppssätt inom samhällsvetenskapen; kvantitativa och kvalitativa metoder (Holme & Solvang, 1997).

Valet av metod för undersökningen görs i regel utifrån frågeställningen och syftet med undersökningen och den stora skillnaden ligger främst i deras angreppssätt. De kvantitativa metoderna innebär att man omvandlar informationen till siffror som sedan används för statistiska analyser medan den kvalitativa är inriktad på *hur* och bygger därmed på forskarens objektiva tolkning av informationen som getts vilket innebär att den bygger på hermeneutik. De kvalitativa metoderna har oftast ett primärt syfte att uttyda och förstå fenomen och frågeställningar som innehåller frågeord som "vem, hur, på vilket sätt samt varför" förutsätter i regel att man använder sig av kvalitativa metoder (Holme & Solvang, 1997).

Den kvalitativa metoden har primärt ett förstående syfte och här produceras kunskap i ett socialt samspel mellan intervjuare och respondent (Kvale & Brinkmann, 2009). Den samlande intervju kunskapen i kvalitativa intervjuer produceras i huvudsak med hjälp av samspelet som sker mellan intervjuare och respondent. På så sätt kan man beskriva kunskapen som kontextuell, språklig och berättande och styrkan i den kvalitativa intervjutekniken är att den på så sätt kan liknas vid ett "vanligt samtal". De kvalitativa data som samlas in har sin främsta styrka i att den ger en helhetsbild som möjliggör ökad förståelse för socialiseringsprocessen och kan sättas i sitt aktuella sammanhang.

En intervju kan vara antingen ostrukturerad, semistrukturerad eller strukturerad och Kvale och Brinkman (2009) beskriver den *semistrukturerade* ansatsen som att det är samma frågor som ställs till samtliga respondenter och att frågorna har öppna svarsmöjligheter. I en *strukturerad* ansats finns färdiga svarsalternativ att välja mellan och svaren kategoriseras och i en *ostrukturerad* ansats finns inga förbestämda frågor (Ibid.). Semistrukturerade intervjuer kräver att intervjuaren har god kunskap om ämnet för intervjun för att kunna följa upp respondentens svar och ställa relevanta följdfrågor (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.3. Forskningsprocessen

Det vetenskapliga förhållningssättet som beskrivits pekar på vikten av saklighet, trovärdighet och av en god balans. Det har inneburit att jag som skribent i första hand har använt mig av ursprungskällor i den teoretiska referensramen för att undvika andra författarens tolkningar, har strävat efter saklighet genom att undvika att uttrycka personliga åsikter förutom i diskussionsavsnittet samt strävat efter att uppnå en god balans i det framställda skrivna ordet.

Den vetenskapliga metoden har använts som ett redskap för att kunna uppnå målet med studien samt för att kunna utföra ett seriöst forskningsarbete. I denna studie har en hermeneutisk ansats använts vilket innebär en induktiv metod där jag kvalitativt har studerat, objektivt har tolkat och försökt förstå ett mänskligt handlande. Det finns dock inslag av hypotetiskt-deduktiv teoribildning i den teoretiska referensramen med den viktiga skillnaden att den *inte* används för att pröva hypoteser.

I den empiriska delen av studien sker en kvalitativ undersökning där den teoretiska referensramen fungerar som teoretisk kunskapsbas. I den informationsinsamling som ligger till grund för den empiriska studien används referensramen även för att induktivt kunna skapa sociala modeller av verkligheten, för att försöka se helheten och ge ett holistiskt perspektiv över problemområdet och över den aktuella forskningsfrågan.

För att ge en uppfattning av den process som skett i samband med progressionen av uppsatsen ges en sammanfattning av den forskningsprocess som genomförts i uppsats arbetet, vilken består av tre datakällor: Litteraturstudie, dokumentstudie samt av intervjuer.

Litteraturstudie

En viktig del av arbetet inför den empiriska studien innebär att forskaren får kunskap om det aktuella forskningsämnet och eftersom denna uppsats innebär en undersökning av ledarstilens betydelse i samordnad utveckling började litteraturstudierna med att studera förändring och utveckling generellt sätt samt kring skilda ansatser för samordnad utveckling. Därefter vidtog studier kring ledarskapsteorier i allmänhet och i ledarstilar i synnerhet.

Sammantaget har litteraturstudierna påvisat behov av en kombination av flera teorier för samordnad utveckling, för ledarskap samt för ledarstilens betydelse. Den teoretiska referensramen som skapats används dels som kunskapsbank för uppsatsarbetet och dels som underlag för den empiriska undersökningen.

Dokumentstudie

Inför den empiriska fallstudien har en empirisk dokumentstudie genomförts, vilken syftar till att beskriva införandet av kontaktcenter i Jönköpings kommun och redovisar fakta som ligger till grund för beslutet att starta en samordnad kanal för information och service. Den empiriska dokumentstudien skildrar även den substantiella förstudie av de tidigare genomförda studierna vars slutsatser ligger till grund för val av problemområde i denna uppsats.

Intervjuer

Då denna undersöknings profil främst har ett förstående syfte för det studerade objektet har kvalitativ intervjuform används. Vid de kvalitativa intervjuer som har genomförts i studien har semistrukturerade frågeformulär använts vilket innebär att det är respondents svar och egna uppfattningar som i största möjliga mån har styrts utvecklingen av intervjun.

För att ge en uppfattning av den empiriska urvalsprocessen ges en beskrivning av val av kommun, urval av respondenter samt författarens roll.

Val av kommun

Inledningsvis i uppsatsens beskrivning av problembakgrund skildras att Sveriges kommuner och myndigheter står inför ett stort förändringsarbete i samband med skapandet av framtidens e-förvaltning. Grunden till satsningen är enligt e-delegationen (2011) att allt fler människor tar för givet att ärenden ska kunna utföras enkelt och säkert via nätet. Arbetet med att skapa e-förvaltning är för de flesta kommuner och landsting en stor utmaning där ökad samverkan och gemensam kraftsamling är nödvändig (Ibid.). Forskningsprojektet Innoveta bygger på samverkan mellan kommuner för att skapa innovativa e-tjänster och verksamhetsstöd för kundservice samt stimulera till samsyn och samverkan inom kommunen. Jönköpings kommun ingår som pilotkommun i Innoveta projektet, en pilotkommun deltar med ett fullskaligt införande av kundservice inom forskningsprojektets ramar. Kommunens införande av kontaktcenter har dels fallit väl ut i tiden för mina studier och dels varit ett lämpligt objekt att praktiskt studera varför det föll sig naturligt som empiriskt material till studierna.

Urval av respondenter

De intervjuer som har genomförts i denna studie syftar främst till att komplettera de tidigare intervjuer som gjorts, förtydliga och ge en djuplodande förståelse för ledarstilens betydelse i samordnad utveckling. Med anledning av det valdes tre respondenter ut som medverkat tidigare samtidigt som de även varit delaktiga i både beslutsprocess, projektplanering samt vid införandet av kontaktcentret.

Författarens roll

Mitt intresse för kundservice och av att ”sätta användarna i centrum” har funnits länge och mina tidigare yrkeserfarenheter tillsammans med mina studier, både inom universitetet och inom Innoveta projektet, ligger till grund för valet av problemområde för uppsatsen. Jag arbetade inom forskningsprojektet Innoveta fram till dec. 2010 då jag valde att slutföra studierna i första hand. Jag upplever inte att mitt personliga engagemang har varit till nackdel utan snarare har varit en tillgång då det har gett mig bättre förutsättningar att få ett bredare perspektiv på problemområdet samt större förståelse för problemets komplexitet.

Validitet och reliabilitet

I forskningssammanhang talas ofta validitet och reliabilitet och enkelt förklarar kan man säga att *validitet* handlar om i vilken utsträckning ett mätinstrument mäter det som avses att mäta medan *reliabilitet* avser att avgöra om man mäter det som ska mätas på ett relevant sätt (Holme & Solvang, 1997). Frågan i detta sammanhang blir att utreda om det har smugit sig in några systematiska eller slumpmässiga fel i utvecklingen av frågeställningen eller vid insamlingen av det empiriska materialet. Holme och Solvang (2007) beskriver att det är ett arbete som bör ske fortlöpande under forskningsarbetet och att det är genom kontinuerlig kritisk granskning och noggrannhet vid bearbetningen av det insamlade materialet som det är möjligt att uppnå en tillfredsställande grad av reliabilitet och validitet. Det har varit min målsättning i arbetet med uppsatsen att den empiriska undersökningen är reliabel och valid genom att kontinuerligt kritiskt granska undersökningsmetodiken genom att fortlöpande kontrollera att studien mäter det som är avsett att mäta samt att det sker på ett tillförlitligt sätt.

2.3.1. Genomförande av empirisk studie

Den kvalitativa intervjuemetodens öppna struktur är både en tillgång och ett problem i och med att det inte finns några standardiserade regler för hur man genomför själva intervjun (Kvale & Brinkmann, 2009). Det finns dock olika angreppssätt och tekniker för hur intervjuaren kan fatta beslut om genomförandet av studien baserat på kunskap och ämnet för studien. Kvale och Brinkman (2009) beskriver att tematisering innebär ett teoretiskt klagörande av det tema som ska undersökas och nyckelfrågorna vid planeringen är intervjuarens varför, vad och hur (Ibid.):

- *Varför*, handlar om att klargöra syftet med studien.
- *Vad*, handlar om att skaffa sig förkunskap om ämnet som ska undersökas.
- *Hur*, handlar om att skaffa sig kunskap om olika intervjutekniker för att kunna avgöra vilken intervju- och analysteknik som är lämpligast.

I arbetet med att tematisera inför intervjuerna har jag därmed besvarat frågorna varför, vad och hur och med hjälp av svaren klargjort syftet med studien, skaffat mig förkunskap om det aktuella ämnet samt studerat vetenskapliga metoder för att kunna avgöra vilken metod som lämpar sig bäst i den aktuella studien.

Datainsamlingsmetod

Det empiriska materialet består av dels skriftligt material från Jönköpings kommun, dels av tidigare genomförda studier och dels av tre intervjuer. Det skriftliga materialet används för att ge god bakgrundsförståelse och redovisas under kap. 4.1 Införande av kontaktcenter i Jönköpings kommun. De tidigare genomförda studierna återges under kap. 4.2 Substantiell förstudie. Jag har under min utbildning inom IT-management programmet genomfört sex tidigare studier som var och en är kopplade till aktuella områden inom IT-management. Var och en av dessa studier har även inkluderat intervjuer, totalt handlar det om 21st intervjuer vars längd varierar mellan 45 min. till 1½ timme och samtliga intervjuer har spelats in och därefter transkriberats.

Den tredje delen av det empiriska materialet har samlats in med hjälp av tre intervjuer: verksamhetschef, enhetschef samt systemförvaltare. Intervjuernas längd varierade mellan 1- 1½ timme och samtliga intervjuer har spelats in och därefter transkriberats. I såväl den empiriska redovisningen som vid användande av citat är respondenterna anonymiserade och hänvisas till som respondent 1-3. Redovisning av empirin ges under kap. 4.3 Redovisning av empiriskt resultat.

Dataanalysmetod

I tematiseringen av denna undersökning har det arbetats fram tre teman för att klargöra varför studien genomförs, vad som ska undersökas och på vilket sätt (hur). För att kunna besvara frågeställningen har följande teman arbetats fram:

- Tema 1 Förändringsprocessen
 - Syftar till att ge respondenternas syn på aktuell förändringsprocess, samt att beskriva synsätt på förändring generellt sett och organisationsförändring i synnerhet.
- Tema 2 Samordnad utveckling
 - Syftar till att beskriva hur kommunen arbetat med att skapa samordnad utveckling. Här undersöks även organisationskulturella aspekter och relevansen av aspekter i den utökade FEM-modellen.
- Tema 3 Ledarstilens betydelse
 - Syftar till att beskriva ledarskapets betydelse i allmänhet och ledarstilens betydelse i synnerhet. Här undersöks även relevansen av aspekter från helhetsmodellen för ledarskap.

Under respektive tema finns det ett antal frågor som är kopplade till aktuell teoribildning som presenterats i den teoretiska referensramen och som praktiskt undersöks i den empiriska undersökningen. De två modeller som har skapats som stöd, den utökade FEM-modellen och helhetsmodellen för ledarskap i samordnad utveckling, används som stöd i det empiriska arbetet samtidigt som dess relevans undersöks i samband med intervjuerna.

Vid framställningen av såväl empirisk redovisning som vid analys och diskussion kommer den presenteras och genomförs utifrån tematiseringens olika teman. Det främsta anledningen till presentation av såväl empiri som analys kopplat till teman är den mångfald med aspekter och de många gånger komplicerade samband som enligt den teoretiska referensramen bör beaktas i samband med förändringsarbete. Genom att associera redovisningen till studiens teman ger det en uppdelning av såväl teori som empiri vilket ökar studien läsbarhet och ger den en röd tråd som löper genom hela uppsatsen.

3. Teoretisk referensram

Syftet med denna uppsats är att undersöka ledarstilens betydelse i samordnad utveckling och för att göra det skapas en teoretisk referensram kring såväl samordnad utveckling som ledarstilens betydelse. De inledande teorierna för samordnad utveckling som skildras påvisar en gemensam nämnare i form av kulturens betydelse i förändring men de visar likväl en brist på fördjupning kring organisationskulturella perspektiv. Jag bedömer att det finns behov av att tillfoga en mer inträngande analys kring essentiella organisationskulturella aspekter som t.ex. grupprocesser, grupputveckling och personlighetsaspekter och därför ges en mer djuplodande beskrivning av organisationskulturella aspekter för samordnad utveckling.

Den teoretiska referensramen består av fem delar. Inledningsvis ges en generell framställning på förändring och utveckling och som bl.a. beskriver hur det systemteoretiska perspektivet har förflyttas från en hård monistisk syn på produktivitet till att även inkludera verksamheters arkitektur. Den andra delen av teorin ger en djuplodande beskrivning av tre olika synsätt på samordnad utveckling. Därefter följer två avsnitt som beskriver ledarperspektiv, det första beskriver generella teorier för ledarskap medan det andra går lite djupare in på olika ledarstilar för förändring. Den teoretiska referensramen avslutas med en sammanfattande beskrivning och två modeller, dels en vidareutveckling av befintlig modell för verksamhetsmodellering och dels en modell för ledarskap, vilken summerar den teoretiska referensramen och de teorier som kommer användas i empirin.

3.1. Förändring och utveckling

Här ges en generell beskrivning av förändring och utveckling, därefter skildras organisationsförändring och viktiga aspekter att beakta i ett förändringsarbete i organisationen. Vidare ges ett systemteoretiskt perspektiv på utveckling och avsnittet avslutas med en skildring av verksamheters komplexitet.

Idag möts vi ofta av beskrivningar som att ”vi lever i en tid av ständig förändring” och att det numera är en högre förändringstakt än det har varit tidigare. Sörqvist (2004) beskriver dock att förbättringar inte är någon ny företeelse utan att man funnit spår av systematiskt kvalitetsarbete redan i pyramidernas ristningar.

Sedan 1990-talets början har förändringstakten ökat och de anställdas och organisationers förändringsvilja har enligt Angelöw (1991) blir både honnörsord och viktiga förutsättningar för att kunna hantera de tider av hårdnande konkurrens och globalisering som råder. Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att det finns allt högre krav på organisationsförändringar och det talas ofta om att organisationer ”måste” lära sig att anpassa sig till förändringar eller riskera att misslyckas. Kotter skrev 1996 sin numera berömda bok ”*Leading change*” där han beskriver att antalet stora förändringar har vuxit enormt under de två senaste decennierna. Vidare säger Kotter att de starka makroekonomiska krafterna kommer växa sig allt starkare under flera decennier framöver och som ett resultat av det kommer fler och fler organisationer att tvingas reducera kostnader, förbättra kvalitet och tjänster samt finna nya möjligheter för tillväxt och ökad produktivitet (Kotter, 1996).

3.1.1. Organisationsförändringar

Organisationsförändring är ett omfattande område som inkluderar många olika tidsaspekter, trender, organisationsspecifika förändringar som t.ex. tekniska förändringar, omorganisationer eller nedskärningar (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det är även möjligt att se organisationsförändring som utveckling av verksamheten och betydelsen av kvalitets- och förbättringsarbete i modern tid har vuxit sig allt starkare sedan 1900-talets början då industrialiseringen av samhället även innebar ett ökat behov av ett planerat och systematiskt kvalitetsarbete för organisationer (Sörqvist, 2004). I grunden för de flesta förändringar finns enligt Kotter (1996) ofta någon eller några personers missnöje med en situation och deras försök att finna bättre sätt att lösa det på.

Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att i ett utvecklingsarbete för organisationsförändring bör följande aspekter beaktas:

- Förändringsstrategier
- Förändringsdimensioner

Ovanstående aspekter kommer härfter att belysas ur ett organisatoriskt förändringsperspektiv och på så sätt ge vägledning i utvecklingsarbetet.

Förändringsstrategier

Vi möts ofta av förändringar i arbetslivet och beroende på förändringsstrategi kan förändrings- och utvecklingsarbete mottas olika av medarbetarna. Angelöw (1991) påtalar vikten av delaktighet i förändringsarbetet och beskriver tre olika förändringsstrategier; toppstyrd, representativ eller byggd på delaktighet.

Den *toppstyrda förändringsstrategin* initieras i regel från företagets ledning och bygger på att det är få aktörer som snabbt agerar för att lösa någon form av problem som finns i organisationen (Angelöw, 1991). Denna strategi utgår i regel från att organisationsledningen har den bästa förmågan att finna objektiva lösningar på ett befintligt problem och den medför även en strategi som innebär att så få människor som möjligt involveras innan en konkret handlingsplan presenteras. Det innebär även låg grad av möjlighet till delaktighet för medarbetaren vilket även riskerar innebära motstånd till förändringen (Ibid.).

Den *representativa förändringsstrategin* bygger på medverkan av företrädare för berörda grupper och att de tillsammans med organisationsledning bildar en projektgrupp och att man gemensamt skapar projektets idé-, planerings- och genomförandefas (Angelöw, 1991.). Här ges de anställda fortlöpande information om projektet men det finns fortfarande låg möjlighet till medarbetarmedverkan.

Den *delaktiga förändringsstrategin* bygger på medverkan i förändringsarbetet och på att medarbetare deltar i planering, genomförande och vid uppföljning och det innebär på så sätt hög grad av delaktighet. Angelöw (1991) beskriver att denna förändring förvisso är tidskrävande men att den samtidigt inbjuder till högre engagemang och skapar förändringsvilja hos medarbetarna.

Förändringsdimensioner

En organisationsförändring bör studeras ur ett flertal dimensioner och viktiga aspekter att belysa i ett förändringsarbete är förändringars påverkan i organisationen, förändringars omfattning och förändringsperspektiv.

Förändringars påverkan

Sörqvist (2004) beskriver att förändringsarbetet kan ske på olika grader och att det handlar om lokala, tvärfunktionella samt globala förändringar vilket även kan uttryckas som första, andra och tredje gradens förändring. Den första gradens förändring är de förändringar som sker lokalt i arbetsgruppen. Andra gradens förändring är de tvärfunktionella förändringarna som i regel innebär strukturella förändringar och det handlar i regel om lite svårare problem som berör flera avdelningar eller funktioner inom verksamheten. Den tredje gradens förändring är verksamhetsglobal och består oftast av större omorganisationer av hela verksamhetsprocesser eller av interorganisatorisk samverkan mellan två eller flera olika organisationer (Ibid.).

Förändringars omfattning

En förändrings omfattning beskrivs ofta av någon av de både ytterligheterna revolutionär och evolutionär (Alvesson & Sveningsson, 2008). Förändringar som är omfattande och radikala och som påverkar ett flertal enheter i organisationen samtidigt benämns ofta som revolutionära. Det handlar ofta om omfattande förändringar som radikalt påverkar organisationens struktur och andra organisatoriska förhållanden och sker i regel även under en avgränsad period. Evolutionära förändringar avser mer operativa förändringar som endast berör delar av organisationen och handlar i regel mer om förändringar inom ramen för befintliga organisatoriska system samt att den sker gradvis och kontinuerligt. Evolutionära förändringar äger i regel rum inom den befintliga strategin och organisationskulturen. En revolutionär förändring sker oftast under en relativt avgränsad period och beskrivs oftast som diskontinuerlig medan en evolutionär förändring ofta är gradvis och sker under en längre tid (Ibid.).

Förändringsperspektiv

Den tredje dimensionen som bör belysas är förändringsperspektiv och det finns behov av att beakta både hårda och mjuka perspektiv. Vid 1900-talets början när utvecklingen av styrning och kontroll inom verksamheter startade och fram till efter andra världskriget fanns det en inriktning på att skapa hårda system som var inriktade på produktivitet, aktivitet och på att effektivisera produktionen.

Magoulas och Pessi (1998) beskriver att det traditionellt sett fanns en något mekanistisk syn på att skapa system för att rationalisera och effektivisera. Det förekom dock kritik mot den hårda och mekanistiska synen och en mjukare syn började utvecklas. Magoulas och Pessi beskriver att det är viktigt att betrakta ett subjekt mjuka sidor i utvecklingsarbetet. Den traditionella synen som var baserad på problemlösning fungerar inte att applicera i den "verkliga världen" säger Checkland (1985) när han lyfter fram vikten av att även inkludera mjuka aspekter i förändringsarbetet. Vidare påtalas vikten av att inkludera kunskap, lärande och värderingar i utvecklingsarbetet för att det ska vara möjligt att nå framgång i organisationsutveckling. Checklands teori för samordnad utveckling, Soft System Methodology (SSM), kommer att belysas ytterligare i kap. 3.2.2.

Sammanfattningsvis kan man säga att vid all form av organisationsförändring finns behov av att belysa såväl förändringars påverkan, omfattning samt förändringsperspektiv. Den främsta anledningen till att beskriva dimensionerna är att beroende på förändringens ursprung, grad av påverkan, på dess omfattning och perspektiv kommer den planerade organisationsförändringen att mottas på olika sätt. Vid införandet av organisationsförändringar bör man såväl beakta som analysera aspekterna samt planera införandet av förändringen utifrån analysen.

3.1.2. Systemteoretiskt perspektiv på utveckling

I detta avsnitt beskrivs hur synen på verksamheter har vuxit fram med grund i olika systemparadigm och hur utvecklingen har gått från en hård mekanistisk och monistisk syn på verksamheten till dagens mer pluralistiska och öppna syn på verksamhetens komplexitet.

Synen på verksamheter som system började växa fram efter andra världskriget och den klassiska systemteorin kom som en reaktion mot det vetenskapliga tänkandet som var präglad av reduktionism och på att varje objekt analyseras enskilt (Grundén, 1992). Termen system härstammar från grekiskans "systema" = en sammanställning och bland de generellt vedertagna principerna inom systemtänkandet märks framförallt att man fokuserar på *helheten* i det aktuella objektet och inte på isolerade delar som tidigare. Systemtänkandet innebär en form av helhetstänkande och här betonas att helheten antas ha egenskaper som *inte* kan härledas tillbaka till de enskilda delarna utan att de istället hör samman med helheten och delarnas interaktion med varandra (Ibid.). Det finns olika systemteoretiska paradig och här kommer fem olika perspektiv beskrivas: hårt och mjukt samt monistiskt och pluralistiskt systemtänkande samt verksamhetsarkitektur som står för en något modernare systemsyn.

Olika dimensioner av systemtänkande

Magoulas och Pessi (1998) presenterar en form av klassificering av teorier för IT- och verksamhetsutveckling som baseras på två dimensioner:

1. Epistemologiskt systemtänkande som kan vara hårt eller mjukt.
2. Ontologiskt systemtänkande som kan vara monolitiskt eller pluralistiskt.

Den första dimensionen syftar på det perspektiv som teorin har på systemet och dess omgivning och det kan vara objektivt (hårt) eller subjektivt (mjukt), vilken är den *epistemologiska dimensionen* av systemtänkandet (Magoulas & Pessi, 1998). Den andra dimensionen avser det perspektiv vars teorier präglar synen som finns inom och mellan system och dess omgivning. Det är den *ontologiska dimensionen* av systemtänkandet som vara monistiskt eller pluralistiskt (Ibid.).

Principerna för systemteori som presenterats ovan kan även kopplas till fyra olika systemvetenskapliga skolor (paradigm) som Magoulas och Pessi (1998) presenterar: hård och mjuk monism samt hård och mjuk pluralism.

Hård monism var det dominerade systemtänkande under 1950- och 60-talet och den bar en stark prägel av vetenskaplig styrning och en maskinell syn (Magoulas & Pessi, 1998). *Mjuk monism* växte fram som protest mot det hårda synsättet och innebar att man inkluderade mänskliga aspekter samt visade på helhetens betydelse. *Hård pluralism* innebär ett synsätt på system som bestående av flera autonoma system och här öppnar man även upp för att det finns ett kontinuerligt förändringsbehov. *Mjuk pluralism* bygger på ett synsätt som grundas på att systemet skapas genom en process bestående av motsägelser med syfte att åstadkomma förändring i en social verksamhet (Ibid.). Den mjuka pluralismens mest kända företrädare är sannolikt Checkland som även var den som lanserade teorin för mjukt systemtänkande på 1980-talet (Checkland, 1985).

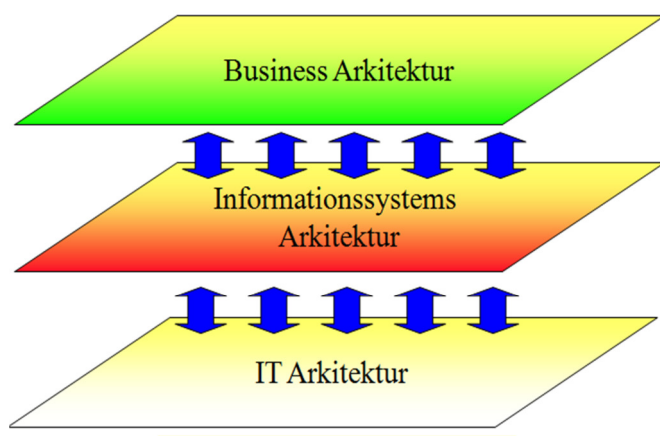
I takt med utvecklingen av synen på system och verksamheter har förändrats även en modernare systemsyn vuxit fram som även inkluderar arkitekturella dimensioner på verksamheten, verksamhetsarkitektur vilken beskrivs härnäst.

Verksamhetsarkitektur

Verksamhetsarkitektur kan beskrivas som nutidens systemteoretiska beskrivning av dagens organisatoriska system. Arkitektur kommer från grekiskan och är sammansatt av två ord, *archi* som betyder principer och *teature* som betyder hållbara mönster (Magoulas & Pessi, 1998). I detta sammanhang kan man se arkitektur som en disciplin som beskriver arkitekturellt arbete som resulterar i en modell. Arkitektur kan även användas för att beskriva ett praktiskt organiserat organisationsmönster som inkluderar alla de identifierbara förhållanden som finns mellan människor och artefakter, vilka är arkitekturens innehåll, och deras inbördes förhållanden som är arkitekturens form (Ibid.).

Verksamhetsarkitektur är ett ramverk som enligt CIO Council (2001) är tänkt att etablera en företagsbred ansats som ska leverera värde genom att optimera prestanda och därmed leverera värde till verksamheten. Vidare beskriver de att den behövs som ett instrument för att både utvecklade befintliga och nya informationssystem (IS) och för att hjälpa företagen att vidareutvecklas. Verksamhetsarkitektur används även för att skapa en logisk konstruktion (arkitektur) för att definiera och kontrollera gränssnitt och interaktion mellan olika komponenter som finns i verksamheten (Ibid.). Malhotra (1996) diskuterar användningen av verksamhetsarkitektur och hur det kan kopplas till beslut som fattas inom organisationen när de skapar de IS som stöd i organisatoriskt arbete. Vidare beskrivs användningen som ett instrument, en guide som ska vägleda utveckling och design av IS i verksamheten (Ibid.). Zachman (1996) beskriver att verksamhetsarkitektur behövs för att hantera frågor kring kvalitet och förändring och att dess användning kommer att skilja vinnare från förlorare (Ibid.).

Dagens verksamheter kan sägas bestå av ”olika lager” vilket illustreras i figur 1.



Med hjälp av figuren blir det möjligt att påvisa användning av arkitektur för verksamheten i form av olika lager. Överst finns businesslagret som definierar verksamhetens ramar. Därefter finns IS-arkitekturen som är den som definierar IS och dess samverkan med verksamheten. Nederst finns IT-arkitekturen som tillgodoser verksamheten med generella tekniska resurser.

Figur 1 Verksamhetsarkitekturens olika lager (baserad på Pessi, 2010)

Det finns enligt flertal forskare som t.ex. Magoulas och Pessi (1998), Aerts et al (2004) och Svärdström et al (2006) ett behov av verksamhetsarkitektur för att hålla samman de olika arkitekturerna som finns i verksamheten och att säkerställa att det finns alignment, dvs. en form av samstämmighet mellan de olika krav som finns. Vidare finns det ett behov av samverkan mellan lagren vilket illustreras i figur 1 med de dubbelriktade pilarna. Att skapa alignment och hög samverkan mellan de olika lagren är en kritisk designuppgift för att åstadkomma en god verksamhetsarkitektur. Det handlar enligt CIO Council (2001) om att använda verksamhetsarkitektur på ett systematiskt sätt för att maximera och effektivt utnyttja IT:s kapacitet och förmågor i verksamheten.

3.1.3. Verksamheters komplexitet

Det är främst den ökade dynamiken och komplexiteten som finns i omvärlden tillsammans med den explosiva utvecklingen inom IS/IT som anses driva på behovet av verksamhetsarkitektur som systemteoretiskt perspektiv på utveckling. Det finns behov av ett instrument eller en metod för att skapa verksamheter som har en arkitektur som ger en god överblickbarhet, så att man kan se helheten och hur systemen kan samverka, att ha en god medvetenhet om hur man ska avgränsa mellan system samt att det finns en god meningsfullhet på hur olika IS ska integreras med varandra och tillsammans skapa en ”god arkitektur”.

Verksamhetens komplexitet kan illustreras som i figur 2 nedan och den påvisar mångfalden av aspekter som bör beaktas i samband med utvecklingsarbete. Det handlar om både formella aspekter som t.ex. finansiella resurser, formella mål, teknik, formell kompetens, organisationsdesign samt regler och bestämmelser. Som figuren visar är de formella aspekterna en liten synlig del, vilket illustreras med isberget och det finns även en mängd osynliga aspekter som också behöver belysas. Jag kommer här att ta upp arkitekturella aspekter som exempel på de synliga och mer uppenbara aspekterna och attityder, normer och värderingar som beskrivning på de osynliga och ofta beteendemässiga aspekterna vilka tillsammans belyser verksamheters mångsidiga komplexitet.



Figur 2 Översiktsskild av verksamheters komplexitet (baseras på Hellriegel et al, 1998).

Arkitekturella aspekter

Med hjälp av arkitektur blir det möjligt att studera de dynamiska och komplexa organisatoriska informationsmiljöer som verksamheten består av. Behovet av att kunna kommunicera både inom och mellan organisationer har blivit allt större och den dynamik som efterfrågas i detta samspel har skapat behov av en verksamhetsarkitektur som kan beskriva konceptet (vad som finns), modelleringen (kartlägga system) samt att designa och validera en god verksamhetsarkitektur. Tidigare eftersträvade organisationer ofta en tydlig avgränsning mellan organisationens gränssnitt och den externa omgivningen men dagens externa nätverk och virtuella organisationer har skapat nya behov av en harmonisk samverkan där man ingår strategiska partnerskap med både leverantörer, kunder och med andra organisationer (Magoulas & Pessi, 1998). De arkitekturella aspekterna kommer att beskrivas mer ingående i beskrivningen av verksamhetsarkitekturell synvinkel på samordnad utveckling i kap. 3.2.3.

Beteendemässiga osynliga aspekter

Verksamhetens komplexitet består enbart till viss del av de formella aspekterna vilket illustrerats i figur 2. Den undre delen av isberget består av de osynliga men oftast betydelsefulla beteendemässiga aspekterna vilket illustreras med hjälp av att denna del av isberget dels är osynlig och dels är större än den synliga delen. Hellriegel et al (1998) vill med hjälp av denna metafor påvisa att de formella synliga aspekterna oftast är tydligast och enklast att hantera medan de osynliga beteendemässiga aspekterna är fler och angelägna att hantera då de har en signifikant betydelse. I denna del beskrivs tre beteendemässiga aspekter:

- Attityder
- Normer
- Värderingar

Aspekterna ingår även i organisationskultur vilken beskrivs mer djupgående i organisationskulturella aspekter för samordnad utveckling i kap. 3.2.4.

Attityder

Attityder är de positiva och negativa utvärderingar som bildas som reaktioner på psykologiska objekt som t.ex. personer, grupper, situationer och andra aspekter i vår omvärld (Atkinson & Hilgard, 2003). En attityd är en känslomässig inställning och attityden består av tre komponenter; kunskap, känsla och handlingsberedskap (Sörqvist, 2004). Kunskap är den kognitiva komponenten som är tankemässig och det som vi lär oss via våra erfarenheter, känsla är den emotionella komponenten som påverkar hur vi förhåller oss till saker. Tillsammans leder det till att vi handlar på ett visst sätt. När man genomför förändringar är det vanligt att den känslomässiga delen är svårast att förändra. Människors attityder har betydelse för hur framgångsrikt ett förändringsarbete blir i och med att medarbetarnas attityder påverkar på två sätt, dels krävs ofta en attitydförändring som en del i själva förändringen och dels krävs vanligtvis en förändring av attityderna för att möjliggöra själva förändringen i sig (Ibid.).

Normer och värderingar

Värderingar fungerar dels som normer som vägleder hur vi ska förhålla oss. De fungerar även som värderingssystem som hjälper oss att välja mellan olika alternativ, samt som motiverande funktioner – om vi uppför oss enligt värderingarna belönas vi och dessutom används värderingar för att upprätthålla och öka vår självaktning (Bang, 1999). Normer omfattar det beteende som förväntas, accepteras eller stöds av gruppen och det gäller oavsett om normen är formell eller informell. Folk belönas och uppmuntras att följa normerna och kan bli utsatta för sanktioner om de inte gör det. Ofta är normerna knutna till värderingar i den mening att de konkret föreskriver hur någon ska handla i vissa situationer för att förverkliga värderingar (Ibid.). De informella normerna är mer osynliga och visas ofta som sätt som man agerar i en grupp och de visar sig starkt om man agerar ”fel”. När en medlem agerar ”fel” är det inte ovanligt att det sker en utslutning eller utfrysning av medlemmen och därmed är informella normer en oerhört betydelsefull dimension inom organisationskulturen (Ibid.).

Verksamhetens komplexitet kan härmed beskrivas som mångsidig och oerhört komplex och jag har här tagit upp exempel på aspekter som bör beaktas. Det arkitekturella systemteoretiska perspektivet hjälper till att ge ett holistiskt perspektiv på utveckling och på verksamhetens komplexitet men det behövs även ett mer samordnat perspektiv för att kunna nå framgångsrik utveckling.

3.2. Samordnad utveckling

Inom en verksamhet existerar ett antal komplexa förhållanden, beroenden och interaktioner vilket tidigare har redogjorts för i beskrivningen av såväl organisationsförändring som i det systemteoretiska perspektivet på utveckling. Verksamhetens komplexitet ökar i takt med organisationers kontinuerliga utveckling och det samtidigt som antalet lyckade IS/IT-investeringar minskar. Den komplexitet och problematik som finns har skapat behov av en samordnad utveckling, som innebär en form av helhetsperspektiv samtidigt som det inkluderar analys av fler perspektiv än vad som har beskrivits tidigare.

I denna teoridel beskrivs tre skilda synsätt på vad som bör inkluderas vid samordnad utveckling; Tichy (1982) teori om samordnad utveckling baserat på tre aspekter, Checklands (1985) teori för mjuk systemutveckling som baseras på lärande samt Svärdström, Magoulas och Pessi (2006) teorier för samordnad utveckling som baseras på ett verksamhetsarkitekturellt perspektiv. De olika perspektiven som tas upp har en kronologisk historisk utveckling utifrån den utveckling som skett och den kommer även från en ökad förståelse av verksamhetens komplexitet och ett ökat behov av att analysera verksamhetens beståndsdelar. Avslutningsvis beskrivs behovet att inkludera fler organisationskulturella dimensioner i samband med samordnad utveckling

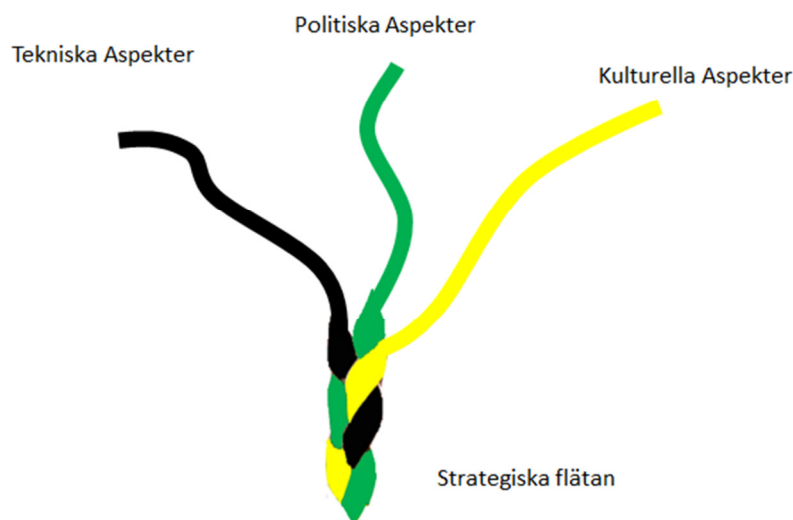
3.2.1. Teknisk, politisk & kulturell synvinkel på samordnad utveckling

Inom den öppna systemskolan betonas vikten av att betrakta organisationen som helhet och här finns en syn som innebär att verksamheter är öppna system som interagerar med andra undersystem i organisationen och att man bör anpassa delsystem till varandra för att kunna uppnå en harmonisk helhet (Burnes, 2009). En av förespråkarna för den öppna systemteorin är Tichy (1982) som beskriver vad de extrema utmaningar som 1980-talet har inneburit för organisationer och med den turbulens som existerar i såväl ekonomi, teknik, politik som kultur, behöver både individer och organisationer lära sig att hantera kraven på förändringsbarhet mer strategiskt. Tichy beskriver vikten av att analysera och beskriva grundläggande frågor kring organisationens tekniska, politiska och kulturella grunder och delar in dem i tre kategorier:

- *Tekniska aspekter*, inklusive ekonomiska, är de resurser som måste finnas för att verksamheten ska kunna producera rätt output.
 - Intressanta frågeställningar inom detta område är t.ex. Inom vilket affärsområde ska vi verka inom? Vilken "typ" av människor behövs kopplat till de tekniska och ekonomiska aspekterna och hur ska de värderas, utvecklas och belönas?
- *Politiska aspekter*, inkluderar organisationens hierarkiska struktur och hur man fördelar makt och status.
 - Intressanta frågeställningar inom detta område är t.ex. Hur ska vi organisera oss för att kunna fullfölja strategin? Vilken typ av styrning ska vi ha, horisontell eller vertikal?
- *Kulturella aspekter*, här beskrivs företagskulturen som ett normativt lim för organisationen och som sådan inkluderar den de sociala verktyg och de värderingar som delas av organisationens medlemmar.
 - Intressanta frågeställningar här är t.ex. Vilka värden och normer behövs för att stödja organisationens strategi? Vilka subkulturer är önskvärda och hur bör vi arbeta för en gemensam företagskultur?

TPC-teorin och den strategiska flätan

Tichy (1982) beskriver att dessa tre kategorier av aspekter bör identifieras och beskrivas var och en för sig och därefter tillsammans för att man ska förstå dess samband och kunna nå framgångsrik utveckling. Han presenterar en teori för att öka förståelsen: TPC-teorin (Technical, Political & Cultural) vilken är en form av ramverk som ligger inom den öppna systemskolan och som bygger på att organisationen består av tre av varandra oberoende delsystem. Figur 3 nedan illustrerar de tre aspekterna och hur de vävs samman i en strategisk fläta.



Figur 3 TPC- teorin och den strategiska flätan (Bilden baseras på Tichy, 1982).

Det är enligt Tichy (1982) de tekniska, politiska och kulturella aspekterna som är beståndsdelarna i organisationens öppna system och för att kunna hantera förändringar behövs ett ramverk, TPC-teorin, som i korthet beskriver de olika krafterna inom organisationen, dvs. de tekniska, politiska och de kulturella. Den strategiska flätan som är grunden i teorin illustrerar att de tre krafterna först och främst behöver identifieras och beaktas enskilt för att kunna förstå dess natur. När man har analyserat de tre dimensionernas grundläggande frågor behöver de även ses i sin kontext, dvs. tillsammans i organisationens strategiska fläta. Tichy beskriver att det är när man förstår dem var och en för sig och tillsammans som det blir möjligt att förstå organisationens öppna systemstruktur, dess interaktion med andra undersystem och dess natur. Det är först när man har nått hög grad av förståelse av de enskilda områdena och hur de påverkar varandra som det blir möjligt att tvinna dem samman i organisationens strategiska fläta och på så sätt kunna uppnå en harmonisk helhet och samordnad utveckling (Ibid.).

Enquist, Bergenstjerna, Magoulas och Svärdström (2001) beskriver tre orsaker till varför det är svårt med samordnad utveckling; *Brist på delad förståelse* för hur organisationen och informationssystem är beroende av varandra (tekniskt perspektiv). *Brist på motivation och engagemang* (politiskt perspektiv). *Brist på gemensam kultur och delade värderingar* (kulturellt perspektiv). Såväl Tichy (1982) som Enquist et al (2001) påvisar vikten av samordnad utveckling som inkluderar de tre perspektiven för att kunna nå framgångsrik utveckling.

Enquist et al (2001) betonar även vikten av en kontinuerlig läroprocess i den koordinerade utvecklingsprocessen och en av de som beskrivit vikten av lärande i utvecklingsprocessen är Checkland (1985) och hans teorier för samordnad utveckling vilken beskrivs härnäst.

3.2.2. Lärande synvinkel på samordnad utveckling

Den största kritiken mot planerad organisationsförändring var svårigheterna att planera för förändringen i sig eftersom organisationsförändring snarare sågs som en öppen, kontinuerlig och oförutsägbar process utan tydlig start och slut (Alvesson & Sveningsson, 2008). Kritikerna beskriver att förändringar *inte* är någon isolerad händelse som kan planeras utan är en komplex, analytisk, kulturell process av utmaningar som behöver en framväxande ansats där det även ges utrymme för lärande (Ibid.). Det har lett till en progression av systemteoretiskt perspektiv på utveckling som har gått från en hård monistisk syn på verksamheten som isolerat system till dagens öppna och mer pluralistiska synsätt där det även finns inslag av lärande i organisationsutvecklingen.

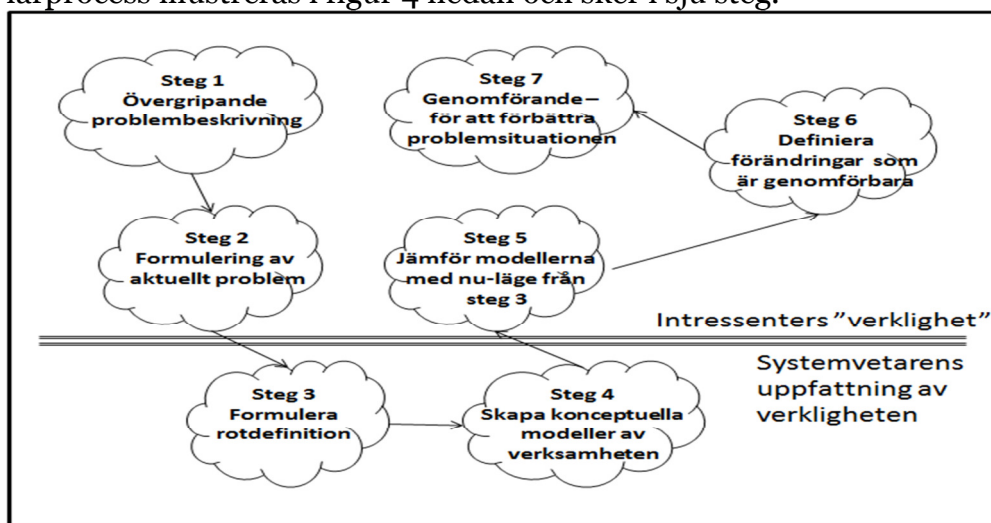
Efter andra världskriget när industrin ökade var systemutvecklingen starkt inriktad på problemlösning och Checkland (1985) beskriver att det främst handlade om att rationalisera och av att höja effektiviteten vilket ledde till optimering av produktionen. I botten fanns en form av hårt systemtänkande som var baserad på en maskinsyn och under 1970- och 1980-talet kom en motreaktion mot det hårda synsättet. Checkland beskriver att det hårda synsättet inte fungerar för den komplexa verklighet som "den verkliga världen" innebär utan säger att det behövs ett synsätt som tar hänsyn till den komplicerade verkligheten och den komplexitet som vi möter ute i det "verkliga livet" (Ibid.).

Checkland beskriver att Vickers, en välaktad ledare, reflekterade kring det sätt som system var konstruerade på och säger att det är skillnad mellan mänsklig social vetenskap och naturvetenskap (Checkland, 1985). Vickers argumenterar för att man ska skapa "lämpliga system" och hans koncept kan enligt Checkland beskrivas som ett ramverk för hur man bör skapa system som är anpassade för människan. Vickers ramverk bildar grunden till Checklands teori för systemutveckling Soft System Methodology och teorin beskrivs som en form av orkestrering av vad Vickers säger i sina reflektioner om "lämpliga system". Man behöver enligt Checkland gå från att vara problem- och mål-fokuserad till att ta fram ett systemtänkande som är kopplat till den verkliga situationen (Ibid.).

Checkland skapade en metod, Soft System Methodology (SSM), där grundtanken är att kunna hantera och ta hänsyn till den komplicerade verklighet som vi möter i det "verkliga livet" (Checkland, 1985). Han beskriver organisationsutveckling som en cyklisk process där våra tidigare erfarenheter har gett oss vissa underförstådda värderingar och normer. En grundtanke i SSM är att verkligheten består av mjuka sociala system bestående av människor vilket gör att det även finns motsägelsefulla målkonflikter eftersom människans bild av hur "verkligheten" ser ut är en social konstruktion av samverkande system och varje människa har därmed olika syn på vad "verkligheten" är. För att kunna lösa konflikterna finns det aktiviteter i SSM som relaterar till utvecklingsfrågor och som öppnar upp för diskussioner för att skapa en gemensam kravbild. Vidare innebär användningen av SSM ett sätt att anpassa sociala system efter verkligheten samtidigt som det öppnar för lärande i organisationsutvecklingen. SSM bygger på en form av lärande och på att man kontinuerligt i hela utvecklingen tar tillvara på de lärdomar som ges samtidigt som den även ger utrymme för ett ökat användardeltagande. Att det är fler intressenter som medverkar i utvecklingsprocessen innebär sannolikt fler bilder av "verkligheten" vilket även öppnar dörren för en mjuk pluralistisk systemutveckling vilken är den stora grundbulten i SSM (Ibid.).

Lärandecykeln enligt Soft System Methodology

Checkland (1989) beskriver att i takt med att man lär sig mer om ”verkligheten” behöver systemen utvecklas i samma takt samt erbjuda möjlighet till lärande. SSM läroprocess illustreras i figur 4 nedan och sker i sju steg.



Figur 4 Lärandecykeln enligt SSM (Baseras på Checkland, 1989).

Checkland (1989) beskriver SSM som en process av undersökning som leder till aktion, en utveckling som även inkluderar lärande. SSM processen olika steg är:

1. Steg 1 Problemsituationen

Då problemsituationen uppfattas olika av de inblandade är det viktigt att först komma till insikt om att problemsituationen uppfattas olika och att det därmed kan finnas flera problem. I detta steg görs *övergripande problembeskrivning*.

2. Steg 2 Beskrivning av problemsituationen (nu-läge)

I detta steg beskrivs nu-läget och själva problemsituationen ”ringas in” vilket innebär att det sker en *konkretisering av vilket problem som ska lösas*.

3. Steg 3 Formulera rotdefinition

Den formella beskrivningen av systemtänkande i SSM startar med *klargörande av vilka sociala system som är berörda* av en ev. förändring. För att skapa rotdefinition används CATWOE (Client, Actor, Transformation, Weltanschauung, Owner, Environment) för att klargöra frågorna; Vilka kunderna är, Vilka aktörerna är, Vilken input som ska transformeras till output, Vilken världsbild gör systemet meningsfullt, Vilka är ägare samt i Vilken miljö ska den fungera?

4. Steg 4 Skapa konceptuella modeller

I SSM är språket för att *skapa modelleringsaktiviteter* väldigt enkelt och här skapas enkla rika bilder över den rotdefinition som gjorts i föregående steg.

5. Steg 5 Jämför modellerna med ”verkligheten”

Modellerna som har skapats i steg 4 ligger som grund för diskussioner om vilka förändringar som behövs för att kunna nå önskat läge och *jämförelser* görs.

6. Steg 6 Definiera möjliga förändringar

Här skapas en handlingsplan som *definierar vilka förändringar som är både önskvärda och praktiskt genomförbara*.

7. Steg 7 Genomförande

Det sista steget innebär att man nu fått en klar bild över vilka förändringar som är genomförbara och att man *implementerar de beslutade förändringarna*.

3.2.3. Verksamhetsarkitekturell synvinkel på samordnad utveckling

Framväxten av systemteoretiska paradig som har beskrivits tidigare har lett till dagens mer pluralistiska och öppna synsätt där man även ser verksamhetens komplexitet ur ett arkitekturellt perspektiv. Svärdröm et al (2006) beskriver att det finns behov av att finna verktyg för verksamhetsmodellering som är situationsbaserad samtidigt som den ger utrymme för ett holistiskt synsätt för att möta den komplicerade verkligheten. De föreslår en synvinkel som baseras på ett arkitekturellt synsätt till skillnad mot Tichy som baseras på tekniskt, politiskt och kulturellt perspektiv och Checkland som framhåller vikten av lärande i den samordnade utvecklingen. Svärdröm et al (2006) betonar vikten av att analysera verksamheten arkitekturellt och beskriver att de förändringar som organisationer behöver hantera består av tre delar:

- *Verksamhetsutveckling*, som är ett brett område som handlar om en form av kvalitets- och förbättringsområde för *effektivare produktion*.
 - o Fokuserar på att finna rätt affärsupplägg, effektiva processer, ett utvecklande arbetssätt och ett bra systemstöd.
- *Systemutveckling*, som handlar om framtagning av informationssystem.
 - o En aktivitet där man utreder under vilka förutsättningar som ett informationssystem kan bidra till att förbättra verksamheten.
- *Kompetensutveckling*, handlar om höjning av de anställdas kompetens.
 - o Genom att höja kompetensen och ha ett lärande klimat är det även möjligt att anpassa sig till förändringar.

Det övergripande syftet med *verksamhetsutveckling* är en strävan efter att förändringsarbetet ska generera största möjliga kundvärde till lägsta möjliga kostnad (Ljungberg & Larsson, 2001). En effektiv verksamhetsutveckling bör leda till att det är de tjänster och varor som efterfrågas som levereras för att man ska tillfredsställa kundens behov och till att man uppnår god verksamhetsutveckling både internt och externt. Internt leder det till mindre ändringar, kortare ledtider och ökad motivation och externt leder det till att kunderna lockas av verksamhetens utbud och på så sätt stödjer man effektivisering av verksamhetens produktion (Ibid.).

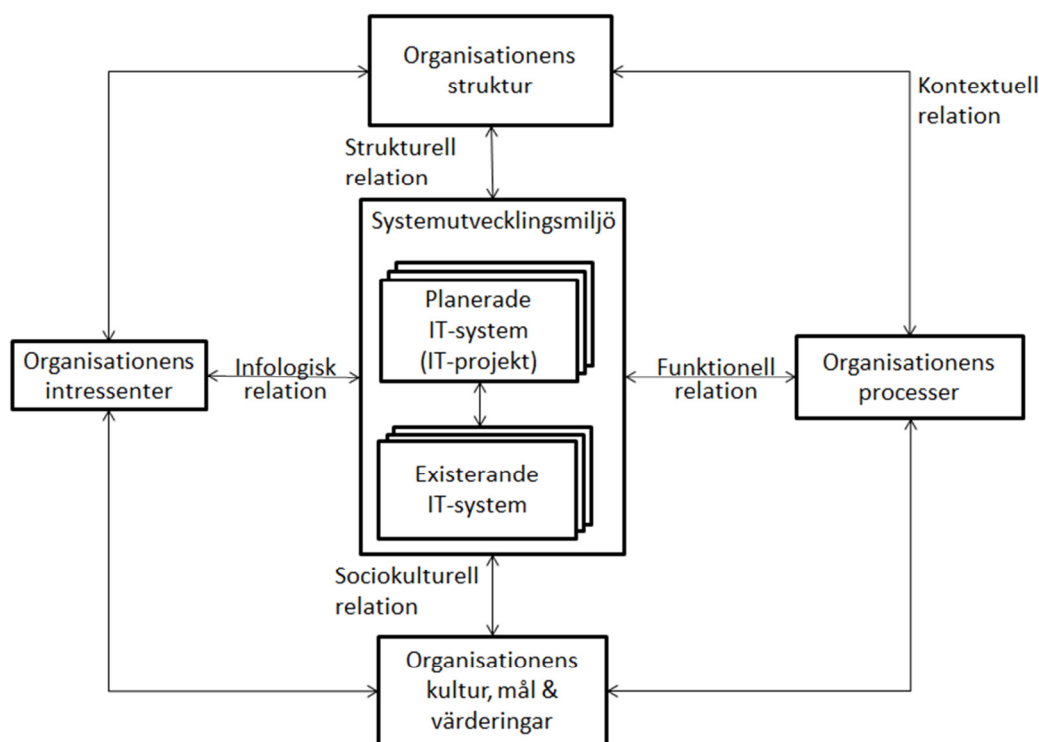
Framtagandet av ett eller flera informationssystem (IS) som kan bidra till att förbättra verksamheten, *systemutveckling*, innebär ett systematiskt utredande för under vilka förutsättningar som det kan leda till effektivare produktion. En samordnad verksamhetsutveckling innebär enligt Svärdröm et al (2006) att framtagandet av IS sker kopplat till verksamhetens behov och den är därmed beroende av att systemutvecklingen sker i samspel med verksamheten och att anpassningen av system baseras på en systemutvecklingsmetod som är baserad på lärande och på att man tillvaratar de kunskaper som växer fram (Ibid.).

Kompetensutveckling syftar till att höja kunskapen hos medarbetarna. Svedberg (2007) beskriver att det finns två huvudperspektiv på kunskap; *kunskap som produkt* och *kunskap som process* och dessa båda perspektiv utgår från olika antaganden om den lärande respektive det som ska läras vilket i sin tur leder till olika arbetssätt, krav på läraren och på utbildningsstrategier. *Kunskap som produkt* ser människan som en mottagare av kunskap och där flit och följsamhet är förhållningssätt som underlättar lärandet. *Kunskap som process* har en människosyn som ser människan som en sökare efter kunskap och att vara aktiv, kreativ och ifrågasättande uppmuntras (Ibid.). Hur kunskapen förmedlas är viktigt för en god kompetensutveckling samt för ett lärande klimat.

Tidigare illustrerades verksamhetens arkitektur med hjälp olika lager (se figur 1) och att tillämpning av verksamhetsarkitektur kan användas för att beskriva det praktiskt organiserade organisationsmönstret och dess inbördes förhållanden. För att kunna hantera samordnad utveckling ur ett verksamhetsarkitekturellt perspektiv föreslår Svärdström et al (2006) användning av FEM-modellen, Framework for understanding Enterprise Morphology, ett ramverk för att definiera organisationer utifrån ett morfologiskt perspektiv. Morfologi betyder läran om formgivning och har ett användningsområde på hur vi designar och formar verksamhetens mönster.

FEM-modellen – verksamhetsmodellering ur ett arkitekturellt perspektiv

FEM- modellen som visas i figur 5 nedan fokuserar på verksamhetens tillstånd och på dess potentiella förändringar och används här som ett instrument för att beskriva dess substantiella förhållanden (Svärdström et al, 2006). FEM-modellen är en vägledningsmodell som är en vidareutveckling av figur 1's två översta lager (affärs- och informationssystem-arkitekturen) och som tydligare beskriver dimensioner som bör beaktas vid all form av organisationsutveckling.



Figur 5 FEM- modellens beståndsdelar och relationer (Baserad på Svärdström et al, 2006)

Svärdström et al (2006) beskriver att ansatsen skapar grund för att kunna beskriva, förstå och analysera och därmed även att uppfylla management förutsättningar för en samordnad utveckling mellan verksamhetens produktion, utbildning av personal samt utveckling av IT-stöd till dem. Ansatsen belyser *organisatoriska mönster* som är kopplade till modellens olika beståndsdelar:

- Organisationens struktur
- Organisationens processer
- Organisationens kultur, mål och värderingar
- Organisationens intressenter
- Systemutvecklingsmiljö

Organisationens struktur

Svärdström et al (2006) beskriver att organisationens struktur ger fördelning av arbetsuppgifter och beslutanderätt samt utformning av regler och rutiner som styr och samordnar arbetet för att man ska kunna förverkliga organisationens mål. Den formella organisationsstrukturen består av två huvuddimensioner; arbetsfördelning och specialisering samt styrning och samordning. För att få en samordnad utveckling och ett väl integrerat informationssystem (IS) behöver organisationens struktur beaktas vid utveckling av verksamheten (Ibid.).

Organisationens processer

Organisationens processer avser enligt Svärdström et al (2006) de värdeskapande aktiviteter som organisationen utför. Det IS som utvecklas införs oftast för att förenkla och effektivisera processerna och de behöver därmed anpassas till den aktuella verksamhetens processer och behov (Ibid.).

Organisationens kultur, mål och värderingar

Organisationskultur uttrycker organisationens gemensamma antaganden om vad som är "rätta sättet" att uppfatta, känna, tänka och handla inför problem. Det är möjligt att säga att organisationskulturen fungerar som en form av styrmedel för hur individer lär in socialiseringsprocessen. Eftersom en utvecklingsprocess är en viktig komponent i den integrationsprocess som sker mellan kulturen och systemutvecklingen bör den beaktas och belysas väl (Svärdström et al, 2006).

Organisationens intressenter

Intressenter bildar enligt Svärdström et al (2006) grundstommen i en organisation och de har olika roller beroende på vad de utför och vad de har för intressen till organisationen. De kan delas upp i interna respektive externa intressenter och det är viktigt att vara medveten om att de alla har olika krav och önskemål på hur IT-systemet ska anpassas och utvecklas. Förmågan hos IS att producera "rätt information" som motsvarar aktörernas krav är en förutsättning för att en lyckad integration mellan aktörer och informationssystem (Ibid.).

Systemutvecklingsmiljön

Svärdström et al (2006) beskriver att IS fungerar som en central del av verksamheten som sammankopplar dimensionerna och förser dem med information samtidigt som IS även ska fungera som stöd för intressenternas informationsbehov, processer och befästa den sociala miljön. Begreppet systemutvecklingsmiljö som används här kan sannolikt förstås på djupare plan med hjälp av informationsarkitektur där arkitekturen definierar system som försörjer verksamheten med information (Ibid.).

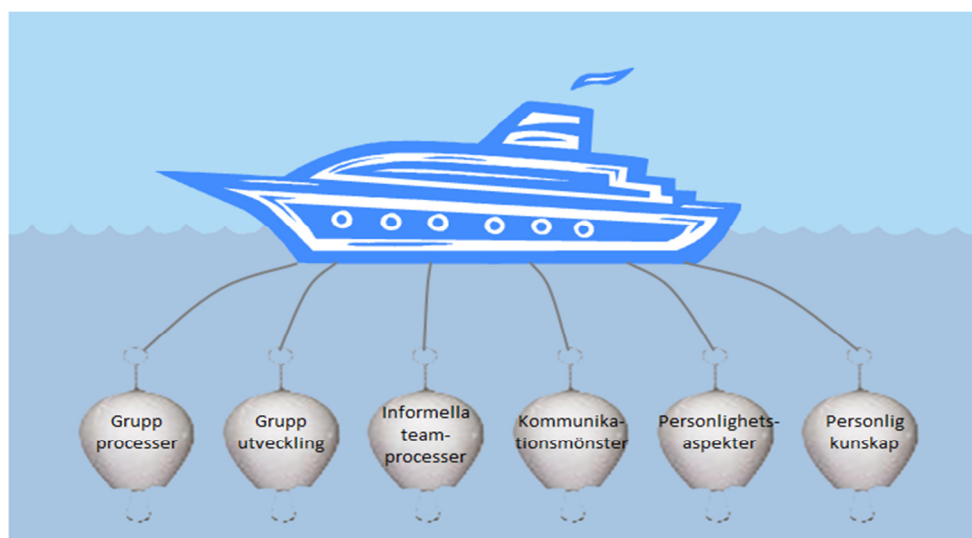
Mellan dimensionerna i modellen finns det relationsförhållanden, *infologisk* som avser interaktion mellan IS och intressenter, *strukturell* som avspeglar samspel mellan IS och strukturen, *funktionell* som avser samspel mellan IS och processer, *sociokulturell* som avser samspel mellan IS och intressenters kultur och värderingar samt *kontextuell* som är det indirekta förhållande som råder.

FEM- modellen används för att beskriva, analysera och förstå den höga grad av komplexitet och de ömsesidiga beroendeförhållanden som finns inom en verksamhet. Det är en vägledningsmodell för samordnad utveckling av verksamhet, kompetens och informationssystem som ger underlag för holistisk organisationssyn kopplat till arkitekturella aspekter (Svärdström et al, 2006).

3.2.4. Organisationskulturella aspekter för samordnad utveckling

I texten om verksamheters komplexitet ([kap. 3.1.3](#)) användes en metafor i form av ett isberg för att illustrera att det både finns synliga och osynliga aspekter som bör beaktas vid organisationsförändringar. Tidigare har de beteendemässiga aspekterna attityder, normer och värderingar beskrivits som exempel på organisationskulturella osynliga perspektiv. I detta avsnitt kommer en fördjupning av fler organisationskulturella aspekter att presenteras.

Samordnad utveckling har beskrivits ur tre olika dimensioner; Teknisk, politisk och kulturell, lärande och verksamhetsarkitekturell synvinkel, där var och en belyser viktiga perspektiv som bör beaktas och de visar även på betydelsen av organisationskulturen i samband med samordnad utveckling. Tichy (1982) beskriver företagskulturen som ett "normativt lim" som inkluderar de sociala verktyg och de värderingar som delas av organisationens medlemmar. Checkland (1985) beskriver vikten av att inkludera de mjuka sociala system som människan ingår i och den "verklighet" som människan upplever. Svärdström et al (2006) lyfter fram betydelsen av organisationskulturen i FEM-modellen och säger att den fungerar som ett styrmedel för hur individen lär in i socialiseringsprocessen. Det finns en gemensam nämnare i de tre teorierna och det är att de alla tar upp betydelsen av sociokulturella aspekter i samordnad utveckling. Utifrån teorierna och de litteraturstudier som genomförs i anknytning till den teoretiska referensramen tillsammans med de tidigare studier som har utförts bedömer jag att det finns ett behov av en mer grundlig analys av organisationskulturella aspekter för samordnad utveckling. I figur 6 nedan, illustreras de essentiella organisationskulturella aspekter som osynliga ankarbojar som finns under båten.



Figur 6 Översiktsbild organisationskulturella aspekter samordnad utveckling (egenutvecklade)

I den samordnade utvecklingen finns det även behov av att beskriva de osynliga aspekterna inom organisationskulturen såsom grupprocesser, grupputveckling, informella teamprocesser, kommunikationsmönster, personlighetsaspekter och den personliga kunskapen. De är var och en betydelsefulla och viktiga att analysera och det som figuren vill illustrera är dels vikten av att ha jämvikt och balans mellan dem men även vikten av att analysera dem alla. Tar man endast hand om några av dem riskerar båten att kantra. Det organisationskulturella perspektivet på samordnad utveckling ger en mer djuplodande beskrivning av de kulturella aspekterna än de tidigare teorierna har skildrat samtidigt som var och en av de organisationskulturella aspekterna beskrivs.

Organisationskultur

Organisationskultur är något abstrakt, immateriellt, som ett fenomen som det kan vara "svårt att ta på" men som de flesta av oss känner av (Bang, 1999). När man talar om organisationskultur brukar vi ofta kunna föreställa oss att det handlar om grundläggande antaganden som leder oss i vissa bestämda riktningar (Alvesson & Sveningsson, 2008). Kultur syftar inte på sociala strukturer och beteenden utan mer på mentala fenomen som hur individer i en grupp uppför sig och syftar på det som ligger bakom och styr beteendet men inte på beteendet som sådant (Ibid.). Schein (2004) definierar organisationskultur som "*ett mönster av delade grundläggande antaganden som gruppen lär sig och som används för att lösa sina problem*". Vidare beskriver Schein att organisationskulturen består av tre element:

- Socialisation eller sättet som organisationsmedlemmar lär sig kulturen.
- Djupt liggande värderingar.
- Förutsättningen att organisationen ofta har mer än en organisationskultur

Schein (2004) beskriver att organisationskulturen formas på två sätt; dels genom spontana interaktioner inom ostrukturerade grupper vilket med tiden leder till mönster och normer för beteende och dels i formella grupper där individerna tillsammans formar gruppen eller dess ledare. Scheins sätt att beskriva organisationskultur innebär att *kulturen är något som är och som genomsyrar hela organisationen* och den fungerar därmed som en form av intern integration som behöver läras in av nya gruppmedlemmar. Keyton (2005) beskriver att organisationskulturen består av tre nivåer;

1. Artefakter, vilket är synliga och osynliga symboler av olika slag.
2. Värderingar, visar sig i berättelser, handlingsmönster och i traditioner.
3. Grundläggande antaganden, eller det man ofta beskrivs "som sättet som vi gör här eller att det sitter i väggarna"

Organisationskulturens olika nivåer innebär även att ju längre ner i nivåerna som organisationskulturens attityder, normer eller värderingar befinner sig desto svårare är de att förändra. Ett grundläggande antagande, som befinner sig i det tredje lagret innebär t.ex. att symbolen som uppstod som artefakt har blivit djupt förankrat i kulturen, den har blivit socialiserad och blivit ett grundläggande antagande och "så som vi gör här". Ett grundläggande antagande är svårt att förändra och kräver i regel stor kulturell kunskap och förståelse (Keyton, 2005).

Organisationskulturen uttrycker enligt Svärdström et al (2006) organisationens gemensamma antaganden om vad som är det "rätta sättet" att uppfatta, känna och handla inför problem. Det innebär att organisationskulturen innehåller attityder, normer och grundläggande antaganden och då utvecklingsarbetet i den samordnade utvecklingen förmodligen innebär en integrationsprocess mellan olika enheter inom organisationen finns en sannolikhet att det även finns olika normer och attityder hos medarbetarna. Det finns därmed ett uppenbart behov av att nogsamt beskriva och analysera organisationskulturens innehåll sett ur flera olika dimensioner för att på så sätt förstå dess innehåll samt för att kunna påverka och förändra den.

I det organisationskulturella perspektivet för samordnad utveckling beskrivs de olika aspekterna medan dess användningsområde kommer framställas i kap 3.5.1

Grupprocesser

En grupp kan definieras som ”ett samspel mellan medlemmar (minst tre) för att nå ett mål eller för att utföra en uppgift (Svedberg, 2007 sid 16). Det finns enligt Lennéer Axelson och Thylefors (2005) ingen heltäckande psykologisk teori för vad grupprocessen innebär men det finns flera olika teoretiska bidrag, som tillsammans bildar en form av pussel och som gör att man får kunskap om grupper. Här kommer två olika teorier för grupprocessen att presenteras:

- Grupprocessen ur ett fältteoretiskt perspektiv.
- Grupprocessen ur ett systemteoretiskt perspektiv.

Grupprocessen ur ett fältteoretiskt perspektiv

En grupp kan betraktas ur ett individualistiskt behavioristiskt perspektiv utifrån det konkreta beteende och de påverkande faktorer som föregår beteendet eller ur ett mer socialt och grupporienterat perspektiv som ser individen som en del i ett system, ett socialt sammanhang (Svedberg, 2007). Termen gruppdynamik introducerades av Kurt Lewin 1939 och beskrivs som det kraftfält som finns mellan medlemmarna i en grupp (NE a, 2011). Fältteorin innebar enligt Lewin att gruppen ses som en livsrymd som består av individens psykologiska omgivning och gruppens psykologiska klimat och att individens beteende är en samvariation mellan personlighetsfaktorer och dess psykologiska omgivning. Det innebär enligt fältteorin att beteendet är ett resultat av dynamiken mellan individuella egenskaper och faktorer i omgivningen (Svedberg, 2007).

Lewins syn på gruppen som ett fält innebär att: ”En grupp är inte en samling individer utan snarare en mängd relationer mellan individer och att det är det inbördes beroendet i relationerna som utgör gruppen” (Svedberg, 2007, sid 45). Det innebär att det är den totala summan av gruppens alla relationer som är gruppen och Lewin använder även termen gruppatmosfär för att förklara att en ledarens framgång med en grupp *inte* bara beror på kunskaper utan även på den gruppatmosfär som han eller hon skapar (Svedberg, 2007).

Grupprocessen ur ett systemteoretiskt perspektiv

En grupp kan också ses som ett system vilket innebär att man anser att ”allt hänger ihop” och att grupper inte agerar slumpmässigt utan snarare lever efter vissa regelbundna mönster (Svedberg, 2007). Ett systemteoretiskt perspektiv innebär att grupper ses som öppna system där mänskligt handlande uppstår i samspel med andra. Det finns en tonvikt på gruppens relationer, processer samt dess strukturer och hur de förhåller sig till den omgivande organisationen (Ibid.).

Det finns en bärande tanke i systemteorin att alla system strävar efter att uppnå balans och om man vill förändra gruppens innehåll eller form så kommer man sannolikt att märka att det uppstår krafter i gruppen som försöker motverka förändringen och det är strävan efter balans som man ser (Svedberg, 2007). Gruppens medlemmar kommer att visa på för- och nackdelar med förändringen och det uppstår polariserade krafter mellan försiktighet och eftertänksamhet å ena sidan som vill bromsa förändringen och engagerade krafter som vill förändra å andra sidan. Det är möjligt att likna detta vid en båt där den ena sidans krafter lutar allt vad de kan åt ena hållet och den andra sidan behöver då luta sig ännu mer åt andra sidan för annars kapsejsar båten. Målet blir *inte* att försöka uppnå orubblig balans för då kommer utvecklingen att stagnera utan det handlar enligt systemteorin om att systemets anpassning, kontinuitet och utveckling är möjliga till en viss grad av oordning och att systemen anpassas sig till varandra (Ibid.).

Grupputveckling

Grunden till grupparbete är ofta att man räknar med att få fördelar och nå bättre resultat än vad de enskilda personerna hade presterat själva. Ett grupparbete förväntas ge synergieffekter som att ett plus ett blir tre eftersom grupper sammantaget har mer kunskap samt att man blir mer kreativ genom att arbeta tillsammans men synergieffekterna uppstår inte automatiskt (Hägerfors, 1995). Svedberg (2007) beskriver att det sker en utveckling från det att medlemmarna i en grupp ses första gången tills de börjar samarbeta och det som sker är en form av gruppformering som inom socialpsykologin beskrivs som grupputveckling. Det finns ett flertal teorier för vad som sker i utvecklingsarbetet och man pratar om tre grupper av teorier (Svedberg, 2007):

- *Sekventiella modeller* som bygger på tanken att grupper genomgår ett antal förbestämda faser (stadier) i en sekventiell bestämd ordning.
- *Livscykelmodeller* som har en grundtanke att gruppers utveckling är en spegelbild av människans utveckling.
- *Cykliska modeller* som säger att det *inte* finns några bestämda faser utan att grupper istället pendlar mellan olika faser och olika utvecklingsfrågor.

En cyklisk modell som ofta refereras till är FIRO, Fundamental Interpersonal Relationship Orientation, som utvecklades av Schütz i mitten på 1950-talet i samband med att han studerade gruppers effektivitet ombord på amerikanska fartyg i samband med Koreakriget (Svedberg, 2007). Schütz fann att gruppen genomgår tre huvudsakliga faser under sin utveckling; tillhöra-, rollsöknings- samt samhörighetsfasen och att det finns olika frågor kopplat varje fas. Tiden för grupputvecklingens faser är skiftande för olika grupper och hur lång tid varje fas/cykel tar är omöjligt att uppskatta eftersom grupper utvecklas olika. Vidare beskrivs att alla grupper *inte* når upp till samhörighet och det är enligt Schütz det som är skillnaden mellan effektiva och ineffektiva grupper (Svedberg, 2007).

Informella teamprocesser och roller

Det finns skillnader mellan ett team och en grupp och ett team beskrivs oftast som "en mindre grupp som samarbetar i ett bestämt syfte" (Svedberg, 2007). Magoulas och Pessi (1998) beskriver att ett teamtänkande innebär att medlemmarna är engagerade i varandras utveckling och framgång. Ett team kan beskrivas som *ett begränsat antal individer med kompletterande kompetenser* som är engagerade i ett uppdrag med ett gemensamt ansvar att nå ett mål.

En roll kan beskrivas som en uppsättning beteenden som förväntas av en organisationsmedlem som innehar/tilldelas en viss position (Svedberg, 2007). Det finns dels *formella roller* som är kopplade till resultat av arbetsbeskrivning och dels *informella roller* som är resultatet av gruppinteraktioner. De informella processerna som finns i såväl grupper som team bildas i den sociala kontexten och de är i regel mycket betydelsefulla. De informella rollerna beskrivs av Svedberg (2007) som de acceptabla kompromisserna till andra individer. Det är de informella rollerna som gör tillvaron i gruppen trygg, de fäster fantasier med verkligheten och ger på så sätt en känsla av förutsägbarhet (Ibid.).

De formella rollerna är oftast tydliga medan de informella teamprocesserna och teamrollerna växer fram i samspelet med andra medlemmar. Belbin (2004) presenterar nio informella teamroller, som alla är önskvärda att ha i teamet men man det är inte nio olika personer, utan en person kan ha flera roller, och det är inte alltid som det finns behov av alla roller utan det är beroende av situationen.

Kommunikationsmönster

Kommunikationen är grunden till all form av samverkan och ordet härstammar från det latinets *communicare* som betyder "göra gemensam" (Svedberg, 2007). Vi behöver kommunicera för att samarbeta, för att utbyta idéer, tankar, känslor, relationer, åsikter, roller, värderingar, normer, vad vi gillar eller inte gillar osv. Kommunikation är nödvändig för såväl individer som organisationer och utan kommunikation kan inte en organisation fungera och kan på så sätt sägas vara livsblodet som håller samman organisationen (Hägerfors, 1995).

Kommunikation i en grupp uttrycker gruppens atmosfär samtidigt som den blir gruppens klimat fungerar den även som det viktigaste verktyget i gruppens samspel (Lennéer Axelson & Thylefors, 2009). Det behövs bra kommunikation för att gruppen ska kunna sköta sina relationer, förmedla information, lösa problem samt för att kunna fatta beslut. Vidare behövs en strukturerad och genomtänkt plan för hur medarbetarna informeras, hur de kommunicerar med varandra samt för att de ska kunna få en helhetsbild av verksamheten, en gemensam referensram och en förenad kunskapsplattform (Ibid.).

I alla grupper behövs en kombination av enkelriktad information samt av ömsesidig kommunikation. En svag och bristfällig kommunikationsstruktur riskerar att öppna vägen för grupprelaterade problem som t.ex. minskat verbalt deltagande, minskad arbetstillfredsställelse, bildning av subgrupper, sämre sammanhållning i gruppen och en mindre effektiv grupp (Svedberg, 2007). En större arbetsgrupp med bristfälliga kommunikationskanaler drabbas oftare av spänningar som även leder till en ökad osäkerhet medan en riklig och tydlig kommunikation mynnar ut i en högre förståelse och ett gott arbetsklimat (Ibid.).

I samordnad utveckling sker ofta förändringar som påverkar organisationen på olika håll och som innebär att befintliga attityder, normer och grundläggande värderingar kan behöva förändras. Här behövs en god dialog mellan ledare och medarbetare för att den ska leda till *delad förståelse* och på så sätt skapa en *delad mening* och för att det ska kunna ske behöver samordnad utveckling även inkludera analys och förtydligande över kommunikationsmönstret samt klargöra på vilket sätt som det är möjligt att påverka den informella kommunikationen.

Personlighetsaspekter

Motivation och förändringsvilja är en central kraft i allt förändringsarbete och även om det ofta finns olika perspektiv på behovet av förändring mellan ledning och medarbetare är det viktigt att ledningen kan förmedla trygghet och skapa en god förändringsvilja hos de berörda medarbetarna.

Förändringsmotstånd

Det finns ofta olika perspektiv på behovet av organisationsförändringar för individen och ledare. För ledningen kan det vara ett sätt för dem att stärka sin professionalitet och kanske ge en skjuts i karriären, mellancheferna däremot kan se förändringar som ett hot som kan förstöra den nuvarande balansen och den ordning som finns (Karp & Helgø, 2007). När det gäller medarbetarna kan det finnas en viss ovilja att gå från "det gamla till det nya" och det finns risk att det förekommer motstånd från flera håll. Difenbach (2007) hävdar att:

"Alla organisationsförändringar skapar vinnare och förlorare och de flesta människor har inte ett öppet motstånd mot förändringar utan de har lärt sig att hantera dem på ett taktiskt och operationellt sätt" (Karp & Helgø, 2007 sid.5)

När det gäller motstånd mot förändringar handlar det oftast om en individuell rädsla för vad som ska ske och det är just osäkerheten som är en viktig faktor. Karp och Helgø (2007) beskriver att organisationsförändringar ofta handlar om skifte av medarbetarnas identitet och förhållanden inom organisationen. Det motstånd som finns mot förändringar är förståeliga och beror ofta på att individer känner en osäkerhet om det framtida arbetsinnehållet och för att man känner sig maktlös inför förändringarna (Backa, Fivelsdal & Lindkvist, 2006).

Det kan vara svårt att helt undgå motstånd mot förändringar men det är möjligt att tillmötesgå dem på ett konstruktivt sätt. Ledningen kan genom ett professionellt beteende minimera motståndet tack vare sin kunskap om de "normala" reaktionerna som vanligtvis kommer vid förändringssituationer.

Alvesson och Sveningsson (2008) säger att det är möjligt att utifrån ledningssida agera och använda olika tekniker för att minska motståndet som t.ex. att låta medarbetare få medverka i planeringsarbetet, att vara öppen för delaktighet, att försöka minska på otryggheten genom information samt att uppmuntra till samverkan. Backa et al (2006) tar även upp aspekter som att utveckla ny kompetens, att ge moraliskt stöd och uppmuntran till att pröva på det nya, att visa förståelse och inlevelseförmåga, att ta sig tid att lyssna på medarbetarnas synpunkter samt vikten av att involvera personalen i förändringsarbetet.

Motivation och förändringsvilja

Motivation beskrivs ofta som själva motorn i ett framgångsrikt förändringsarbete och Angelöw (1991) beskriver att för att en konstruktiv organisationsutveckling ska kunna ske behöver organisationens medlemmar ha god förändringsvilja. Inom motivationspsykologin beskrivs motivation som målet för våra handlingar eller avsikter och motivation definieras här som: "*Ett tillstånd som stimulerar beteende och ger det en riktning*" (Atkinson & Hilgard, 2003 sid. 353). Vidare beskrivs att grunden till motivation kommer från de psykologiska händelser som sker i hjärnan, i kroppen, i vår kultur och i de sociala interaktioner som sker med andra personer. Upplevelsen av vad som är motiverade är subjektiv och kopplad till den enskilda individen och motivationen utgör drivkrafter för individens handlingar och blir därmed oerhört betydelsefull (Ibid.).

Att skapa förändringsvilja hos medarbetarna är viktigt och här behöver man skapa vilja till förändring och en känsla av nödvändighet. För att kunna skapa förändringsvilja behöver organisationen ta följande steg enligt Burnes (2009): (1) Göra människor medvetna om behovet av förändringen. (2) Ge regelbunden feedback på utförandet av individuella processer och aktivitetsområden inom organisationen som är kopplad till förändringen. (3) Förstå människors oro och rädsla inför det okända. (4) Publicera lyckosamma förändringar. Vidare beskrivs vikten av kommunikation som nyckel till människors involvering och som en viktig beståndsdel i alla förändringsaktiviteter (Burnes, 2009). Förändringsvilja hänger även samman med delaktighet, tilltro, trygghet, självförtroende och information vilka tillsammans bildar grunden i den helhet som beskrivs som det goda förändringsarbetets plattform (Angelöw, 1991).

Motivation och förändringsvilja är tätt sammankopplade med en önskan om medarbetarnas förståelse för behovet att förändra. Det finns härmed ett behov av att analysera personlighetsaspekter i samband med samordnad utveckling och här påtalas vikten av att ett aktivt arbete för att säkerställa individens vilja till förändring, tilltron till möjligheten att utveckla organisationen samt en tro på individens möjlighet att medverka till god samordnad organisationsutveckling.

Den personliga kunskapen – en viktig organisationsresurs

Den personliga kunskapen och de underliggande kompetenser och färdigheter som finns i organisationen är viktiga aspekter som bör tillvaratas i all form av organisationsutveckling. Det finns en stor kunskapspotential och viktiga aspekter för att främja personlig kunskap som en organisationsresurs är ett lärande klimat i organisationen, dvs. en lärande organisation och aktivt kunskapande.

Lärande organisation

En lärande organisation är enligt NE b (2011) en organisation som kontinuerligt lär sig av sina erfarenheter i syfte att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt. En av pionjärerna inom området är Peter Senge (1995) som beskriver att den kanske viktigaste anledningen till att utveckla lärande organisationer är att vi har börjat förstå vilka möjligheter som organisationen erbjuder. Vidare beskrivs att den största skillnaden mellan traditionella och lärande organisationer är att den lärande organisationen behärskar ett antal discipliner som den traditionella organisationen *inte* har tillgång till. Senge (1995) beskriver att han bedömer att det finns fem discipliner för att kunna skapa lärande organisationer som var och en är utvecklade för sig men som även är outhärliga för varandra:

- *Systemtänkande*, som innefattar en mängd kunskaper som hjälper oss att förstå samband mellan organisationens olika komponenter.
- *Personligt mästerskap*, som är konsten att bredda och utveckla sina visioner samt att utveckla sina personliga mål.
- *Mentala modeller* (tankemodeller), vilka är generaliseringar eller bilder om världen omkring oss och som påverkar hur vi beter oss.
- *Gemensamma visioner*, vilka inspirerar organisationens medlemmar att gå mot samma mål vilket utvecklar organisationens medlemmar. Här är det enligt Senge viktigt att ledaren har förmåga att ta fram bilder som engagerar medarbetarna.
- *Teamlärande*, innebär att man lär av varandra på så sätt att gruppen samlade intelligens vida överstiger de enskilda individernas vilket man ser i grupper där medlemmarna har utvecklat en förmåga att samverka.

Vidare beskriver Senge (1995) att det handlar om innovationer i mänskligt beteende, vilka benämns som discipliner och som är dess väg mot utveckling av kompetenserna. Han säger även att man inte når målet utan det handlar om att lära sig att bemästra disciplinerna och att hela tiden utvecklas. ”Ju mer man lär sig desto mer medveten blir man om sin egen okunnighet” och därför kan en organisation aldrig vara perfekt utan det handlar hela tiden om att fortsätta praktisera inlärningsdisciplinerna och hela tiden lära sig enligt Senge (1995). Vidare beskriver Senge att de fem disciplinerna behöver utvecklas som en helhet och här kommer systemtänkandets betydelse in vilken fogar samman disciplinerna till en helhet av teori och praktik (Ibid.).

Det finns enligt Örtenblad (2009) fler synsätt på *lärande organisation* och det är möjligt att dela in dem i olika grupper; *Lärande i arbetet* som innebär lärande via formella kurser, *klimat för lärande* vilket innebär ett arbetsklimat som uppmuntrar till lärande, *lärande struktur* som medför fokus på lärande på alla nivåer i organisationen samt *organisatoriskt lärande* (två varianter). Den äldre varianten på organisatoriskt lärande förknippas med olika graders kognitivt lärande (singel och dubbel-loop) medan den nyare varianten på organisatoriskt lärande fokuserar på att det *är organisationen som lär*, dvs. kollektivet och inte enbart individerna och här är kunskapande viktigt (Örtenblad, 2009).

Kunskapande

Enligt Örtenblad (2009) är kunskap kopplat till den nyare varianten av organisatoriskt lärande vilket är något som sker och det kan inte lagras. Kunskap är då inget substantiv utan ett verb som kallas kunskapande efter engelskans knowing. Att det är ett verb innebär att det inte är ett ting som används i aktion eller något som är nödvändigt i handlandet utan snarare något som *är en del av handlandet* (både individuellt och i grupp) (Ibid.). Alvesson (2004) beskriver att *kunskap* ofta hyllas som nyckel till goda resultat inom näringslivet, men problemet är att det är så svårt att teoretiskt definiera eller empiriskt beskriva kunskap. Vidare beskrivs att kunskap har en central betydelse för företagets resultat och strategiska arbete. En kunskapsbaserad organisation kretsar på den kunskap som finns inbäddad i personalens kognitiva färdigheter och att det finns en arbetskultur som är präglad av gemensam förståelse (Ibid.).

Kunskap kan ha många olika former men den har alltid en kärna eller fokus, dvs. den handlar om något specifikt, men i sin form är kunskap ett väsen med många ansikten (Södergren, 2008). Kunskap kan vara väldefinierad, strukturerad och faktabaserad samtidigt som den är sammanhangsberoende, relativ, informell eller t.o.m. osynlig. Kunskapen är ibland tillgänglig, ibland latent och mer som en potential. Den kan vara individuell, lagrad i minne eller vara del av en gemensam process som resultatet av samarbete, tankeutbyte eller interaktion (Ibid.).

Behov av kunskapande

Dagens ledare behöver enligt Södergren (2008) bli medvetna om kompetens som konkurrensmedel och vilken stor betydelse som ledaren har för att kunna skapa bra förutsättningar för kunskapande. Södergren (2008) beskriver att man inom litteraturen ofta skiljer mellan *personligt kunnande* som beror på individens tolkningar, förståelse eller inriktning och på *formaliserat kunnande* som är mer strukturerat och explicit. Kunskapsintensiva organisationer är beroende av att skapa bra förutsättningar för både personligt och formellt kunnande, som för lärande och kunskapsöverföring. För att främja ett aktivt kunskapande behöver följande aspekter beaktas enligt Södergren (2008):

- Kunskapande förutsätter praktisk handling.
 - o För att stimulera praktiskt och handlingsinriktat lärande är det viktigt med experimentella ansatser som t.ex. att börja prova i liten skala innan man utreder eller utökar till större skala.
- Kunskapande är beroende av sammanhanget.
 - o Forskning visar att när vi fokuserar på ett fenomen är vi lika beroende av kontexten som av det studerade fenomenet.
- Kunskapande är interaktiv och ligger i relationerna.
 - o Senare tids forskning betonar kunskapens interaktiva karaktär, dvs. att kunskap skapas mellan människor och av personliga relationer.
- Kunskapande beror av förståelsen och djupt liggande antaganden.
 - o Vi behöver en förståelse för hur arbetet påverkar vårt lärande

För att stimulera en lärande organisation och för att främja aktivt kunskapande behöver organisationen medvetandegöra behovet av att tillvarata den personliga kunskap och de underliggande kompetenser och färdigheter som finns i organisationen för att på så sätt främja samordnad utveckling och aktiv kompetensutveckling på en och samma gång. Samtidigt bör man även synliggöra dess organisationskulturella betydelse då kunskapande är beroende av förståelse, av sammanhanget och av organisationskulturens djupt liggande antaganden.

3.3. Ledarskap

Den teoretiska referensramen har beskrivit organisationsförändring som ett omfattande område med många infallsvinklar och vikten av att analysera olika förändringsdimensioner som förändringars påverkan, omfattning och perspektiv påtalas för att på så sätt kunna planera och införa förändringar i verksamheten på ett smidigare sätt. I beskrivningen av den samordnade utvecklingen lyfts betydelsen av att såväl beskriva som analysera ett antal olika dimensioner fram dels för att samordna utvecklingen och dels för att betrakta utvecklingen ur ett mer holistiskt perspektiv. Då förändringar i en organisation inte är någon isolerad händelse som det är möjligt att förutse den exakta utvecklingen utav har även ledarskap i förändring en stor betydelse.

I detta avsnitt ges inledningsvis beskrivning av olika tolkningar av ledarskap vilken summeras med en interpretation av begreppet. Därefter ges beskrivning av historisk framväxt av ledarskap, vilka tillsammans med de avslutande avsnitten kring ledarskap för lärande, förändring samt strategiskt ledarskap ger en grundläggande förståelse för det postmoderna synsättet på ledarskap.

3.3.1. Interpretation av ledarskap

Ledarskap är ett begrepp med många olika definitioner och teorier och att svara på frågan: Vad ledarskap innebär? är enligt Svedberg (2007) mer komplicerat än vad man först kan tro. Svedberg framställer att ett första perspektiv på det kan vara är att avgöra hur man själv ser på ledarskap och vad det representerar och det är vanligt att först skilja på synen mellan management och ledarskap.

Management och ledarskap

Management och ledarskap kan definieras på många olika sätt och ofta finns det en distinktion mellan begreppen. Management definieras av Burnes (2009) som en process för planering, organisering och kontroll av både resurser och människor som säkerställer att de producerar bra och "rätt" tjänster. Svedberg (2007) beskriver att management ofta används som beskrivning "för att leda organisationer". Ledarskap beskrivs av Burnes (2009) som en process för måletablering där man arbetar med att motivera och driva personer för att uppnå målen medan Svedberg (2007) säger att det är svårt och vanskligt att definiera ledarskap eftersom det finns så mycket olika uppfattningar om vad som inkluderas i begreppet.

Ackoff (1998) beskriver ledarskap som en estetisk funktion som primärt handlar om en förmåga att få andra att följa med i harmoni med ledaren, om att uppmuntra och vägleda medarbetarna samt att entusiasmera dem att frivilligt engagera sig i arbetet. Vidare beskrivs att management traditionellt fokuserar mycket på prestationer och effektivitet och två begrepp som är vanligt använda som förklaring är de engelska begreppen "efficiency" som är ett mått på hur väl man utnyttjat sina resurser och "effectiveness" som mer fokuserar på effektivitet och den output (resultat) som kommer ur prestationen. Det handlar om att göra på rätt sätt och att göra rätt saker och Ackoff (1998) kopplar här management till att *effectiveness* och att göra "rätt saker" och ledarskap till *efficiency*, dvs. att utnyttja sina resurser på "rätt sätt". Betydelsen av ledarens förmåga att nå ut med budskapet, om att skapa en gemensam organisatorisk vision är enligt Ackoff mycket betydelsefull och för att lyckas med det behöver ledaren vara både visionär, strateg, informatör, lärare och inspiratör.

Furnham (2005) beskriver att ledarskap direkt är relaterat till organisationens effektivitet. Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver ledarskap "som ett flexibelt, individbundet sätt att hantera variation och osäkerhet" medan Backa et al (2006) definierar ledarskap från tre olika aspekter:

1. *Ledarskap ur ett strukturellt perspektiv*, innebär att ledarskap är ett viktigt led i maktfördelningen som innebär att ledarskapet ofta uttrycks i befattningsbeskrivningar, rangordningar och i titlar.
2. *Ledarskap ur ett processperspektiv*, innebär att ledarskap är något som man gör, det är ett samspel mellan människor där den samverkan som sker medför att ledarskapet definieras utifrån de processer och den typ av uppgifter som är aktuella.
3. *Ledarskap ur ett kulturellt perspektiv*, innebär att det finns tyngdpunkt på de värderingar och normer som finns i organisationen och som medför att ledarskap är något som utvecklas kopplat till den aktuella kulturen.

Det är möjligt att se de tre perspektiven som tre helt skilda områden men Backa et al (2006) beskriver att perspektiven *samverkar* för att skapa ledarskapet. Vidare beskrivs att det är de direkta processerna som är organisationens livsfunktion och att kultur och struktur är centrala analysperspektiv för att hjälpa oss att förstå processerna, dvs. hur system byggs upp och bryts ner, hur rutiner och förnyelser skapas i nya fascinerande mönster (Ibid.). Kotter (1996) beskriver management visavi ledarskap som att management är ett set av processer som inkluderar planering, budget, organisering samt kontroll medan ledarskap beskrivs som ett set av processer som handlar mer om coachning, om att styra medarbetare mot visionen och att vara en inspiratör för medarbetarna.

Det är den pragmatiska och något yviga beskrivningen av vad ledarskap innebär som gör det svårt att ge en generell definition av begreppet. Därför väljer jag att i denna studie att göra en konklusion av de olika beskrivningarna och sälla mig till NE c (2011) beskrivning av ledarskap som: "*Det praktiska utövandet av ledningsuppgifter inom en organisation eller ett företag*".

3.3.2. Historiskt perspektiv på ledarskap

Svedberg (2007) beskriver ledarskap som ett omfattande område med djupa historiska rötter och för att göra en beskrivning av historiska perspektiv på ledarskap görs följande uppdelning:

- Administrativa ansatsen – hjärnans logik
- Psykologiska ansatsen – känslans logik
- Strategiska ansatsen – marknadens logik

Administrativa ansatsen

I denna skola omnämns i regel tre personer; Weber som tillskrivs byråkratins födelse, Taylor som beskrivs som den vetenskapliga styrningens fader och Fayol med den administrativa styrningen. De har en betoning av *hjärnans logik* och säger att styrning och ledning bör inriktas på att skapa rationalitet och effektiva rutiner och fokuserar på ett funktionellt ledarskap som styrs av produktionens krav och av styrning (Svedberg, 2007). Vid tidigt 1900-talet introduceras även "Great man theories", där man försökte finna vilka egenskaper som de "stora männen" hade som gjorde dem till stora ledare, men denna teori har dock fått mycket kritik och Svedberg säger att man blandade ihop sak med person, ledarskap och ledare inte är detsamma: Ledare föds och utvecklas de skapas inte.

Den byråkratiska styrningen

Tysken Max Weber (1864-1920) är den person som främst kopplas samman med begreppet byråkrati och Weber ansåg att allt samhällsliv var förknippat med makt och maktutövning och han menade att det var skillnad mellan makt och auktoritet och sa att makt har den som tvingar sig till åtlydnad eller den som får sin vilja igenom med hjälp av manipulation (Burnes, 2009). Byråkratin beskrivs av Weber som en idealtyp som bygger på ett antal principer och här betonas objektiva formella meriter, tydliga arbetsuppgifter och ansvarsområden, ett klart och tydligt hierarkiskt ledarskap samt klara rutiner för hur problem skulle lösas så att rättvisan alltid går först (Svedberg, 2007).

Den vetenskapliga styrningen

Frederick Taylor (1856-1917) var en amerikansk ingenjör som blev känd för sina banbrytande tankar om vetenskaplig styrning inom industrin (Burnes, 2009). Taylor rekommenderade en vetenskaplig och systematisk styrning för att höja produktionen och ansåg att nyckeln var ett systematiskt kvalitets- och mättningsarbete i tre steg. I steg 1 analyseras varje arbetsmoment och utvecklas systematiskt, i steg 2 väljs den arbetare ut som bäst kan utföra arbetet och steg 3 innebär att det är chefen som leder arbetet (Svedberg, 2007).

Den administrativa styrningen

Henri Fayol (1841-1925) var en fransk ingenjör och hans arbete utgick från att se företaget och dess processer ur ett administrativt helhetsperspektiv och utifrån det skrev han ett antal principer för hur företaget bör styras (Svedberg, 2007). Fayol ansåg att det administrativa arbetet med att leda företaget innebar sex olika steg; Planera, organisera, leda och ge order, samordning, kontroll samt kommunicera som är själva navet i Fayol modell och som innebär att alla funktioner är beroende av smidigt kommunikationsflöde av information (Ibid.).

Psykologiska ansatsen

De administrativa ansatserna innebar mer eller mindre en syn på människan som en rationell och logisk person som utför handlingar enligt de uppsatta målen och som följer den styrning som ges (Svedberg, 2007). Den psykologiska ansatsen kom som en motreaktion mot det rationalistiska synsättet och inom denna ansats omtalas framförallt två huvudpersoner, dels Mayo som är känd för de s.k. Hawthorne experimenten och dels Lewin som här är känd för studierna av olika former av ledarskap. Det gemensamma är insikten av *känslans logik* istället för den rationalistiska synen att människan är förnuftstyrd.

Human relationsrörelsen

Elton Mayo (1880-1949) var professor vid Harvard University och han är mest känd för de s.k. belysningsexperimenten vid General Electrics Hawthorne fabrik i Chicago som startade 1924 (Burnes, 2009). Slutsatserna av experimenten kan kortfattat beskrivas som att det var det faktum att arbetarna blev synliggjorda som gjorde att de kände sig utvalda och därmed höjdes även produktionen (Ibid.). Det var i samband med experimenten som forskarna insåg betydelsen av att se den anställde som en social varelse snarare än en vetenskaplig kugge i ett stort maskineri (Svedberg, 2007). Mayo lyfte fram betydelsen av de informella mänskliga aspekterna och att en organisations verksamhet och logik styrs av både effektivitetens och av känslans logik. Den gode ledaren i Mayos tappning behöver förstå sig på båda två samt kunna påverka normsystemet som etableras av informella grupper och som även präglar organisationen (Ibid.).

Studier av ledarskapets betydelse

Kurt Lewin (1890-1947) genomförde 1938 en studie av ledarskapet där han avsåg att undersöka inte bara hur ledaren påverkar den enskilda människan utan också hur den påverkar gruppens kollektiva normsystem (Svedberg, 2007).

I studien möter en grupp 10-åringar tre ledartyper; *Auktoritär ledare*, som är den som ”pekar med hela handen”, *abdikerad ledare* som har ett passivt ledarskap och *demokratisk ledare* som strävar efter samarbete och att göra medlemmarna delaktiga i arbetet (Svedberg, 2007). Effekterna av olika ledarskap var enligt Lewin att det auktoritära ledarskapet ledde till att gruppen ganska snart slutar tänka själva och därmed blir beroende av ledaren. Det demokratiska ledarskapet innebar att gruppen (efter viss inskolning) agerade mer självständigt både som individer och som grupp medan det abdikerade ledarskapet eller ”låt-gå ledarskapet” som man ofta kallar det ledde till låg arbetsmoral och bildandet av en stark informell gruppkultur (Ibid.).

Strategiska ansatsen

Vi möts ofta av uttryck som ”att vi lever i en föränderlig värld” och i dessa sammanhang lyfts ofta vikten av att finna ett ledarskap där det finns förmåga att lyfta blicka och se helheten och se ”vad som finns runt hörnet” fram. Här möts hjärnans och känslans logik av *marknadens logik* som ett sätt att bemöta den turbulenta och marknadsstyrda omvärlden. Två mycket kända företrädare inom denna skola är Leavitt som med sin bok ”Stigfinnarna” blev banbrytande inom denna ansats samt Drucker som lanserade begreppet förändringsledare.

Stigfinnaren är tillbaka i modern fattning

Harold Leavitt (1922-2007) lyfte på 1980-talet fram betydelsen av att det inom organisationen finns en stigfinnare som ska lotsa företaget in i framtidslandet och hjälpa ledningen att finna den ”rätta vägen”. Här påtalas vikten av ledarens strategiska förhållningssätt som innebär planering för det oväntade samt för den förändring som det de facto innebär att leda företaget mot affärsorientering och mot ett nytt tänkande (Leavitt, 1987).

Behov av förändringsledare inom en organisation

Peter Drucker (1909-2005) var en nästintill guruförklarad managementkonsult som ofta tillskrivs ”den nya tidens” strategiska ledarskap (Svedberg, 2007). Drucker beskriver att organisationen istället för strategiska ledare behöver en *förändringsledare*, vilket kan vara antingen en person eller en organisation (Drucker, 2000). Vidare beskriver Drucker att i den tid av ständiga förändringar som vi lever i behöver varje organisation en förändringsledare som vet hur man bäst går tillväga för att tillförsäkra att de planerade förändringarna ger avsedd effekt både inom och utanför den egna organisationen (Ibid.).

Ett postmodernt synsätt på ledarskap

Det är möjligt att säga att strategiskt ledarskap är en form av postmodernt ledarskap som skapats utifrån influenser av ett antal olika ansatser för ledarskap som har vuxit samman med den gemensamma nämnaren att här lyfter man på betydelsen av att en helhetssyn och av att försöka finna ut ”vad som väntar runt hörnet”. Det man vill lyfta fram inom den strategiska ansatsen är vikten av att använda strategi och ett strategiskt förhållningssätt för att följa med marknadens svängningar, planera för framtiden och för långsiktiga vinster istället för som tidigare då fokus låg på de kortsiktiga produktionsvinsterna (Svedberg, 2007).

3.3.3. Ledarskap för lärande

Personlig kunskap har tidigare framställts som en viktig organisationsresurs för samordnad utveckling där även vikten av att medvetandegöra behovet av såväl lärande organisation och aktivt kunskapande för att främja lärandet beskrivits. Många hävdar att nyckeln till framgång i samband med organisationsförändring finns i organisationens sätt att förändras och i att utveckla nya kunskaper och här är ledarskapet för lärande betydelsefullt (Alvesson & Sveningsson 2008).

Lärande

Ett lärande innebär grovt förenklat en process som leder till ny kunskap och kan liknas vid en kognitiv utveckling genom den förståelseutveckling som händer i hjärnan i samband med informationsbearbetningen. En ofta citerad synvinkel på lärande är Argyris och Schön (1978) skildring av singel- och dubbel-loop lärande.

Singel-loop lärande

Den första gradens lärande, singel-loop, innebär att den lärande får återkoppling mellan sitt handlade och utfallet och ges på så sätt en möjlighet att justera ev. fel. Svedberg (2007) beskriver att detta resonemang med fördel kan användas på en grupp för att *utveckla kollektiv kompetens, dvs. gruppgemensamma kunskaper*.

Dubbel-loop lärande

Den andra gradens lärande, dubbel-loop, beskriver Svedberg (2007) som att gå från inre till yttre effektivitet, dvs. att *inte bara göra saker rätt utan också att göra rätt saker*. Det handlar om att utveckla sitt eget förståelsemönster och styrande värderingar och att man med hjälp av djup reflektion kan förstå vikten av sina handlingar, utfallet och förändra värderingar. Argyris beskriver att det är lärandet på den högre nivån som behövs för att man inom en organisation ska se behovet av radikala förändringar samt förändra värderingarna (Ibid.).

Ledarskap i en lärande organisation

De lärande organisationerna som präglas av aktivt kunskapande och av singel- som dubbel-loop lärande handlar också om en innovation i mänskligt beteende. Senge (1995) beskriver att de lärande organisationerna ställer andra krav på ledarskapet och grundar sig på en individualistisk inställning där man inte tar hänsyn till systemet som helhet. Det är genom ledarskapet som organisationen kan utvecklas till att ge människor möjlighet att utveckla sin egen förmåga att förstå den komplexitet som finns, att klargöra sina visioner och att förbättra gemensamma tankemodeller. För att kunna nå dit behöver ledaren ta ställning och inspirera till utveckling av en lärande organisation och ledarskap i en lärande organisation innebär att vara formgivare, förvaltare och lärare (Ibid.).

Ledaren som formgivare är enligt Senge (1995) att ge utvecklingsprocessen en sådan form att alla i organisationen kan hantera de problem och utmaningar de möter på ett effektivt sätt och på så sätt även öka sitt eget lärande. *Ledaren som förvaltare* betyder att ledaren följer visionen samtidigt som han ser den som ett kall. *Ledaren som lärare* innebär att ledaren utbildar medarbetarna till att förstå systemtänkandet för att ge dem en bild av helheten så att de kan inse hur de olika enheterna i organisationen samverkar med varandra. Ledaren som formgivare, förvaltare och lärare bidrar enligt Senge till att medarbetarna utvecklar en form av helhetstänkande samtidigt som det hjälper dem att utveckla förmågan att lära och utveckla förståelsen för hur organisationen och systemet fungerar (Ibid.).

3.3.4. Ledarskap i förändring

Jag har tidigare beskrivit att det är betydelsefullt att beskriva och analysera förändringsperspektiv, förändringars påverkan och omfattning för att kunna införa organisationsförändringar. Det är i detta sammanhang viktigt att belysa ledarskap i förändring eller förändringsledare som Drucker (2000) beskrev att varje organisation är i behov av för att hantera den föränderliga omvärlden.

Ledarskapets betydelse i förändring

En förändringsprocess drivs fram av ett antal olika inre och yttre drivkrafter och aktörer och Burnes (2009) beskriver att förändring alltid har varit ett kännetecken i en organisations liv. När det gäller organiseringen av ett förändringsarbete finns det många olika aspekter att ta hänsyn till som t.ex. betydelsen av management och ledarskap, osäkerhet, olika införandestrategier (toppstyrt, nerifrån och upp, framväxande osv.), förändringsdimension och påverkan i organisationen m.fl. och det är dessa olika aspekter som framförallt gör ledarskapet betydelsefullt i samband med organisationsutveckling. Marion och Uhl-Bien (2001) beskriver ledarskap i komplexa organisationer och säger att det är svårt att förutse vad som ska ske i organisationen. De beskriver att det finns tre grundläggande påståenden i deras syn på den komplexa organisationen:

1. Man måste analysera produkten av den interaktion som sker mellan organisationens oberoende variabler.
2. Det krävs en korrelation för förståelse av interaktionen mellan system.
3. Det finns en oförutsägbarhet mellan olika element i olika system.

Sammantaget innebär deras synvinkel att ett effektivt ledarskap i förändring handlar om att lära sig, om att dra fördel av den interaktiva dynamik (interaktion, korrelation, oförutsägbarhet) som sker inom organisationens olika delar (individer, avdelningar, arbetsgrupper mm.). Det handlar även om att inse att det *inte är möjligt* att förutse eller determinera exakt vad som kommer att ske i organisationen och att inse att organisationsförändring i sig är komplex (Ibid.).

Förändringsledning

Förändringsledning handlar enligt Karp och Helgø (2007) om att leda kaotisk förändring vilket innebär förändringar i organisationer där det förekommer hög grad av osäkerhet, med hög grad av komplexitet som gör det mer eller mindre omöjligt att förutse eller kontrollera den framtida utvecklingen i organisationen. Den form av osäkerhet som finns latent inom förändringar blir på något sätt paradoxal mot den form av kontroll som många ledare eftersträvar. (Ibid.).

Dagens krav på ständiga förändringar inom organisationer gör att det krävs en annan form av ledarskap än tidigare och den traditionella formen med hög grad av kontroll passar enligt Karp och Helgø (2007) inte in i den era av förändringar som de flesta organisationer befinner sig i. Deras rekommendation till ledarskap är: *”Ledarna bör finna sätt av att hantera den paradoxala situationen att både ha och inte ha kontroll samtidigt då de leder förändring”* (Karp & Helgø, 2007 sid 7). De säger att ledaren behöver ha lösare kontroll och acceptera den komplexitet som finns i den reella förändringssituationen och istället fokusera på att påverka och forma identiteter och förhållanden i organisationen (Ibid.). Drucker (2000) beskriver att det endast är de företag som leder förändringarna som överlever och säger även att det är genom att ha en förändringsledning som man säkerställer att man lämnar gårdagen och skapar för framtiden.

3.3.5. Strategiskt ledarskap

I beskrivningen av historiskt perspektiv på ledarskap beskrevs uppväxten av den strategiska ansatsen med hjälp av Harold Leavitts syn på behovet av en form av stigtinnare för att "lotsa in företaget i framtiden" samt Peter Druckers syn på behov av förändringsledare. Strategiskt ledarskap är ett mycket omfattande område som har vuxit fram som svar på dagens behov av ett holistiskt synsätt för att kunna hantera verksamhetens komplexitet och den mångfald av dimensioner som behöver innefattas i dagens samordnade utveckling i organisationen.

Behov av strategier

Behovet av strategier beskrivs av Ward och Peppard (2002) som ett behov av ett strategiskt användande av IS/IT och att det finns behov av strategiskt arbete för att kunna uppnå planerade effekter av IS/IT. Burnes (2009) beskriver att behovet av att kunna planera långsiktigt växte fram efter andra världskriget i takt med den snabba teknikutvecklingen och behovet av att vinna marknadsandelar från konkurrenterna och öka tillväxttakten. Burnes (2009, s 250) beskriver strategianvändning som fokusering på *"hur man kan vinna marknadsandelar från konkurrenter istället för hur man öka tillväxt på egen hand"*. Det är ett synsätt som innebär ett försök till ett bredare grepp om den mångfald av aspekter och verksamhetens komplexitet som tidigare har beskrivits. Samordnad utveckling är ett synsätt som öppnar upp för ett holistiskt perspektiv som innebär att man lyfter blicken och ser helheten samtidigt som man även försöker finna ut vad som finns runt hörnet och i den framtida utvecklingen.

Strategiskt analysarbete

Ward och Peppard (2002) beskriver att strategisk informationssystemplanering (SISP) innebär att ledningen skaffar sig en djup förståelse för såväl affärsstrategi, som för affärs- och teknisk omgivning, för nuvarande status för IS/IT samt för potentiella förbättringsområden. De hävdar att det är först efter en gedigen genomgång av SISP som det blir möjligt att determinera vilka möjligheter, hot och behov som finns inom affärsstrategin, för att se vilka styrkor och svagheter som finns inom både affärs- och IS/IT- områdena samt sist men inte sist hur man kan förbättra dem (Ibid.). I detta sammanhang lyfts vikten av strategisk analys och strategiskt tänkande fram som två olika metoder för strategiskt analysarbete som en del av strategiskt ledarskap för samordnad utveckling.

Strategisk analys

Den strategiska analysen är oftast en tidskrävande aktivitet i strategiarbetet och Roos, von Krogh och Roos (2004) beskriver att investeringar i strategisk analys oftast ger en mycket god avkastning och leder fram till bättre kvalitet på strategiarbetet. Strategisk analys kan ses som en kontinuerlig process som ska ge företagen möjlighet att klara av strategiska utmaningar på ett bättre sätt. En strategisk analys genomförs ofta med hjälp av olika modeller som ger översikt av analysprocessen och modellerna innefattar oftast analys både av den omgivning som organisationen ska förhålla sig till samt en analys av organisationens interna resurser. Roos et al (2004) beskriver även att det är dessa två faktorer som är avgörande för företagens position i förhållande till konkurrerande företag.

Teorierna bakom betydelsen av strategisk analys har funnits sedan 1990-talet och en av de mer kända forskarna här är Hamel och Prahalad som 1994 kom ut med den numera legendariska artikeln *Competing for the future*.

Hamel och Prahalad (1994) beskriver vikten av att fundera kring hur företagsledning och managers aktivt arbetar med att analysera framtiden och vilka möjligheter som den innebär. Ward och Peppard (2002) betonar betydelsen av att analysera nuvarande situation tillsammans med framtida möjligheter för att kunna skapa en hållbar strategisk planering. Hamel och Prahalad (1994) beskriver vikten av att vara förberedd för framtiden och betonar värdet av att lägga mer tid på att analysera viktiga aspekter och skapa konkurrensmöjligheter för framtiden och inte enbart fokusera på nutid. De beskriver att nya branscher kommer att växa upp och de säger att det är därför som vi måste "lyfta blicken" och inse att det *inte* räcker att studera dagens marknad och konkurrensmiljö för att konkurrera i framtiden. För att kunna "se in i framtiden" behöver man vara förutseende och framsynt vilket innebär att man utvecklar förmåga att "se det som inte finns" eller det som de kallar "den totala tänkbara marknaden" (Ibid.).

Strategiskt tänkande

När strategisk planering var som störst på tidigt 1990-tal förekom det även en viss kritik mot det i regel hårda planeringstänkandet. Henry Mintzberg var en av kritikerna och han hävdade att strategisk planering bör inkludera en form av strategiskt tänkande (Mintzberg, 1994). Tanken var att man med hjälp av planeringsprogram skulle skapa de bästa möjliga strategier men vad man missade enligt Mintzberg är den stora skillnaden som finns mellan att planera och att tänka strategiskt och lyfter fram betydelsen av att se helheten (Ibid.).

Liedtka (1998) beskriver strategiskt tänkande som en fördjupad utveckling av det strategiska planeringsarbetet som innebär en syntetiserad process där man använder intuition som kreativitet. Vilket leder till "ett integrerat perspektiv på verksamheten" och istället för att gå hand i hand med strategiskt planeringsarbete behöver det inkluderas in i organisationen och i det IT-strategiska arbetet för att det ska kunna bli framgångsrikt (Ibid.). Strategiskt tänkande handlar om att syntetisera enligt Mintzberg (1994) och som sådan inkluderar den såväl intuition och kreativitet. Resultatet av ett sådant arbete ger ett integrerat perspektiv på verkligheten, något som inte är möjligt med traditionell strategisk planering enligt Mintzberg (Ibid.). Liedtka (1998) beskriver att strategiskt tänkande kan inkluderas i planeringsprocessen med steg som bl.a. innebär att "bygga stories", att skapa scenarios, att fundera kring olika framtidsbilder kring osäkerheter samt att använda olika simuleringstekniker.

Det är enligt Liedtka (1998) viktigt att notera att det först och främst är människor som tänker strategiskt, och inte organisationen i sig, och för att kunna få ett fruktbart strategiskt arbete bör individer få medverka i den strategiska planeringsprocessen och ges möjlighet att tänka strategiskt med stöd i den organisatoriska kontexten. För att lyckas behöver man dels medvetandegöra behovet av såväl strategiskt tänkande och strategisk analys, samt avsätta tid för dessa aktiviteter i det strategiska ledarskapet för samordnad utveckling (Ibid.).

Behov av strategiskt analysarbete i samordnad utveckling

I beskrivningen av samordnad utveckling har tre olika teorier för ledarskap presenterats, där var och en lyfter fram viktiga aspekter som bör inkluderas i ett utvecklingsarbete. Vikten av att även inkludera strategiskt analysarbete för att se verksamheten ur ett holistiskt perspektiv och använda de erfarenheter som ges i den samordnade utvecklingen är betydelsefullt i samordnad utveckling. Det finns dock ännu en viktig dimension som bör belysas och det är ledarstilens betydelse, vilken kommer att beskrivas i nästa avsnitt.

3.4. Ledarstilar

I den teoretiska framställningen av ledarskap har behovet av ett karakteristiskt ledarskap för samordnad utveckling skildrats och här belystes angelägenheten av strategiskt ledarskap och ett ledarskap som även inkluderar lärande och en förändringsledare. Det är min personliga bedömning att ledarstilen har en signifikant betydelse i samordnad utveckling och därför kommer detta avsnitt av den teoretiska referensramen att skildra olika teorier för ledarstilar.

I detta avsnitt beskrivs uppkomsten av stilorienteringen, vilken har lett till att begreppet ledarstil blivit etablerat. Därpå skildras tre generella ledarstilar: auktoritär ledarstil, ledarstilens betydelse och situationsanpassad ledarstil. Därefter beskrivs potentiella ledarstilar för samordnad utveckling; strategisk, coachande och transformativ ledarstil. Sammantaget ger framställningen en bild av divergensen av ledarstilens betydelse i anslutning till de olika stilarna.

3.4.1. Interpretation av ledarstil

Ledarskap är som tidigare beskrivits ett pragmatiskt och brett forskningsområde. I den tidiga forskningen på ledarskap fokuserades på att finna vilka personliga egenskaper och karaktärer som kännetecknade en ”bra ledare”. Teorierna grundades mer eller mindre på att framhålla att antingen hade en ledare de ”rätta” egenskaperna eller också hade man det inte. Den fokusering på att finna vilka karaktärer som var ”de rätta” fick dock mycket kritik och har även inneburit att man blandat ihop sak med person, ledare föds och utvecklas de skapas inte.

Ledarskapsforskningen blev därefter inriktad mot att finna om det fanns olika beteenden som kunde kopplas till vissa chefer och handlar om att undersöka om det är möjligt att koppla vissa ledarbeteenden till ledarens människosyn och på vilket sätt det präglar organisationen. Det är denna forskning som är samlad under begreppet stilorientering (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Stilorientering

Begreppet stilorientering är ett försök att fånga in ledarens faktiska beteende i förhållande till de underordnade. En känd studie genomfördes 1938 av Lewin där han jämfördes tre ledarstilar ([kap. 3.3.2](#)) och den visade att gruppens arbetsklimat har ett samband med ledarens sätt att leda (Svedberg, 2007). Lewins slutsats var mycket sensationell och har även lett till många nya studier.

En annan forskare som intresserat sig för stilorientering är Douglas McGregor som på 1960-talet gjorde en studie kring betydelsen av ledarens syn på eller dess teorier om människan (Backa et al, 2006). Han sammanfattade sina studier i två antaganden som han kallade för X-teorin respektive Y-teorin och hans huvudtes var att ledarbeteendet präglas av ledarens människosyn. McGregor beskriver att ledaren som har teori X-syn har en negativ människosyn som ser människan som av naturen lat, passiv och oförmögen att ta egna initiativ och som därmed behöver styras och kontrolleras. Ledare med en Teori Y människosyn däremot ser människan som mer ansvarsvillig, initiativrik och aktiv och dessa ledare har även ett mer dynamiskt förhållningssätt till medarbetarna (Ibid.).

Stilorienteringen har lett till att begreppet ledarstil blivit vedertaget som ett sätt eller det tillvägagångssätt som ledaren har för att leda och motivera människor och används oftast som beskrivning för ledarens beteende mot medarbetarna.

3.4.2. Ledarstilsmodeller

Stilteorierna är enligt Svedberg (2007) den grupp av ledarskapsteorier som främst har inriktat sig på att *studera sambandet mellan ledarens handlingar och ledarens effektivitet*. Här kommer följande teorier att beskrivas:

- Auktoritär ledarstil
- Ledarstilens betydelse (Managerial grid)
- Situationsanpassad ledarstil

De olika teorierna för ledarstilen kommer härnäst att beskrivas och i nästa avsnitt kommer ledarstilar för samordnad utveckling att skildras.

Auktoritär ledarstil

När man beskriver ledarskap definieras det ofta som en påverkan på människor eller som det praktiska utövandet av ledning genom andra människor. Backa et al (2006) beskriver att det är definitioner som även leder vidare till begrepp som makt och auktoritet. Burnes (2009) definierar auktoritet i organisatoriska termer som en rätt att agera eller befälla andra att agera för att nå organisatoriska mål samt att rätten att agera är kopplad till auktoritetens position i organisationen.

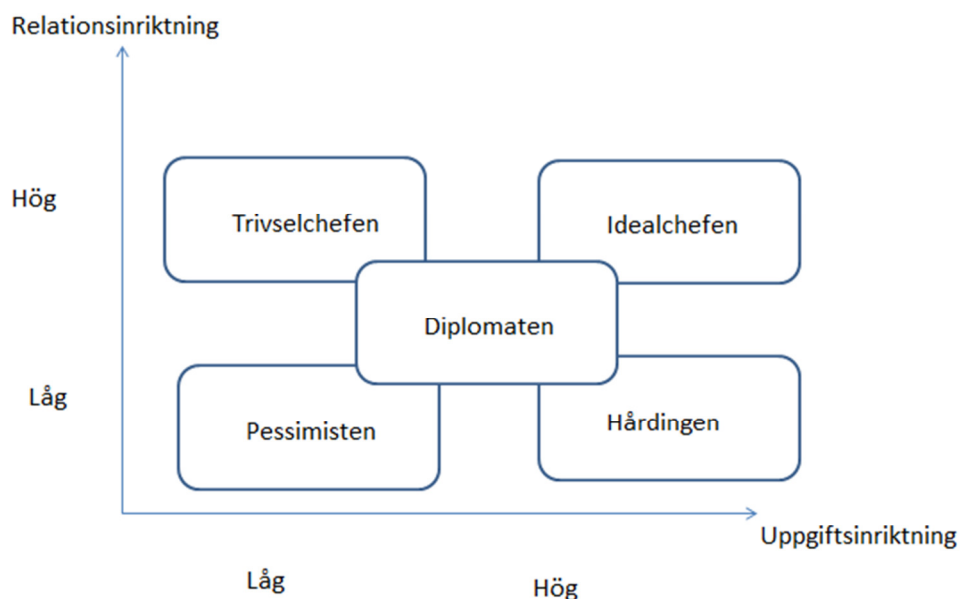
Den administrativa ansatsen för ledarskap som var dominerande under tidigt 1900-tal präglades av en auktoritär grundinställning som innebar att ledningen krävde en ovillkorlig lydnad efter en chefs order och ofta beskrivs ledarstilen som användes som auktoritär eller maktorienterad.

Den tyske sociologen Max Weber definierar makt som sannolikheten att få sin vilja igenom trots motstånd och han skiljer på makt och auktoritet (Svedberg, 2007). *Makt* har den som tvingar andra till lydnad eller får viljan igenom med hjälp av manipulation och om makten stämmer överens med gruppens värderingar eller om den anses nödvändig ökar sannolikheten för dess legitimering (acceptans). Om makten överensstämmer kommer ledaren att erkännas *legitim auktoritet* vilket innebär att lydnaden ses som frivillig. Weber skiljer på tre typer av legitim auktoritet; *Karismatisk auktoritet* som utgår från ledarens personlighet och lyskraft, *traditionell auktoritet* som kommer från gruppens erfarenheter om vem som brukar bestämma och *legal auktoritet* som är definierad av regler och bestämmelser inom organisationen (Svedberg, 2007).

I Lewins studie om tre former av ledarskap (demokratiskt, auktoritärt samt abdikerad) visar sig den auktoritära ledaren som "fadersgestalten" som pekar med hela handen och som den som alltid "vet bäst" (Svedberg, 2007). Det är en ledarstil som enligt Lewins studie leder till att medlemmarna snart slutar tänka själva och som gör dem beroende av ledaren (Ibid.). Effekterna av en auktoritär ledarstil är dock olika beroende på graden av auktoritär styrning och på ledarens personlighet och dennes yrkeskompetens (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005). Vidare beskrivs att effekterna av den auktoritära styrningen även påverkar arbetsgruppen och deras grad av självständighet, initiativ och kreativitet som *inte* uppmuntras utan snarare förminskas vilket leder till svårigheter att använda det beslutsutrymme som i regel finns. Resultatet blir istället en ytligt följsam grupp med viss grad av lojalitet (Ibid.). I princip kan en auktoritär styrning fungera på mycket enkla och rutinartade arbetsuppgifter och där det finns behov av hård styrning men dessa arbeten finns knappt kvar längre, varför den auktoritära ledarstilens användning har blivit allt ovanligare.

Ledarstilens betydelse

Burnes (2009) beskriver teorin ”The managerial grid” som en av de mest kända och inflytelserika universella teorierna för ledarstilens betydelse. Det var Robert Blake och Jane Mouton som 1964 formulerade en syntes mellan de rationalistiska teorierna (administrativa ansatsen) och den de mer sociala teorierna (psykologiska ansatsen). De ansåg att för att kunna utöva ett formellt ledarskap behöver man (1) *Arbeta genom andra människor* och (2) *Arbeta med en viss uppgift* och de ansåg att dessa dimensioner bildar en oskiljbar helhet (Svedberg, 2007). I figur 7 nedan visas de två dimensionerna *relations- och uppgiftsinriktning* och de fem ledartyper som de fann i sin studie.



Figur 7 Modell för ledaregenskapernas betydelse (Baserad på Svedberg, 2007)

Blake och Moutons syntes blev en indelning mellan ledarens förmåga till att för det första *svara mot gruppens mänskliga dimension* och för det andra *svara mot gruppens arbetsdimension* (Burnes, 2009). Genom att studera ledarens processer mellan relationsinriktningen och uppgiftsinriktningen kom de fram till fem ledarpersonligheter: *Pessimisten*, som ser arbetet som nödvändigt ont och som gör arbetet med minsta möjliga insats. *Hårdingen* som sätter uppgiften och gruppens prestationer framför allt annat. *Trivselchefen* som utför arbetet i lugn och ro men som inte visar något djupare engagemang för uppgiften men däremot finns ett större intresse för relationerna. *Diplomaten* som utför arbetet nöjaktigt och här finns kompromissvillighet som i förlängningen kan leda till oönskade konsekvenser. *Idealchefen* som ser både människan och arbetet som väsentligt, vilket enligt Blake och Mouton är de bästa ledaregenskaperna (Svedberg, 2007).

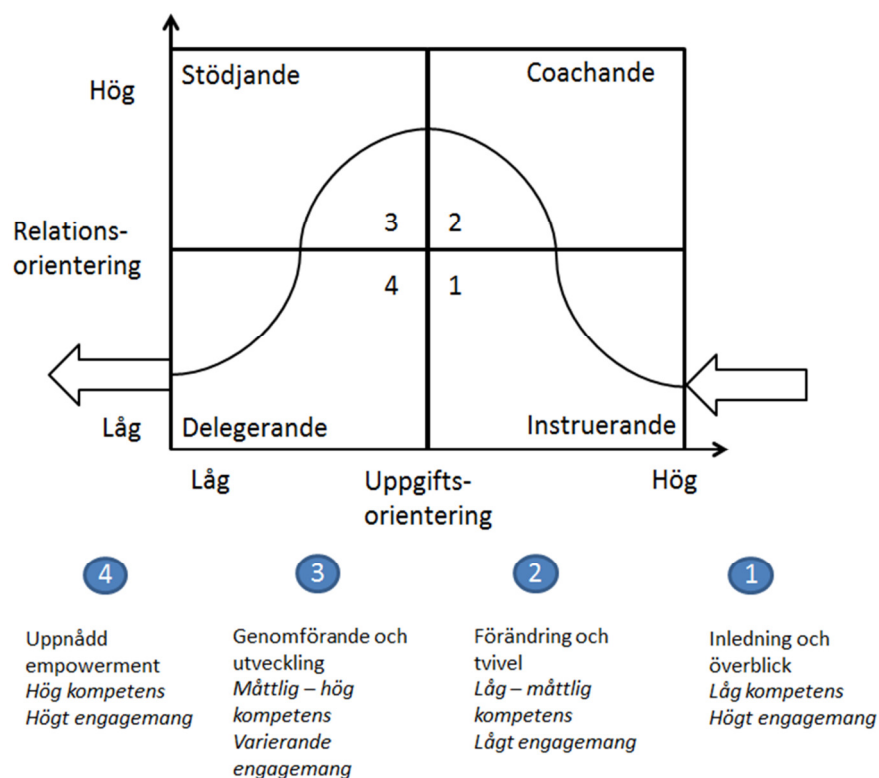
Under 1950- och 60-talen försökte man i Sverige, inspirerade av Blake och Mouton kartlägga vilka ledaregenskaper som var mest framgångsrika. Svedberg (2007) beskriver att man efter att ha gjort undersökningar med ett antal chefer något överraskande kom fram till det var de diplomatiska ledarna som nått mest framgång och inte idealchefen som Blake och Mouton förespråkade.

Blake och Moutons forskningsstudie Managerial grid blev enligt Svedberg (2007) startskottet för många nya studier med målet att kartlägga vilken ledarstil som var mest framgångsrik. Den blev även utgångspunkt för forskningen kring den situationsanpassade ledarstilen vilken beskrivs härnäst.

Situationsanpassad ledarstil

Inom situationsteorin kompletteras stilorienteringens två dimensioner med situationsvariabler med ambitionen att precisera ett ändamålsenligt ledarskap utifrån olika situationer (Alvesson & Sveningsson, 2008). I teorin är man intresserad av den interpersonella relationen mellan chef och den underordnade och kopplar typen av ledarstil till det. Relationen beskrivs utifrån den enskilda medarbetarens förmåga att ta ansvar för och att genomföra sina arbetsuppgifter (Ibid.). Svedberg (2007) beskriver att man inom teorin uppfattar ledarskapet som en förmåga att hantera och påverka föränderliga relationer och det icke förväntade och som sådan är inte ledarskapet bara en position utan en ledarstil.

Två välkända profiler inom stilteorin är ekonomerna Hersey och Blanchard som skapade en modell som bygger på tanken att ledarskapet skapas och utövas i det gränssnitt som finns mellan relations- och uppgifts-orienteringen (Svedberg, 2007). Det leder till fyra olika ledarstilar vilka illustreras i nedanstående figur.



Figur 8 Modell för situationsanpassad ledarstil (Baserad på Svedberg, 2007)

Modellen för den situationsanpassade teorin läses från höger till vänster och innebär fyra olika ledarsituationer:

1. Inledning och överblick – *den instruerande ledarstilen*
2. Förändring och tvivel – *den coachande ledarstilen*
3. Genomförande och utveckling – *den stödjande ledarstilen*
4. Uppnådd empowerment – *den delegerande ledarstilen*

Den situationsanpassade ledaren behöver enligt Hersey och Blanchards teori ha förmågan att kunna bedöma situationen korrekt och anpassa sin ledarstil utifrån det utvecklingsstadium som medarbetaren befinner sig i (Svedberg, 2007). För att kunna göra den bedömningen behöver ledaren vara lyhörd och avläsa gruppens utvecklingsnivå samt anpassa sin ledarstil efter den och avväga graden av relations- och uppgiftsorientering som behövs i den aktuella situationen.

3.4.3. Ledarstilar för samordnad utveckling

Jag har tidigare beskrivit tre ledarstilsteorier (auktoritär, ledaregenskaper samt situationsanpassad ledarstil) vilka är exempel på generella ledarstilsteorier. Den teoretiska beskrivningen av samordnad utveckling har visat sig ställa andra krav på såväl ledarskap som ledarstil och med anledning av det kommer tre olika ledarstilar som bedöms vara lämpliga för samordnad utveckling att beskrivas.

I detta avsnitt kommer tre ledarstilar potentiellt antaget lämpliga för samordnad utveckling att beskrivas och det är följande tre ledarstilar:

- Strategisk ledarstil
- Coachande ledarstil
- Transformativ ledarstil

De tre ledarstilarnas kännetecken kommer beskrivas med fokus på dess respektive kännetecken samt med perspektiv på samordnad utveckling.

Strategisk ledarstil

Jag har tidigare beskrivit hur det strategiska ledarskapet växte fram som ett sätt att möta den turbulenta omvärlden och dess krav på förändringar. Vidare beskrivs även att det strategiska ledarskapet innebar att marknaden styr, men vad innebär det för den strategiska ledarstilen? Här beskrivs den strategiska ledarstilen i följande perspektiv:

- Grunden för strategisk ledarstil
- Strategiskt lärande
- Strategiskt arbete i organisationen

I detta sammanhang kommer strategi att beskrivas ur ett ledarstilsperspektiv.

Grunden för strategisk ledarstil

Backa et al (2006) beskriver att det som skiljer den strategiska ledarstilen från övriga är de strategiska uppgifternas komplexitet och dess dynamik. Det kan handla om att finna ut vad som finns i framtiden eller i de överraskningar som sker med det gemensamma att de bygger på osäkerhet. Karp och Helgø (2007) betonar även vikten av att våga släppa på kontrollen och att våga ha högre grad av kaos vilket även betonas av Backa et al (2006).

Strategiskt lärande

I beskrivningen av strategiskt ledarskap ([kap. 3.3.5](#)) belystes vikten av strategiskt analysarbete för att lyfta blicken och se helheten och verksamhetens komplexitet ur ett holistiskt perspektiv. Sett ur ett ledarstilsperspektiv finns det behov av en ledarstil som inkluderar strategiskt lärande. Ett strategiskt arbete innebär många olika moment och ett av dem innebär att vara följsam med den dynamiska konkurrenssituationen. Bood och Postma (1997) beskriver att det är möjligt att se på strategiskt analysarbete som en följsam och dynamisk process och som även inkluderar det som de kallar för *strategiskt lärande*. De lyfter fram betydelsen av ett kognitivt perspektiv och vikten av att vi använder det vi lär oss i det strategiska arbetet. Det innebär även behov av en strategisk ledarstil som gör att man kontinuerligt tar användning av de kunskaper som finns och utnyttjar dem till att vidareutveckla vår kognitiva förmåga och utveckla nya kunskaper. Här beskrivs även vikten av en lärande ledarstil, där man genom dubbel-loop lärande och aktivt kunskapande tar till vara på de erfarenheter som ges (Ibid.).

Strategiskt arbete i organisationen

Peter Drucker, en känd managementforskare, beskriver behovet av en ledarstil som han kallar för förändringsledare (Drucker, 2000). Han pekar på behovet av en ledare som kan hantera "morgondagens heta frågor" och syftar här på frågor som är annorlunda, att vi lever i en övergångstid där förändringarna är mer djupgående än tidigare och som alla innebär en förändring i både individers och organisationers sätt att tänka (Ibid.). Drucker skriver att det *inte* är möjligt att styra över förändringar men att man kan förbereda sig på att de ska komma.

Drucker (2000) hävdar att det endast är de företag som leder förändringarna som överlever och att behovet av att ha förändringsledare därmed innebär att man säkerställer att man lämnar gårdagen och skapar för framtiden. En förändringsledare behöver vilja och förmåga att ändra på det som finns samt införa nyheter, vilket enligt Drucker (2000) kräver vissa principer:

- Att överge gårdagen och frigöra resurserna från sådant som inte bidrar till prestationer eller producerar resultat.
- Systematiska förbättringar (det japanerna kallar för kaizen), vilket innebär att företag både internt och externt förbättrar systemet kontinuerligt.
- Utnyttja framgångarna och koncentrera sig på möjligheterna.
- Systematisk förnyelse, dvs. en princip för att skapa förändringar.

Förändringsprinciperna innebär enligt Drucker att *överge gårdagen* och frigöra resurserna från sådant som inte bidrar till prestationer och att ha en systematisk övergång till något nytt, dvs. att *skapa för framtiden*. Det handlar också om att använda ett tillvägagångssätt som innebär *systematiska och kontinuerliga förbättringar* vilket leder till förnyelse av produkter, tjänster och nya processer vilka även leder till nya affärer och till fundamentala förändringar.

Viktiga aspekter för förändringsledare som lyfts fram av Drucker (2000) är att:

- Analysera verksamhetsidén idag och vad den skulle kunna vara.
- Uppmärksamma förutsättningar och tendenser i omvärlden.
- Applicera ett helhetsperspektiv på organisationen och samtidigt arbeta för att uppnå synergieffekter.
- Betrakta strategisk förändring som en kontinuerlig lärprocess.
- Genomförande av strategiska förändringar byggda på aktiv medverkan.

Förändringar är legio, de är smärtsamma och de är nödvändiga och det handlar enligt Drucker om att *leda förändringarna* och han säger även att: "*Det är inte möjligt att styra över förändringar och det enda man kan göra är att förbereda sig på att de kommer*" (Drucker, 2000, sid 63). Vidare beskriver Drucker att den stora utmaningen är att göra sin organisation till en av förändringsledarna och förändringsledaren ser förändringar som en möjlighet. Förändringsledaren är expert på förändringar och är den som söker förändringar, vet hur man finner rätt förändringar och kan säkerställa till att de får avsedd effekt.

En strategisk ledarstil kan härmed sammanfattas som en ledarstil vilken har ett synsätt på förändringar som en möjlighet, som är öppen för ständiga förbättringar, som kan hantera komplexitet och kaos och som kan hantera den höga graden av osäkerhet som det medför. Det handlar om att hantera ledningsfrågor ur ett strategiskt ledningsperspektiv, om att hantera frågor kring strategiskt analysarbete och ett strategiskt lärande samt om en ledarstil för att leda förändringsarbete. Baserat på verksamhetens komplexitet och på behovet av förändring är det även möjligt att säga att behovet av förändringsledning är stort.

Coachande ledarstil

Den coachande ledarstilen har vuxit fram från den demokratiska ledarstilen, vilken bygger på att ledaren vill göra sina medarbetare delaktiga och vill på så sätt att såväl individer som gruppen ska utvecklas och ta egna initiativ. Begreppet *coach* kommer från idrottsvärlden och kan enligt Rubenowitz (2004) liknas vid en lagledare, vars främsta uppgift är att ge andra stöd i arbetet. Coachning är ett begrepp som ofta figurerar i dagens beskrivning av ledarstil och ledarskap och det finns de som betecknar det som en klyscha men coachning är mer än ett modeord och följande perspektiv kommer beskrivas:

- Grunden för coachning
- Betydelsen av coachning
- Coachning i organisationen

I detta sammanhang kommer coachning att beskrivas ur ett ledarstilsperspektiv.

Grunden för coachning

Begreppet coachning knyter an till idrottsvärlden och träning av människors inre styrkor vilket ska göra dem kapabla att prestera mer. Coachning ur ett ledarstilsperspektiv innebär att ledaren försöker åstadkomma resultat *tillsammans med* sina medarbetare och medför härmed att coachning handlar om att utveckla medarbetarna (Gåserud, 2001).

Gåserud (2001) beskriver att *coachning bygger på ett ömsesidigt förtroende* och på att coachen tror på det du gör och på att medarbetaren väljer att acceptera ledaren som coach. En ledare som coachar sina medarbetare kommer att bidra till deras tillväxt och utveckling genom att i det dagliga arbetet: stödja, inspirera, utmana, träna, undervisa, vägleda och konfrontera medarbetaren. Coachningens avsikter beskrivs av Gåserud (2001) som att:

- Medarbetarna ska prestera bättre och bidra till verksamhetens resultat.
- Medarbetarna ska trivas bättre och bli mer motiverade på arbetet.
- Ledaren själv ska få ett mer meningsfullt arbete.

Sammantaget ska coachningen därmed hjälpa gruppen att prestera bättre samtidigt som det även handlar om att främja medarbetarnas utveckling.

Betydelsen av coachning

Coachning är en ledarstil som ledaren använder och som gynnar den enskilde medarbetarens utveckling och därmed även bidrar till att skapa bättre resultat för hela verksamheten (Gåserud, 2001). För att bli en bra coach behöver ledaren enligt Gåserud ha en helhetssyn om vad ledning egentligen innebär och säger även att den består av tre delar; *Ledarskap* som handlar om att se framåt och att arbeta för att organisationen ska bli skicklig i att anpassa sig, *administration* som handlar om att arbeta systematiskt för att uppnå de resultat som planerats samt *coachning* som handlar om att få ut det bästa av medarbetarna (Ibid.).

Att arbeta med coachning har även två nödvändiga förutsättningar: (1) En vilja hos både medarbetare och coach om att *vilja coachas* och att *vilja coacha* - dvs. att medarbetaren väljer ledaren som coach och (2) Att det finns ett *ömsesidigt förtroende* mellan coach och medarbetare (Gåserud, 2001). Det handlar i huvudsak om observation, bedömning och samtal där ledaren och medarbetaren enas om målsättning och planering och i detta sammanhang är dialogen mellan ledare och medarbetare viktig (Ibid.).

Coachning i organisationen

De tider av förändring och global konkurrens som dagens verksamheter verkar i ställer höga prestationskrav och krav på medarbetare som ska hantera de snabba förändringarna. Gåserud (2001) beskriver coachning som en bra metod för att uppnå en högre grad av förändringsberedskap. För att kunna bemöta de förändringar som sker kan man arbeta aktivt med såväl individuell som kollektiv kompetensutveckling samtidigt som man även kan försöka påverka de som har en något negativ inställning till förändringar till att bli mer förändringsbenägna.

En väl fungerade coachning medför att ledaren hjälper medarbetare att få ökat självförtroende, att övervinna rädsla inför vissa arbetsuppgifter och situationer samt att växa både som människa och som medarbetare (Gåserud, 2001). Det är även möjligt att ge förbättrade yrkeskunskaper med hjälp av coachning och här fungerar ledaren som den person som:

- Hjälper medarbetaren att fastställa behov av yrkesutveckling.
- Skaffar resurser för yrkesutvecklingen.
- Hjälper till att välja utvecklingsåtgärd kopplat till specifikt behov.
- Stödjer och följer upp medarbetarens yrkesutvecklingsutbildningar.
- Utvärderar utvecklingsåtgärderna.

Gåserud beskriver att ledaren med sin coachande ledarstil kommer att bidra till att medarbetaren växer som människa samtidigt som kompetensen ökar.

Gåserud (2001) beskriver att team bygger på olikheter och att teamets medlemmar har olika personligheter, på att det finns ett gott samarbete mellan teamets medlemmar och här kan coachning användas för att få teamet att fungera ännu bättre. Coachning kan användas som hjälpmedel i grupputvecklingens olika faser och för att framkalla en atmosfär av ömsesidigt förtroende och respekt. Vidare kan coachningen vara ett hjälpmedel vid de konflikter som uppkommer och med rätt coachning kan konflikter leda till tillväxt. Gåserud beskriver även att coachning kan hjälpa till med att:

- Klargöra de enskilda teammedlemmarnas ansvar, uppgifter och roller.
- Bidra till att formulera regler för hur teamet ska samarbeta.
- Lyfta fram och berömma handlingar som medarbetare har gjort för att underlätta arbetet för varandra.
- Träna teamet i arbetssätt och tekniker som behövs i samarbetet.

Coachning betyder att ledaren *stödjer och vägleder* enskilda teammedlemmar på så sätt att alla medlemmar har förtroende och respekt för varandra, har en stark förpliktelse mot de gemensamma målen och att medarbetarna inser att de har olika egenskaper och att de kompletterar varandra (Gåserud, 2001). För att kunna coacha behövs även en *god kommunikationsförmåga* och Gåserud betonar vikten av att lyssna aktivt i samband med dialogen mellan ledare och medarbetare. Att kunna lyssna aktivt och visa sitt intresse för medarbetaren, att ställa relevanta uppföljningsfrågor och att bekräfta är viktiga förutsättningar för en god kommunikationsförmåga vilka är helt avgörande i coachning (Ibid.).

Många organisationer satsar på coachning för att medarbetarna ska prestera mer samtidigt som känner sig mer motiverade och tillfredsställda (Gåserud, 2001). Det gör också att företaget kan upprätthålla eller stärka sin konkurrensförmåga och sin förändringsbarhet, att fler medarbetare snabbt kan ställa om sig för att anpassa sig till nya kompetenskrav, att få högre kvalitet i teamarbetet samt sist men inte minst att tillmötesgå den enskilda medarbetarens krav på utveckling.

Transformativ ledarstil

Att transformera betyder omforma eller förvandla och transformativ ledarteori framhåller ledarens förmåga att omforma eller omförhandla medarbetarnas förståelse för förändringsbehovet (Svedberg, 2007). Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att transformativt ledarskap handlar om förmåga att *framkalla förändring* och beskriver ledarstilen som betonar inspirerande kommunikation, som kan skapa inspirerande och visionärt engagemang, som kan kommunicera visioner och som betonar samarbete, teamwork, kreativitet och lärande. Här kommer följande aspekter på den transformativa ledarstilen beskrivas:

- Grunden för transformativ ledarstil
- Betydelsen av ledarstilens grundstenar
- Transformation i organisationen

I detta sammanhang beskrivs transformation ur ett ledarstilsperspektiv.

Grunden för transformativ ledarstil

Den transformativa ledarstilen beskrivs av Alvesson och Sveningsson (2008) som en ledarstil med förmåga att *åstadkomma förändring* där personliga egenskaper och då speciellt karisma lyfts fram som central. Vidare beskrivs att stilen präglas av *inspirerande kommunikation* med syfte att skapa inspirerande och visionärt engagemang i situationer där förändring krävs. En annan viktig grundsten i ledarstilen är betydelsen av att kommunicera visioner på så sätt att det skapar samarbete, teamwork, kreativitet och lärande bland organisationens medlemmar och på så sätt skapas ett medarbetarengagemang och en förändringsvilja (Ibid.).

Betydelsen av ledarstilens grundstenar

Svedberg (2007) beskriver att ett transformativt ledarskap kännetecknas av att inspirera till engagemang på högre nivåer och här finns fokus på ständiga förbättringar vilket sker genom att utveckla medarbetares och egen skicklighet. Med hjälp av kvalificerade reflektionsprocesser blir felbedömningar en källa till lärande, helhetstänkandet skapar nya värden och bidrar även till att ny förståelse växer fram. Medarbetarna identifierar sig med ledaren, delar hans/hennes framtidsvision och gör insatser utöver sina egna intressen. Det finns fyra byggstenar i ett transformativt ledarskap (Svedberg, 2007):

- *Karisma*, som innebär att bygga en vision och förmedla den.
 - Där ledaren beundras som rollmodell, den som skapar stolthet och lojalitet samt förtroende.
- *Inspirerande motivation*
 - Där ledaren målar upp en tilltalande framtid, ger uppmuntran och skapar entusiastiskt engagemang hos medarbetarna. Det handlar även om att motivera och uppmuntra till ett passande beteende.
- *Intellektuell stimulans*
 - Där ledaren stimulerar andra till att söka nya sätt att arbeta på och där ledaren ger mer uppmärksamhet till de som följer det.
- *Personlig omtanke*
 - Där ledaren tar hänsyn till individuella önsknings och förmågor, främjar utveckling, ger råd, undervisar och handleder personalen.

De fyra byggstenarna bildar tillsammans grunden i transformativ ledarstil och en transformativ ledare kan med sin förmåga till karisma, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och personliga omtanke skapa förändringsengagemang.

Transformation i organisationen

Den grundläggande tanken i den transformativa ledarstilen är att inspirera till förändring och att omforma och omförhandla medarbetarnas förståelse för behovet av radikal förändring. Svedberg (2007) beskriver att ledaren har en förhoppning om att hela organisationen ska utvecklas till sin fulla potential. Den karismatiska ledaren beskrivs av Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) med tre egenskaper; (1) Ett kraftfullt engagemang och en övertygelse, (2) En auktoritet och (3) Ett sinne för proportioner och humor. Genomgående för egenskaperna av karisma är att den uppstår i samspelet mellan ledare och medarbetare och att ledaren med karisma, kunskap och kompetens har en mycket positiv effekt på arbetsgruppen. Utstrålningen som ledarstilen innebär har både positiva och negativa effekter, en karismatisk ledare är en bra "igångsättare" och inspiratör men kan ibland även vara förförisk och ledaren bör vara medveten om sin kraft och använda den för verksamhetens bästa (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005).

Det är möjligt att överföra teorin för organisationsförändring som sekventiell process till transformativ ledarstil och här används Kotters (1996) teori för organisationsförändring. Han föreslår en process i åtta steg; (1) Etablera känsla av angelägenhet, (2) Forma styrande koalition, (3) Utveckla en vision, (4) Kommunicera visionen, (5) Bemyndiga handlingspotential för medarbetare, (6) Planera för både kort- och långsiktiga vinster, (7) Sammanställ framsteg och (8) Förankra nytt arbetssätt i organisationskulturen (Kotter, 1996). En gemensam faktor i den sekventella ansatsen för organisationsförändring och transformativt ledarstil är den karismatiska ledaren som entusiasmerar medarbetarna och som med hjälp av det kan förmå andra att vilja förändra. Kotter (2007) har även skrivit om de vanligaste misstagen vid förändring:

- Man har *inte* etablerat tillräckligt stor angelägenhet för förändringsbehov.
- Det finns *inte* tillräckligt stark koalition i förändringsgruppen.
- Det finns *ingen* vision eller *gemensam bild* av framtiden.
- Det har getts *för lite* kommunikation om förändringen.
- Hinder och motstånd mot förändringen har *inte* omhändertagits korrekt.
- Det har *inte* funnits systematisk planering för *kortsiktiga vinster*.
- Man har *tagit ut segern för tidigt*.
- Förändringarna har *inte förankrats* in i organisationskulturen.

Transformation i organisationen är *alltid* en komplicerad process och med hjälp av byggstenarna i den transformativa ledarstilen och beskrivningen av vanliga misstag vid organisationsförändring är det möjligt att sammanfatta att det finns fördelar att konkludera dem. De karismatiska egenskaperna bör dock användas förståndigt. Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) beskriver att karisman är en klar tillgång för den mogna ledaren som har förmågan att se till organisationens bästa men en del karismatiska ledare ser dock till sitt eget behov i första hand. Det finns risk för att de först tillfredsställer sina behov av att vara i centrum, de njuter av att ha makt och av den uppskattning som det ger och det finns även en risk att arbetsgruppen finner sådan kraft i ledaren att de blir beroende av denna. Det uppstår då en form av neurotiskt kraftfält mellan ledare och medarbetare som innebär att gruppen följer med utan att reflektera över vad det är som sägs. Det är i detta sammanhang som jag anser att den sekventiella modellen är en tillgång och här kan ledaren använda sina tillgångar på ett klokt sätt och därmed använda sin karismatiska förmåga, sin inspirerande motivation, intellektuella stimulans och personliga omtanke till att skapa ett enligt Kotter (2007) nödvändigt engagemang för att organisationsförändringen ska bli framgångsrik.

Översikt ledarstilsegenskaper

I detta avsnitt ges en överblick av de tre ledarstilar som har beskrivits med en distinktion mellan egenskaper för förändring och för lärande. Åtskillnaden som görs är associerad till tidigare framställningen av ledarskap och ledarstilar

Ledarstil för en föränderlig organisation

Följande tabell visar översikt av egenskaper förenat till förändringsledning

Coachande ledarstil	Strategisk ledarstil	Transformativ ledarstil
Stödjer och vägleder	Strategiskt förhållningssätt	Inspirerande engagemang
Skapa förtroende	Följsam utveckling	Kommunicera visioner
Individuella coachsamtal, enas om förändring	Förändringsledare som leder förändringsarbetet	Uppmuntra till teamwork och samarbete
Kommunikationsförmåga och aktivt lyssnande	Lämnar gårdagen och utvecklar för framtiden	Fokus på ständiga förbättringar
Åstadkomma förändring tillsammans	Frigör resurser som inte bidrar till prestationer	Inspirerande motivation som stimulerar utveckling
Bygger på ömsesidigt förtroende	Systematiska förbättringar	Inspirera till förändring och omformning
Bygger på motiverade medarbetare som också presterar bättre	Systematisk förnyelse och ledande i förändringsarbete Förberedd på förändring	Sekventiell org.förändring som entusiasmerar till förändring och utveckling
Hjälper medarbetare att få ökat självförtroende och högre förändringsbarhet	Vilja att "lotsa" företaget in i framtiden och säkerställa förändringars effekt	Lyfter fram betydelsen av helhetstänkande för att öka förståelse för förändring

Ledarstil för lärande

Följande tabell ger översikt av egenskaper förenat med ledarskap för lärande

Coachande ledarstil	Strategisk ledarstil	Transformativ ledarstil
Utpräglad vilja att hjälpa medarbetare att utvecklas	Strategiskt lärande som tillvaratar erfarenheter	Uppmuntra lärande och kreativitet
Aktiv medverkan från båda håll samt god överblick av medarbetarnas situation	Tillvaratagande av tidigare erfarenheter	Intellektuell stimulans att finna nya arbetsätt
Olika coaching aktiviteter till individens behov	Kognitivt förhållningssätt på kontinuerligt lärande	Personlig omtanke, främjar individuell utveckling
Insikt om lärande och coaching i praktiken		Uppmuntrar till reflektion och andra gradens lärande
Grupp och teamutveckling		Identifikation med ledare

3.5. Konklusion teoretisk referensram

Syftet med uppsatsen är att undersöka ledarstilens betydelse i samordnad utveckling och att empiriskt undersöka på vilket sätt en coachande ledarstil kan bidra till framgångsrikt förändringsarbete. För att kunna besvara frågan på vilket sätt den coachande ledarstilen kan bidra i samordnad utveckling har genomgång av aktuell teoribildning kring förändring och utveckling generellt sett och samordnad utveckling och ledarskap samt ledarstilar i synnerhet genomförts.

Studierna har resulterat i en teoretisk referensram som har visat att det finns flera teorier för samordnad utveckling samt att de var och en har viktiga aspekter som bör belysas. Vidare har studierna påvisat att det föreligger behov av en fördjupning kring viktiga organisationskulturella aspekter som grupprocesser, grupputveckling, kommunikationsmönster, personlighetsaspekter m.fl. och med anledning av det kommer en utökning av befintlig modell för samordnad utveckling (FEM-modellen) att presenteras. Intentionen med den utökade FEM-modellen (figur 9) är framförallt att lyfta fram betydelsen av de i regel osynliga men essentiella organisationskulturella aspekterna som dessvärre ofta förbises i ett förändringsarbete. Den utökade modellen vill illustrera angelägenheten av att analysera faktorerna för att kunna nå framgångsrik samordnad utveckling. I presentationen av modellen ([kap. 3.5.1](#)) beskrivs modellen ytterligare

De teoretiska studierna har även påvisat betydelsen av ett ledarskap för lärande, för förändring och av ett strategiskt ledarskap för samordnad utveckling. Rapportens intention är att undersöka ledarstilens betydelse och det är min personliga uppfattning att ledarstilen har en signifikant relevans i samordnad utveckling och med anledning av det har sex ledarstilar beskrivits. Den teoretiska referensramen påvisar att det finns tre ledarstilar som kan vara tänkbara ledarstilar för samordnad utveckling och i den jämförande tabellen som ges avslutningsvis i referensramen kan man se divergenserna mellan ledarstilarna.

I beskrivningen av den strategiska ansatsen för ledarskap skildrades ledarskap ur ett postmodernt perspektiv som innebär att ledarskapsteorierna har vuxit fram ur en mångfald av aspekter med den gemensamma nämnaren av betydelsen av att lyfta blicken och se helheten samtidigt som man även bör finna ut vad som väntar i framtiden. En relevant fråga i detta sammanhang är om det är möjligt att kombinera de teoretiska referensramarna med hjälp av dem skapa en modell för ledarskap för samordnad utveckling.

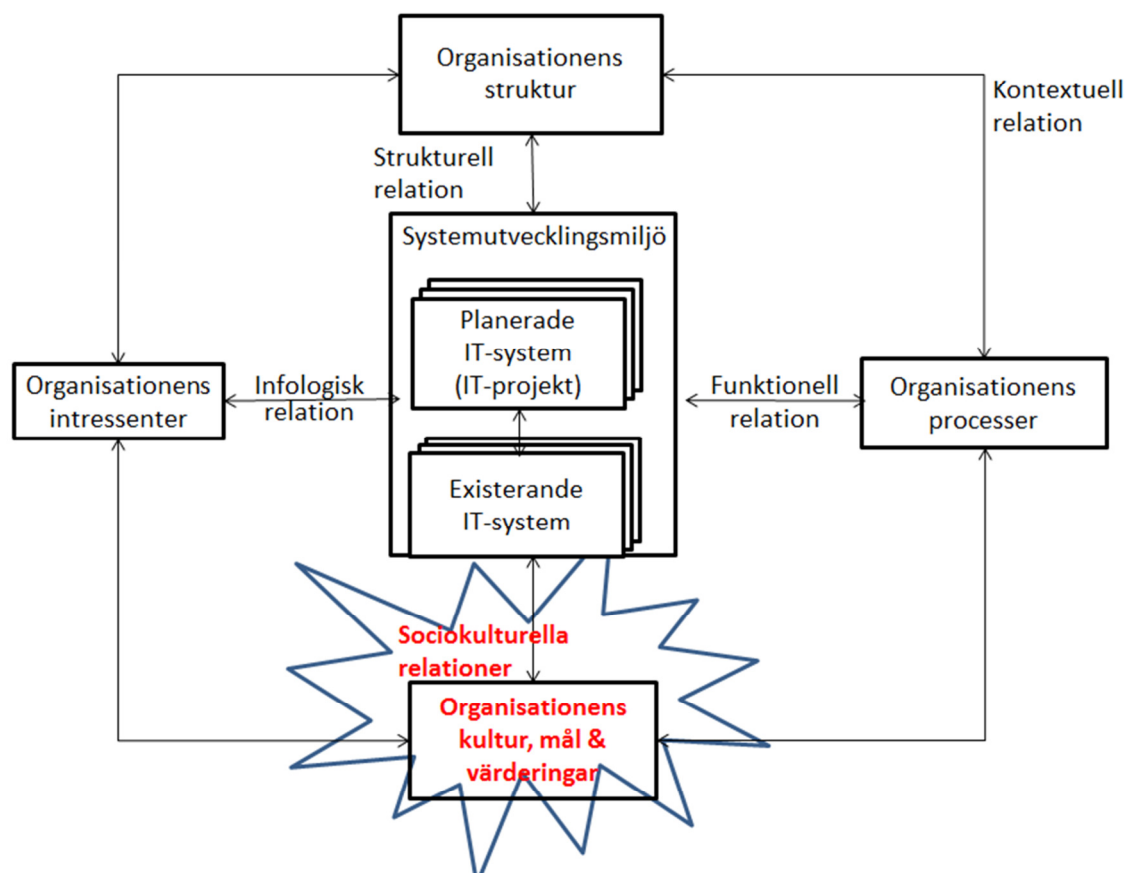
En modell för ledarskap för samordnad utveckling bör inkludera den mångfald av aspekter på samordnad utveckling som har skildrats, samtidigt som den även bör innefatta såväl strategisk analys, strategiskt tänkande och de aspekter på strategiskt ledarskap som har beskrivits. Den modell för ledarskap i samordnad utveckling som presenteras inkluderar de aspekter för samordnad utveckling som har beskrivits i den teoretiska referensramen. Den inkluderar även en lärandestrategi, som innebär ett tillvaratagande av de konkreta erfarenheter som utvecklas i samband med utvecklingsarbetet och här används den teori för ledarskap i en lärande organisation som beskrivits. Vidare inkluderas även strategiskt ledarskap och ledarskap i förändring samt olika ledarstilar. Tanken med modellen är att inkludera alla aspekter för samordnad utveckling och i presentation av modellen ([kap. 3.5.2](#)) beskrivs komponenterna ytterligare.

3.5.1. Vidareutveckling av FEM-modellen

Det systemteoretiska perspektiv på utveckling som presenterats beskriver hur utvecklingen har gått från en hård monistisk syn på verksamheten som en avskild enhet till dagens mjukare, öppnare och framförallt pluralistiska syn på verksamhetens komplexitet. Verksamhetsarkitektur beskrivs som nutidens systemteoretiska beskrivningsmodell för dagens organisatoriska system och som verktyg för att beskåda organisationen ur en verksamhetsarkitekturell synvinkel.

Verksamhetsmodellering ur ett arkitekturellt perspektiv

För att belysa behovet av verksamhetsmodellering ur ett arkitekturellt perspektiv har FEM-modellen använts som visar att en verksamhet kan beskrivas ur ett morfologiskt perspektiv med hjälp fem beståndsdelar; Organisationens struktur, organisationens processer, organisationens kultur, organisationens intressenter samt med systemutvecklingsmiljön i centrum. Mellan de olika beståndsdelarna finns det även relationer; Strukturell, funktionell, sociokulturell, infologisk samt kontextuell relation, vilka bör beskrivas var och en för sig och därefter i den aktuella kontexten för att kunna leda till samordnad utveckling.

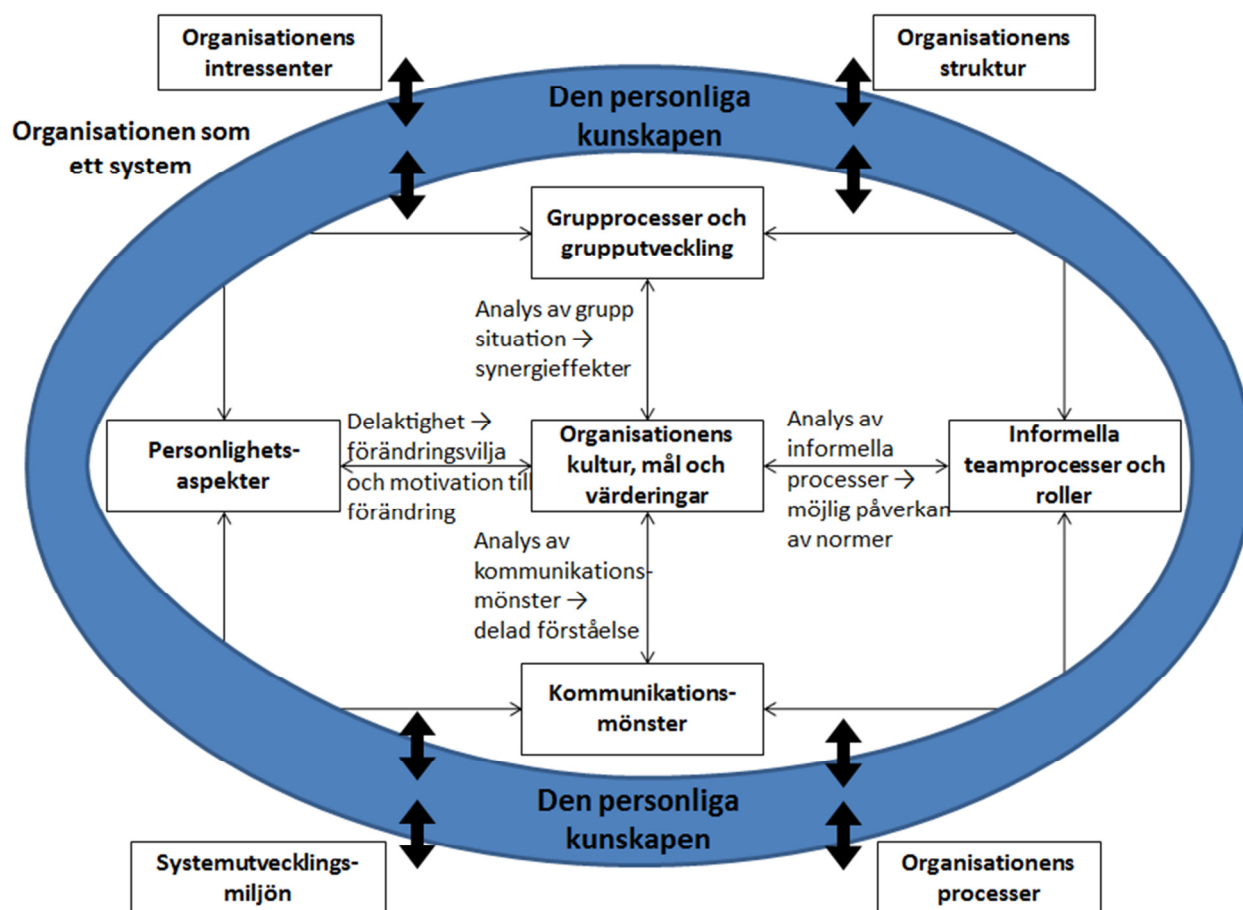


Figur 9 FEM- modellens beståndsdelar och relationer (Baserad på Svärdröm et al, 2006)

I figuren ovan markeras en av FEM-modellens beståndsdelar, *organisationens kultur, mål och värderingar* samt de *sociokulturella relationerna* och den teoretiska referensramen som beskrivits visar att det finns ett dokumenterat behov av att vidareutveckla FEM-modellen djupare kring den organisationskulturella dimensionen. De teoretiska beskrivningar som har skildrats angående *verksamhetens komplexitet* och *organisationskulturella aspekter för samordnad utveckling* påvisar ett behov av en vidareutveckling av FEM-modellen kring de organisationskulturella aspekterna och dess relationer.

Utökad verksamhetsmodellering kring organisationskulturellt perspektiv

Den komplexitet som dagens verksamheter möter har tidigare beskrivits som verksamheters komplexitet (figur 2) och i utökad form för väsentliga perspektiv kring organisationskulturella aspekter för samordnad utveckling (figur 6). Kontentan av de teoretiska beskrivningarna är att det finns ett påtagligt behov av en utökad verksamhetsmodellering ur ett organisationskulturellt perspektiv, vilket illustreras med figur 10 nedan.



Figur 10 Utökad verksamhetsmodellering organisationskulturellt perspektiv (Egen utvecklad)

Figuren ovan utgår från FEM-modellens fem byggnadsstenar, vilka återges i utkanten av modellen och vill visa att det organisationskulturella perspektivet som illustreras är en utvidgning av den befintliga FEM-modellen och att de tidigare beskrivningarna till dessa byggnadsstenar fortfarande används.

Verksamhetsmodelleringen ur ett organisationskulturellt perspektiv består av fem komponenter:

- Organisationens kultur, mål och värderingar
- Grupprocesser och grupputveckling
- Informella teamprocesser och roller
- Kommunikationsmönster
- Personlighetsaspekter

Ramen runt dimensionerna illustrerar *personliga kunskapen* som omger och interagerar med alla perspektiv och som även ringar in dimensionerna sett ur ett systemteoretiskt perspektiv.

Användningen av komponenterna i modellen för samordnad utveckling har olika syfte vilka beskrivs under respektive element.

Organisationens kultur, mål och värderingar

Organisationskulturen är den centrala delen i den utvidgade FEM-modellen då den fungerar som en styrande del av organisationens sätt att uppfatta och agera. För att kunna beskriva, analysera och i förlängningen ev. förändra den behöver man dela upp dess beståndsdelar i mindre delar och analysera dem var och en för sig och tillsammans för att kunna *förstå den höga grad av komplexitet som föreligger i organisationskulturen och de ömsesidiga beroendeförhållanden och den påverkan som existerar mellan dess olika dimensioner.*

Grupprocesser och grupputveckling

Att beskriva och analysera en grupprocess och grupputvecklingen innebär att kategorisera dess utvecklingsmognad och gruppdynamik för att försöka *påverka gruppens effektivitet.* I det systemteoretiska synsättet finns ett helhetsperspektiv som innebär att man undersöker delarna och dess inverkan på varandra. Då gruppen ses som ett öppet system med ömsesidig påverkan och beroende bör analysen inledas med analys av grupprocesser och grupputveckling för att kunna uppnå förändring för att på så sätt *kunna nå den planerade synergieffekten.*

Informella teamprocesser och roller

I samband med samordnat utvecklingsarbete som innebär behov av förändrad organisationskultur behövs analys av informella teamprocesser och teamrollerna för att *influera till förändring.* Det är enligt Schein (2004) möjligt att *påverka organisationskulturen genom att utveckla nya handlingsmönster* som i nästa led kommer leda till förändrade attityder och utveckling av nya normer vilket i förlängningen även kan leda till att skapa grundläggande antaganden.

Kommunikationsmönster

En analys av kommunikationsmönster är planerad att säkerställa att det finns goda kommunikationsmöjligheter samt leda till att skapa förutsättningar för en *delad förståelse* och en *delad mening* för behovet av samordnad utveckling och vilka förändringar som behövs för att kunna nå det uppsatta målet. Samtidigt finns det även behov av att analysera de informella kommunikationskanalerna och influera bildandet av såväl attityder som normer i organisationskulturen.

Personlighetsaspekter

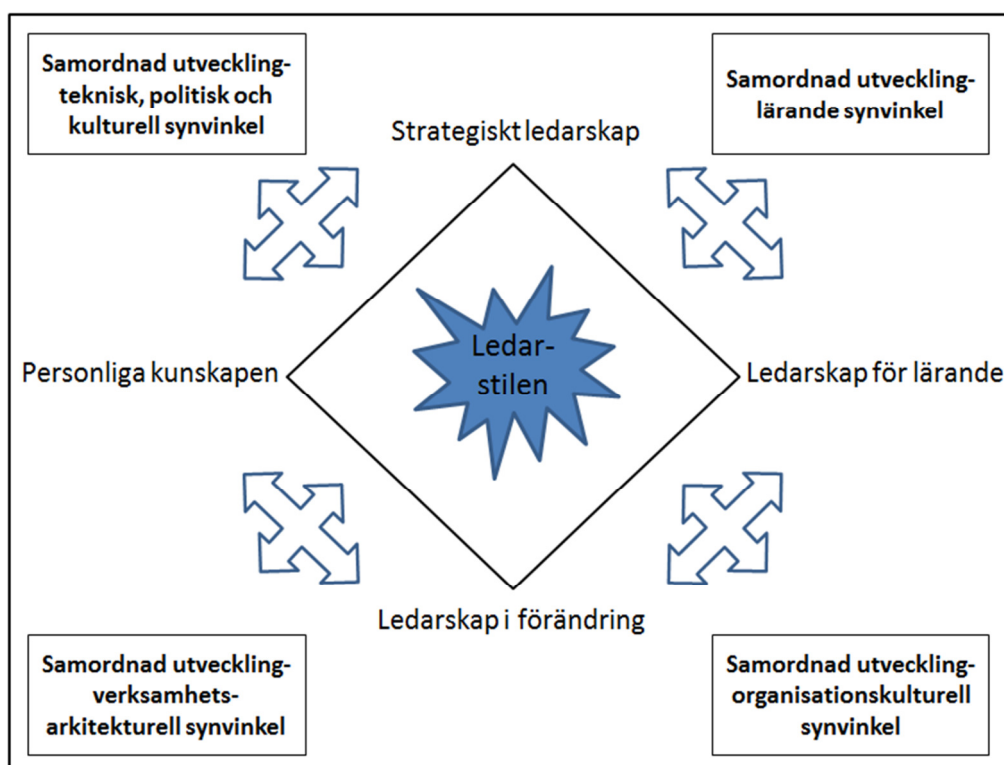
Vikten av att skapa motivation och förändringsvilja hos medarbetarna har tidigare skildrats som medel för att skapa motivation till förändring. Burnes (2009) beskriver att istället för att kontrollera medarbetare bör man bemyndiga dem att både kontrollera och direkt styra förändringen samt säkerställa att medarbetarna har de nödvändiga kunskaperna, motivation samt makten för att själva driva den framväxande förändringen. Här påtalas vikten av *delaktighet* hos medarbetare för att *skapa ökad förändringsvilja och stimulera motivation.*

Den personliga kunskapen

Den personliga kunskapen illustreras i den utvidgade FEM-modellen som den som omringar samtliga perspektiv och som den som behöver interagera med de övriga dimensionerna i modellen. Viktiga aspekter för att främja den personliga kunskapen är ett *lärande klimat* i organisationen, dvs. en *lärande organisation och aktivt kunskapande*, samtidigt är det viktigt att *tillvarata* all den personliga kunskap som finns i organisationen.

3.5.2. Helhetsmodell för ledarskap i samordnad utveckling

Ett holistiskt ledarskapsperspektiv på samordnad utveckling innebär många moment och jag har valt att skapa en helhetsmodell för att belysa den mångfald av aspekter som bör inkluderas i ledarskap för samordnad utveckling. De teorier som ligger till grund för modellen har beskrivits i [kap. 3.2 Samordnad utveckling](#) [kap. 3.3 Ledarskap](#) samt [kap. 3.4 Ledarstilar](#). Modellen är tänkt att fungera som verktyg för att påvisa viktiga dimensioner i ledarskap för samordnad utveckling. I beskrivningen av kännetecknen för modellens olika komponenter på nästa sida ges en kort beskrivning, för utförligare beskrivning se teorins olika avsnitt.



Figur 11 Helhetsmodell för ledarskap för samordnad utveckling (Egenutvecklad)

Helhetsmodellen för ledarskap i samordnad utveckling utgår från de teorier som beskrivits och innehåller följande komponenter:

- Samordnad utveckling
 - Teknisk, politisk och kulturell synvinkel
 - Lärande synvinkel
 - Verksamhetsarkitekturell synvinkel
 - Organisationskulturell synvinkel
- Strategiskt ledarskap
- Ledarskap för lärande
- Ledarskap i förändring
- Personliga kunskapen
- Ledarstilen

Modellen utgår från Leavitts öppna systemmodell och illustrerar att modellens samtliga element både har relation till och påverkar varandra. Ledarskap i samordnad utveckling bör involvera en mångfald av aspekter och organisationen bör beskrivas med hjälp av komponenterna samtidigt som man bör vara medveten om det inbördes dynamiska samspel som finns mellan komponenterna och noggrant analysera dem var och för sig och i dess aktuella kontext.

Komponenterna i modellen har följande kännetecken:

Samordnad utveckling – teknisk, politisk och kulturell synvinkel

Tichy (1982) beskriver vikten av att organisationer bör lära sig att hantera kraven på förändringsbarhet och de bör därmed beskriva grundläggande frågor kring organisationens tekniska, politiska och kulturella aspekter.

Samordnad utveckling – lärande synvinkel

Checkland (1985) beskriver vikten av att hantera den komplexa verkligheten som organisationen möter med hjälp av att inkludera de mjuka sociala system som människan lever och verkar i och samtidigt öppna för lärande utvecklingsarbete.

Samordnad utveckling – verksamhetsarkitekturell synvinkel

Svärdström et al (2006) beskriver behovet av verksamhetsmodellering för att analysera, beskriva och modellera dagens verksamheter. FEM-modellen beskrivs som instrument för verksamhetsmodellering ur arkitekturellt perspektiv (Ibid.).

Samordnad utveckling – organisationskulturell synvinkel

Det är min samlade bedömning att de teorier som beskrivits bör utökas med en tydligare inriktning mot organisationskulturella perspektiv och här lyfts vikten fram av att även analysera och beskriva grupprocesser och grupputveckling, informella teamprocesser, kommunikationsmönster och personlighetsaspekter.

Strategiskt ledarskap

Det strategiska ledarskapet beskrivs som ett svar på nutidens behov av att se helheten och att kunna se in i framtiden. Här beskrivs bl.a. Leavitts (1987) teorier för stigfinnaren tillsammans med Druckers (2000) teorier om förändringsledare. Det strategiska ledarskapet bör även inkludera ett strategiskt analysarbete med både strategisk analys och strategiskt tänkande (Mintzberg, 1994; Liedtka, 1998).

Ledarskap för lärande

Ett ledarskap för lärande bör enligt Argyris och Schön (1978) tillvarata konkreta erfarenheter som fås i utvecklingsarbetet och uppmuntra till reflektion och andra gradens lärande (dubbel-loop). Vidare beskriver Senge (1995) att den lärande organisationens ledarskap bör ge medarbetarna möjlighet att utveckla sin förmåga till förståelse av verksamhetens komplexitet.

Ledarskap i förändring

I teorin för ledarskap i förändring lyfts framförallt vikten av ledarens förståelse av verksamhetens och förändringars höga grad av komplexitet fram. Enligt Karp och Helgø (2007) behöver ledaren släppa kraven på kontroll och släppa fram högre grad av kaos för att kunna nå ett framgångsrikt förändringsarbete.

Personliga kunskapen

Den personliga kunskapens betydelse i förändring kan inte nog betonas och i den utökade FEM-modellen poängteras vikten av att inkludera personlig kunskap och dess underliggande kompetenser i all form av samordnad utveckling.

Ledarstilen

I mitten av helhetsmodellen finner vi denna studies centrala del, ledarstilens betydelse, vilken illustreras med hjälp av det kraftfält som jag bedömer att dess inflytande har i samordnad utveckling. De olika ledarstilar som har beskrivits är samtliga relevanta för den efterföljande empiriska studien som genomförs.

3.5.3. Sammanfattning teoretisk referensram

I de teoretiska studier som ligger till underlag för rapporten har främst teorier från två akademiska områden använts, dels informatik som är huvudämnet i den teoretiska referensramen och dels arbets- och organisationspsykologi som har kompletterat och byggt vidare. Här åsyftas främst på de sociokulturella inslag som finns i rapporten och fördjupningen inom organisationskulturella perspektiv samt betydelsen av att beakta och analysera såväl gruppsykologiska som personlighetsaspekter för att kunna nå framgångsrik förändring. Jag syftar även på de arbets- och organisationspsykologiska teorier som har använts i beskrivningen av ledarskap och där de har sammanfogats med teorier från informatiken kring ledarskapets betydelse. De två vetenskapliga ämnesområdena har berikat varandra och resulterat i en teoretisk referensram.

Med utgångspunkt i den teoretiska referensramen har två modeller utvecklats, den utökade FEM-modellen och helhetsmodellen för ledarskap. De fungerar dels som hjälpmedel för att lyfta fram viktiga teoretiska aspekter och dels som instrument för den kommande empiriska studien. Den utökade FEM-modellen lyfter fram vikten av att beakta essentiella organisationskulturella aspekter samtidigt som den även knyter an till den ursprungliga FEM-modellen. Tanken är att de två modellerna ska komplettera varandra och att den utvidgade modellen ger utfyllnad med sociokulturella perspektiv som bör uppmärksammas för att kunna nå framgångsrik organisationsförändring. Den andra modellen som har utvecklats, helhetsmodellen för ledarskap i samordnad utveckling bygger vidare på den utökade FEM-modellen samtidigt som den även inkluderar den mångfald av aspekter kring samordnad utveckling som har lyfts fram. Den innefattar även de teorier för ledarskap och ledarstilar som har skildrats. Den bakomliggande tanken med modellerna är att knyta samman den teoretiska referensramen och samtidigt beskriva vilka teorier som ligger till grund för den empiriska studien. Helhetsmodellen för ledarskap i samordnad utveckling knyter därmed samman hela den teoretiska referensramen och visar även att de två akademiska områden som har använts kompletterar och berikar varandra.

De teoretiska studierna har även fungerat som hjälpmedel för att vidareutveckla frågeställningen och med hjälp av den teoretiska referensramen har jag brutit ner forskningsfrågan till intervjufrågor för den empiriska studien. Tematisering har använts som metod för det och frågorna är kopplade gruppvis till tre olika teman:

- Tema 1 Förändringsprocessen
 - Syftar till att ge respondenternas syn på aktuell förändringsprocess, samt att beskriva synsätt på förändring generellt sett och organisationsförändring i synnerhet.
- Tema 2 Samordnad utveckling
 - Syftar till att beskriva hur kommunen arbetat med att skapa samordnad utveckling. Här undersöks även organisationskulturella aspekter och relevansen av aspekter i den utökade FEM-modellen.
- Tema 3 Ledarstilens betydelse
 - Syftar till att beskriva ledarskapets betydelse i allmänhet och ledarstilens betydelse i synnerhet. Här undersöks även relevansen av aspekter från helhetsmodellen för ledarskap.

Under respektive tema finns det ett antal frågor som är kopplade till aktuell teoribildning som presenterats i den teoretiska referensramen och som praktiskt undersöks i den empiriska undersökningen.

4. Empiri

Den empiriska delen består av tre delar och inleds med en beskrivning av bakgrundsfakta av Jönköpings kommuns beslut att införa ett kontaktcenter. Därefter följer en substantiell förstudie som beskriver tidigare studier som utförts och därpå redovisas resultatet av den empiriska studie som genomförts.

4.1. Införande av kontaktcenter i Jönköpings kommun

Jönköpings kommun öppnade i oktober 2008, som ett led i införandet av gemensam IS/IT-strategi och som en del av ett större förändringsprojekt ett kontaktcenter. Ett kontaktcenter (KC) är en samordnad kanal för service och information när det gäller kommunens samtliga förvaltningar, verksamheter och tjänster till kommunens medborgare och näringsliv (Jönköpings kommun a, 2007). KC kan enkelt beskrivas som en form av första linjens stöd för kommunens samtliga verksamheter och där man i dagsläget hanterar inkommande telefonsamtal men där man framöver även kommer att hantera övriga kanaler in till kommunen från medborgare och näringsliv.

Införandet av KC är en del av införandet av en kommungemensam IS/IT-strategi som i sin tur relaterar till kommunens affärsstrategi, kommunprogrammet, ett politiskt beslut om kommunens inriktning för det kommunala arbetet under åren 2007-2010 (Jönköpings kommun b, 2007). Kommunprogrammet utgörs av 104st delmål som är samlade inom följande områden (Ibid.):

- God hushållning.
- Positiv utveckling och goda möjligheter i hela kommunen.
- Hållbar utveckling.
- Livslångt lärande.
- Goda livsvillkor.

Med de kommungemensamma punkterna vill kommunen ge förutsättningar för: *”en god samhällsutveckling och ett gott liv i Jönköpings kommun”* (Ibid.).

Delmål i kommunprogrammet som relateras till i IS/IT-strategin

Kommunprogrammet innehåller delmål för hur man ska kunna uppnå kommunens huvudmål och tre av de delmål som finns i kommunprogrammet ligger till grund för beslutet att införa e-program (Jönköpings kommun, 2008):

- Invånarna, besökare och näringsliv ska kunna få kontakt med kommunen som önskat. Informationen ska finnas på olika språk. Medborgarservicen ska vara samordnad med såväl en fysisk mötesplats som en utvecklad hemsida, ett kontaktcenter och andra informationskanaler ska vara lättillgängliga. De äldres och funktionshindrades behov ska särskilt tillgodoses.
- Kommunens verksamhet och planering ska präglas av samordning och helhetssyn ur den enskildes perspektiv.
- Informationssystem och informationsteknik ska användas på lämpligt sätt för att utveckla kommunens olika verksamheter i syfte att öka tillgängligheten, samordningen och effektiviteten.

Det av kommunen beslutade e-programmet har som syfte att *samordna, vägleda och följa upp* kommunens satsningar inom e-förvaltning och e-tjänster och det är en del av införandet av gemensam IS/IT-strategi (Jönköpings kommun b, 2008).

Målbilder för införande av kontaktcenter i Jönköpings kommun

Kommunen genomförde 2007 en förstudie med syfte att dels undersöka tillgänglighet internt och externt och dels att projektera för hur ett framtida kontaktcenter (KC) skulle kunna tillgodose de önskemål om högre tillgänglighet och service som fanns (Jönköpings kommun a, 2007). I samband med förstudien togs en gemensam målbild fram över vilka nyttor som ett införande av KC skulle ge kommunen och de delas upp i *extern och intern nytta* (Ibid.).

Målbild – Externa nyttor med kontaktcenter (Jönköpings kommun a, 2007):

- Bättre service genom högre tillgänglighet, självbetjäning på webben dygnet runt, fastställda servicenivåer och längre öppettider.
- Enklare att kontakta kommunen, ett telefonnummer för alla ärenden.
- Snabbare handläggningstid, KC hanterar många ärenden direkt samtidigt som förvaltningshandläggare får mer tid för komplicerade ärenden.
- Leva upp till Kommunprogram 2007-2010's mål:
 - o "Medborgarservicen ska vara samordnad med såväl fysisk mötesplats som en hemsida och andra informationskanaler".

Målbild – Interna nyttor med kontaktcenter (Jönköpings kommun a, 2007):

- Bättre utnyttjande av befintliga resurser, samordnat kontaktcenter ger bättre möjlighet till att ha rätt bemanning och minimera kötid.
- Ett gemensamt ärendehanteringssystem för kontaktcenterpersonalen där man tar helhetsgrepp på olika avdelningars/funktioners samt medborgarens behov.
- Ärendehanteringssystemet ska även kunna verksamhetsanpassas.
- Bättre ärendehantering som möjliggör uppföljning i realtid och ger bättre möjlighet till uppföljning av verksamheten statistiskt sett.
- Bättre fördelning av ärenden, ett ärendehanteringssystem förbättrar planering och därmed även effektiviteten i verksamheten.
- Samordnat kontaktcenter ger möjlighet till rationalisering och kvalitetsvinster.

Dessa nyttor är en sammanfattning av de målbilder som tagits fram i förstudien. Målbildens syfte är att formulera ett antal förutsättningar som kommunen anser bör vara uppfyllda för att ett kontaktcenter ska bli framgångsrikt och tillföra den tänkta nyttan för både medborgare och förvaltningar. I samband med införandet av KC har kommunen även medverkat i utvecklingen av ett informationssystem till stöd för handläggarnas arbete i KC. Ärendehanteringssystemet är tänkt att ta ett helhetsgrepp på såväl olika avdelningars och olika funktioners behov samt även på medborgarnas behov och på så sätt både öka tillgängligheten och effektivisera verksamheten (Ibid.).

Införande av kommungemensam IS/IT-strategi

Införandet av kontaktcenter i Jönköpings kommun har sitt ursprung i den kommungemensamma IS/IT-strategi som kommunen fattade beslut om att införa i oktober 2008. Strategin innefattar såväl visioner, målbilder, fokus- samt huvudområden och är tänkt att fungera som underlag för handling inom IS/IT på både kort och lång sikt (Jönköpings kommun a, 2008). I visionerna anges bl.a. att IS/IT ska fungera som en viktig stödresurs för att kunna erbjuda nya tjänster och serviceformer till näringsliv och medborgare, att IS/IT ska ingå i verksamhetsutvecklingen samt att det finns en inriktning på verksamhetsdrivet IS/IT-stöd (Ibid.).

Jönköpings kommuns målbild vid införande av IS/IT-strategi

Kommunens målbild kring IS/IT har formulerats utifrån två perspektiv (Ibid.):

- Dels ett yttre perspektiv med det övergripande målet att:
 - o Skapa nya värden.
 - o Säkerställa service och tillgänglighet.
- Dels ett inre perspektiv med det övergripande målet att:
 - o Utveckla verksamhetsstödet.
 - o Effektivisera.

Bakgrund till målbilden är omvärldens krav på ökad tillgänglighet och närhet till information och tjänster, att IS/IT är en viktig del för kommunens verksamheter, att det finns ett ökat behov av att nyttomaximera kommunens investeringar i IS/IT samt att det för att man ska kunna få ut nyttan av investeringarna krävs ett fokuserat och koordinerat angreppssätt (Ibid.). Införandet av kommungemensam IS/IT-strategi syftar även till att tillmötesgå medborgarnas och näringsliv önskemål av högre tillgänglighet både vad det gäller att kunna kontakta kommunen på önskat sätt men även vid de tidpunkter som önskas.

Jönköpings kommuns fokusområden för IS/IT-investeringar

Kommunen anger att IS/IT- investeringarna bör fokusera på nedanstående områden för att kommunens mål ska kunna nås (Jönköpings kommun a, 2008):

- Nya e-tjänster (yttre mål).
- Kontaktcenter och etablering och förändring av kanaler/kontaktytor (inre och yttre mål).
- Skapa mervärden med elektroniska processer (inre och yttre mål).
- Samverkan (inre mål).
- Effektivisera med hjälp av IS/IT (inre mål).

Jönköpings kommuns övergripande huvudområde i IS/IT-strategi

Jönköpings kommun har identifierat fyra huvudområden som kritiska och anser att de utgör stommen i IS/IT-strategin, vilket är följande område (Ibid.):

- Medborgarvärde – fokuserar här på upplevt värde ur medborgar- och näringslivsperspektiv.
- IS-lösningar – är flexibla och möjliggör elektroniska processer.
- IS/IT arkitektur – stödjer verksamheten och är kostnadseffektiv.
- Arbetsformer – ett effektivt arbetssätt och en attraktiv arbetsplats.

Kring huvudområdena kommer konkreta handlingsplaner att konkretiseras och skapas i den löpande verksamheten och där IS-lösningar ska finnas i centrum.

Sammanfattning av införande av IS/IT-strategi och kontaktcenter

Av kommunens skriftliga dokumentation som återgetts ges bakgrund till införandet av en kommungemensam IS/IT-strategi med övergripande yttre mål som att skapa nya värden och säkerställa service och tillgänglighet samt inre mål som att utveckla verksamhetsstöd och att effektivisera. Införandet av kontaktcenter är ett av strategins fokusområden för att det ska vara möjligt att uppnå IS/IT-strategins mål. Införandet av kontaktcenter och en etablering av såväl kanaler och kontaktytor är en del för att kunna realisera såväl yttre som inre övergripande mål i IS/IT-strategin.

4.2. Substantiell förstudie införande kontaktcenter i Jönköpings kommun

Inom IT-Managementprogrammet ingår det sex olika delkurser och i varje delkurs ingår en uppsats som ett delmoment. Den grundläggande tanken med detta moment är att öka förståelsen för den aktuella kursens problemområde samtidigt som det även ger tillfälle att knyta teorier till praktisk tillämpning.

Jag har valt att i varje delkurs utföra en empirisk studie med fokus på att studera införandet av kontaktcenter i Jönköpings kommun kopplat till kursens aktuella problemområde. De studier som har genomförts har gett mig en unik möjlighet att belysa hur man kan leda IT till affärsnytta och samtliga studier har skildrat den komplexitet som finns inom affärsverksamheter för att organisationens investeringar inom IS/IT ska kunna leda till den förväntade affärs- och verksamhetsnyttan. Jag kommer här att kort beskriva de sex olika studierna som har utförts och i denna uppsats är resultatet av studierna en form av substantiell förstudie som belyser införandet av kontaktcenter ur sex olika av varandra relevanta områden för att kunna leda IT till affärsnytta.

De sex studier som redovisas här beskrivs i den kronologiska ordning som de har genomförts under tiden september 2009 – januari 2011.

Informationsinfrastrukturens förmåga att förändras ur ett agilt perspektiv

Studien inom kursen *IT-infrastruktur* syftar till att belysa informationsinfrastrukturens förmåga att följa med när mål och förutsättningar förändras. Informationsinfrastruktur består av en mix av element och aktörer som formar infrastrukturen som finns i verksamhetens informationssystemvärld och dess främsta uppgift är att vara en stödjande och möjliggörande funktion och den är ”mer än bara teknik”. Den består av komplexa samband mellan organisatoriska och tekniska aspekter och är på så sätt socioteknisk (Monteiro, 2000).

I den här studien undersöktes hur agila utvecklingsmetoder kan påverka informationsinfrastrukturens förmåga att följa med när mål och förutsättningar förändras. För att kunna analysera dess påverkan användes ett ramverk som heter Actor Network Theory (ANT) med vars hjälp det blir möjligt att kunna zooma in i det sociotekniska aktörsnätverk som informationsinfrastrukturen är.

Baserat på det teoretiska och empiriska materialet är det möjligt att dra slutsatsen att agila metoder kan ha påverkan på KC:s informationsinfrastruktur. Det är dock viktigt att förstå att KC:s informationsinfrastruktur är en del av kommunens existerande informationsinfrastruktur. Det går därför inte att säga baserat på den här studien exakt hur agila utvecklingsmetoder påverkar kommunens totala informationsinfrastrukturens förmåga att följa med när mål och förutsättningar förändras. Baserat på komplexiteten som finns i informationsinfrastrukturen och dess aktörer kan man antingen zooma in på enskilda aktörer i aktörsnätverket, såsom har gjorts med analysen av KC, eller zooma ut och se hela kommunens informationsinfrastruktur och beroende på vilket perspektiv man analyserar får man olika svar på frågeställningen. Aktörernas flexibilitet och förmåga att förändras är sannolikt viktigare än vilken metod som används. Den agila metoden, sett som aktör, är beroende av de andra aktörerna i aktörsnätverket och det behövs sannolikt en djup förståelse av dess aktörer för att kunna påverka informationsinfrastrukturens följsamhet.

Värdering av informationssystemets nytta

Studien inom kursen *Värdering av IT-investeringar* syftar till att teoretiskt studera olika kriterier för värdering av nytta i informationssystem (IS) samt empiriskt undersöka hur värdering av nytta har genomförts i samband med införande av kontaktcenter (KC) samt vid utvecklingen av ett handläggarssystem som hjälpmedel till medarbetarna på KC.

Värdering av IT-investeringar har beskrivits som ett komplext område sedan 1980-talet och många forskningsstudier har genomförts som visar på komplexiteten och Bannister och Remenyi (2004) beskriver utvärdering av IS som ett av de mest svårlösta problemen inom IT. Svårigheterna med att finna en bra metod att utvärdera IS beror enligt Bannister och Remenyi (2004) på att det finns ett gap mellan teori och praktik och på att det inte finns någon generell definition av begreppet nytta. Istället tycks det finnas en form av axiom av att alla har samma uppfattning av nytta, vilket i regel inte är fallet. Jag har i detta arbete valt att stödja mig på Ottersten och Balic (2009) definiering av nytta som innebär att *"nytta är ett positivt värde som i regel eftersträvas med IT-investeringen och som innebär att nyttan uppstår i användningen"*.

Baserat på det teoretiska och empiriska materialet har det framkommit att det är möjligt att förbättra värdering av nytta inom den offentliga verksamhet som har studerats (införandet av KC) med hjälp av användande av såväl nyttostyrning, nyttovärdering som nyttoutvärdering. Det har även visat sig att den diskrepans mellan teori och praktik som påtalas som anledning till att problem vid utvärdering av nytta i teorin existerar här. Kommunens brist på nyttoanalys inför IT-investeringen riskerar att kunna innebära problem med att mäta nyttoeffekter av införandet av KC, ett problem som även kan innebära svårigheter att arbeta vidare mot ökad medborgarnytta. Min bedömning är dock att den höga graden av medvetenhet som finns om vikten av att arbeta aktivt med både nyttostyrning och nyttovärdering kan motverka ev. negativa effekterna av den uteblivna nyttoanalysen. Jag bedömer även att ett användande av affärsvärdets olika dimensioner kan tillföra användbara nyttoperspektiv som gör det möjligt att mäta nyttoeffekter samtidigt som det kan vara ett instrument för att påvisa både ökad medborgarnytta och det hållbara värdet som adderas till affären och på så sätt skapa både affärsvärde och nytta av investeringen.

Arkitekturella principer som främjar flexibel integration och samverkan

Studien inom kursen *Arkitekturdesign* syftar till att undersöka hur arkitekturella principer tillämpas för att skapa en informationssystemarkitektur som främjar flexibel integration och samverkan mellan intressenter. I denna studie studeras vilka arkitekturella principer som Jönköpings kommun har använt i samband med införande av e-program (plan för de närmsta årens utvecklingsarbete med inriktning mot införande av samordnad e-förvaltning) och e-arkitektur (det arkitekturella verktyg som tillhandahåller generella komponenter för e-tjänster).

Begreppet arkitektur används här som beskrivning av det praktiskt organiserade organisationsmönstret och omfattar de identifierbara förhållanden som finns mellan människor och artefakter, vilka utgör arkitekturens innehåll, medan deras inbördes förhållande är arkitekturens form (Magoulas & Pessi, 1998). Informationssystemarkitektur (IS-arkitektur) representerar den totala summan av alla informationsrelaterade flöden, strukturer och funktioner m.fl. som finns mellan entiteterna inom IS-arkitekturen (Zachman, 1987).

Baserat på det empiriska och teoretiska materialet är det möjligt att dra slutsatsen att det finns ett reellt behov av såväl arkitekturella principer och arkitekturramverk för att styra IS-arkitekturen för att uppnå planerade effektmål. Det är även möjligt att baserat på den empiriska studien dra slutsatsen att e-arkitekturen är planerad som kommunens arkitekturella verktyg för att nå kommunens effektmål att öka tillgängligheten för medborgarna, öka samordningen ur ett medborgarperspektiv samt öka yttre och inre effektivitet. Den empiriska studien har även visat att det finns tre tydliga arkitekturella principer som grund i e-arkitekturen: öppenhetsprincipen, händelsenotifiering (EDA) samt SOA patterns (mönster). Det har även framkommit att de arkitekturella mönster som efterfrågas i arkitekturen är on-line feedback, direkt access, realtidsinformation, lös koppling mellan system samt återanvändning av komponenter vilka alla pekar på användning av tjänstebaserad arkitektur (SOA). Slutligen har empirin även visat att kommunen till viss del har implementerat användningen av de arkitekturella principerna i ett pågående utvecklingsprojekt.

Motivationsfaktorer för att stimulera och motivera till förändring

Studien inom kursen *Förändringsledning* syftar till att undersöka hur ledare substantiellt kan stimulera och motivera till förändring för att det ska vara möjligt att få till stånd de förändringar som krävs för att kunna uppnå de av ledningen planerade utvecklingsmålen. I samband med införandet av kontaktcenter (KC) i Jönköpings kommun sker ett omfattande förändringsarbete som innebär såväl organisationsförändringar som införande av nytt IT-stöd.

Förändringsledning är ett komplext område som enligt Karp och Helgø (2007) innebär att leda kaotisk förändring i organisationer där det förekommer hög grad av både osäkerhet och komplexitet vilket gör det svårt att förutse eller kontrollera den framtida utvecklingen i organisationen. Motivation beskrivs ofta som motorn i ett framgångsrikt förändringsarbete och begreppet kan definieras på många olika sätt. Jag har valt att stödja mig på Atkinson och Hilgards (2003) definition: *"Motivation är ett tillstånd som stimulerar beteende och ger det en riktning"*.

Baserat på det teoretiska och empiriska materialet är det möjligt att dra slutsatsen att den aktuella förändringen kan beskrivas som både radikal och evolutionär samtidigt beroende på vilket perspektiv man studerar den utifrån. Vidare visar det empiriska materialet att den aktuella kontexten är en expansion av arbetet i KC som innebär en utvidgning av KC:s arbete för en förvaltning inom kommunen. Det kan på så sätt ses som en del av ett större förändringsprojekt där införandet av KC är en del. Enligt det empiriska materialet är den aktuella förändringssituationen en framväxande förändringsprocess medan andra delar i förändringsprojektet är mer strukturellt planerade.

Den genomförda empiriska studien har påvisat att berörda ledare främst använder sig av sin praktiska erfarenhet för att främja och stimulera till ökad motivation samt att det har varit möjligt att visa på tio faktorer för att stimulera motivation: (1) Delaktighet, (2) Rak och öppen kommunikation, (3) Inga dolda agendor, (4) Mycket information, (5) Coachning av medarbetare, (6) Feedback, (7) Uppmuntra till kreativitet, (8) Delegering, (9) Att ledaren är ett föredöme, (10) "Att bli sedd". Några av dessa faktorer har av respondenterna bedöms vara extra viktiga för stimulans av motivation och det är delaktighet, rak och öppen kommunikation, inga dolda agendor, vikten av mycket information, coachning samt återkommande feedback.

Tillämpning av strategisk planering för att främja strategisk alignment

Studien inom kursen *Strategiutveckling* syftar till att undersöka hur strategiskt planeringsarbete inom Jönköpings kommuns IS/IT-avdelning har tillämpats för att främja strategisk alignment med kommuns affärsstrategi och verksamheters behov i samband med utvecklingen av kommungemensam IS/IT-strategi.

Det finns enligt Ward och Peppard (2002) ett behov av ett strategiskt användande av IS/IT samtidigt som det även finns behov av strategisk IS-planering för att kunna uppnå de planerade effekterna av IS/IT. Betydelsen av strategisk alignment för att det ska kunna bidra till att skapa affärsvärde beskrivs av flera forskare och jag har i denna studie valt att följa Luftman (2000) definiering som innebär att ”*alignment adresserar både till hur IT är i harmoni med business och hur business bör/kan vara i harmoni med IT*”. Alignment utvecklas därmed i det förhållande som finns mellan de båda (Ibid.).

Baserat på det empiriska och teoretiska materialet är det möjligt att dra slutsatsen att studien som genomförts påvisar att det finns influenser från två strategiska skolor i det strategiska arbetet inom IS/IT-avdelningen; dels från positioneringsskolan och dels från den resursbaserade skolan. Det visar sig dock att det *inte* är någon avsiktligt beslutad strategi utan att det endast är påverkan av dessa två. Det har även visat sig att den strategiska planeringen som gjorts har skett både stegvis och iterativt i olika skeenden av planeringsarbetet, att arbetet inledningsvis skedde internt inom IT-avdelningen och därefter involverade fler personer i form av remisshantering för kommunens IS/IT-råd och därefter med förvaltningsrepresentanter. Vidare har studierna påvisat att de hittills endast har inriktat sig på strategisk IT-planering och att de avser att påbörja arbetet med strategisk IS-planering inom det närmsta året.

Studien har även påvisat att de har hanterat samstämmighetsfrågor mellan affärs- och IS/IT-strategi ur ett tekniskt alignment perspektiv och att det finns en relativt god strategisk insikt när det gäller strategisk integration mellan strategierna. När det gäller operationell integration mellan de interna domänerna har jag funnit att arbetet med att säkerställa intern koherens mellan organisatoriska krav och den kapacitet som levereras med IT-stödet befinner sig i en iterativ utvecklingsfas och jag bedömer att det finns god möjlighet till operationell alignment i utvecklingsarbetet.

Front-line empowerments bidrag till samordnad verksamhetsutveckling

Studien inom kursen *Verksamhetsutveckling* syftar till att undersöka på vilket sätt som front-line empowerment kan bidra till ökad samordnad utveckling. Undersökningen syftar till att undersöka om den förstärkning av kompetens som kommunvägledarna på KC har erhållit kan bidra till att öka den samordnade verksamhetsutveckling som kommunen eftersträvar med införandet av KC.

Front-line empowerment är ett begrepp som beskriver en form av förstärkning och bemyndigande som team och enskilda får för att kunna agera och kunna fatta beslut direkt istället för att ett ärende delegeras vidare in i organisationen. Att flytta ut ”beslutanderätten” till första ledet beskrivs av Bowen och Lawler (1995) som ett medel för att höja upp servicenivån och ett effektivt handlande sett ur kundens synvinkel. Denna form av förstärkande och bemyndigande leder till att ärendet kan avslutas direkt vid första kontakten och på så sätt bidrar medarbetaren i första ledet till att effektivisera organisationens prestationer.

I samband med IS/IT-investeringar räcker det i regel inte med att införa ett nytt IT-stöd utan det behövs även förändringar i organisation. Ett förändringsarbete i en organisation bör inte ses som en enskild handling utan för att kunna utvecklas behövs enligt Svärdström et al (2006) en samordnad utveckling mellan verksamhetens produktion (verksamhetsutveckling), utbildning av personal (kompetensutveckling) och införande av nytt IT-system (systemutveckling). Samordnad utveckling kan här ses som ett samlingsbegrepp vars ideal innebär en strävan efter att uppnå planerade effekter vilket oftast även leder till en form av organisationsutveckling (Svärdström et al, 2006).

Baserat på det empiriska och teoretiska materialet är det möjligt att dra slutsatsen att studien som har genomförts påvisar att kommunen har använt sig av en speciell form av front-line empowerment, *virtuellt kunskapsarbete*, för att såväl förstärka, förmedla som återanvända individernas kompetens som medel för att ge personalen i KC, kommunvägledarna, befogenheter att hantera inkommande ärenden i KC. Vidare har det även varit möjligt att dra slutsatsen att det finns tecken på lärande organisation och medvetenhet om vikten av aktivt kunskapande för att kunna höja medarbetarnas kompetens så att de i framtiden även kan hantera mer komplexa frågor.

Vidare har studien som utförts även påvisat att det finns ett substantiellt behov av att analysera verksamhetsarkitekturen ur ett morfologiskt perspektiv, dvs. att belysa organisatoriska mönster i verksamhetsarkitekturen. Med hjälp av FEM-modellen som vägledningsmodell blir det möjligt att åskådliggöra fem olika former av alignment (Svärdström et al, 2006). Min bedömning är att det finns viss kontextuell alignment kopplat till de hårda aspekterna i FEM-modellen, dvs. mellan organisationsstruktur och IS-arkitekturen men inte mellan affärsprocesser och IS-arkitekturen. Vidare anser jag att det *inte* finns god alignment mellan FEM-modellens mjuka aspekter dvs. mellan intressenter, organisationskulturer och IS-arkitekturen. För att öka graden av alignment bedömer jag att kommunen behöver tillsätta resurser för att skapa gemensam värdegrund (kundfokusering) även hos kommunens samtliga förvaltningar samt att de bör ha hög grad av delaktighet hos berörda förvaltningar i det fortsatta utvecklingsarbetet för att det ska vara möjligt att nå målet med samordnad utveckling och sammanhållen ärendehantering.

Sammanfattning av genomförda studier

De sex studier som genomförts har belyst införandet av KC ur olika dimensioner och samtliga har på olika sätt skildrat den problematik och de svårigheter som finns med att leda IT till affärsnytta. De generella beskrivningar som ges som grund för komplexiteten har bekräftats och jag tänker på bl.a. svårigheterna att skapa affärs- och IS/IT-strategier som är hållbara samtidigt som de ligger i linje med varandra, på problematiken att definiera och evaluera IT-relaterad affärsnytta, att skapa ändamålsenliga arkitekturer som kan hantera den komplexitet som verksamheterna står inför samt att vara medveten om att behövs en samordnad utveckling för att kunna nå framgångsrik förändring.

Samtliga studier har påvisat betydelsen av ett ledarskap som är anpassat för förändring och att det finns gemensamma grundläggande värderingar. Det är framförallt organisationskulturens betydelse i samordnad utveckling och på vilket sätt som ledarstilen kan påverka t.ex. medarbetarnas attityder, normer och värderingar för att nå framgångsrik förändring som har motiverat denna studie.

4.3. Redovisning av empiriskt resultat

Den empiriska redovisningen kommer att skildras associerat till de tre teman som har använts i datainsamlingen:

- Tema 1 Förändringsprocessen
- Tema 2 Samordnad utveckling
- Tema 3 Ledarstilens betydelse

Tema 1 Förändringsprocessen

Syftar till att beskriva respondenternas syn på förändring generellt sett och organisationsförändring i synnerhet samt ge deras syn på förändringsprocessen.

Beskrivning av bakgrund och syfte till införande av kontaktcenter

Respondent 1 beskriver att idén till ett kontaktcenter började diskuteras 2002 och att ursprunget till dagens kontaktcenter kommer från en förstudie som gjordes 2007 hos en av kommunens förvaltningar (tekniska kontoret) där grundtanken var att skapa en gemensam kundtjänst i förvaltningen. Därefter utvecklades idén till att innebära ett gemensamt kontaktcenter (KC) för alla kommunens samtliga förvaltningar (Ibid.). Vidare beskriver respondent 1 att beslutet att införa ett kommungemensamt KC fattades i oktober 2008, att en chef rekryterades externt och att han började sin tjänst i februari 2009. Respondent 2 beskriver att det främsta syftet med att införa KC är att dels samordna kommunens verksamheter samt sätta fokus på medborgarnyttan. Vidare beskrivs att grundtanken är att *underlätta för medborgare* att kontakta kommunen.

”Medborgaren ska ha många möjligheter att kunna kontakta oss för att få den service som de önskar och de ska även kunna välja kontaktväg. Det viktigaste är att det ska enkelt och lätt att kontakta kommunen” (Respondent 2).

Respondent 2 beskriver att det tidigare har varit svårt att ”komma rätt” dvs. att medborgaren har svårt att komma till rätt handläggare och få svar och att det främsta syftet med införandet av KC är att underlätta samt att ge *god service*. Respondent 1 beskriver att det finns två tydliga motiv med att starta KC:

1. Ett yttre motiv att underlätta för medborgaren.
2. Ett inre motiv att effektivisera verksamheten.

Vidare beskriver respondent 1 att det finns *”betydande potential”* för effektivisering både vad det gäller att göra rätt saker och att göra dem på rätt sätt. Det handlar enligt respondenten i grunden om att *”ställa om kommunens produktion av tjänster och att verkligen utnyttja de IS/IT-tjänster som finns att tillgå”*. Vidare beskriver respondenten att det i grunden *”handlar om att stöpa om verksamheten”* (Ibid.). Även respondent 2 beskriver att *”det handlar om att sätta tummen på det som inte fungerat”* och att utveckla verksamheten. Det handlar om att KC har startats pga. tröghet i kommunens verksamheter, dvs. en tröghet att få kontakt med dem som medborgaren önskar. Vidare beskriver respondenten att införandet av ett centralt KC i kommunen innebär att man dels strukturerar upp process flöden in i kommunen, ökar transparensen in i verksamheten för kunderna samt att det snabbar på handläggningen för de som kontaktar kommunen (Ibid.). KC beskrivs av respondent 2 som *”en katalysator som strukturerar upp processerna”*. Den främsta målbilden med att införa KC beskrivs av samtliga respondenter som att förenkla för medborgaren samtidigt som respondent 1 även betonar vikten av att uppfylla de kommunala mål som finns med att säkerställa en god kommunal samhällsutveckling.

Beskrivning synsätt på förändring och utveckling

Samtliga respondenter ser positivt på förändringar i sig och trivs med att leda förändringsarbeten. Respondent 3 beskriver att det är kul med förändringar och att det dessutom är nödvändigt för personlig stimulans och säger ”*jag tröttnar i förvaltning*”, vilket är ett synsätt som även bekräftas av övriga. Respondent 2 beskriver det stimulerande att arbeta med förändringar medan respondent 1 beskriver fördelen med att *ta tag i förändringen och forma framtiden* istället för att när framtiden är klar acceptera den som den är. Vidare beskriver respondent 2 att vi lever i en ständig förändring och att det mer eller mindre handlar om att antingen förändra eller avveckla och att man alltid behöver vara förändringsbar.

Respondent 1 beskriver vikten av att kunna se framåt i tiden och se trender samt att kunna realisera dem samtidigt som han även betonar vikten av att använda en förändringsstrategi som är situationsanpassad. Vidare beskriver respondenten nödvändigheten av att få med sig de två storheterna i kommunen, dvs. politiken och medarbetarna i förändringsarbetet. Respondent 3 betonar vikten av ett gediget förarbete för om det är ”*luddigt tänkt blir det även luddigt genomfört*”. Angelägenheten av tydlighet betonas av samtliga respondenter och respondent 2 framhåller förankringsarbetet som betydelsefullt för framgångsrika förändringar.

Respondenterna poängterar vikten av *delaktighet, öppenhet samt information* för att medarbetare ska våga ”släppa det gamla och ta steget ut i det okända”. Vidare beskriver respondent 1 betydelsen av att alla vet ”*vart vi ska samt allra helst varför*” medan ”*vägen för hur vi ska nå dit sker överenskommelser kring*” för att det ska vara möjligt att finna rätt kompassriktning för förändringen. ”*Det är inte hur vi tar oss dit som är det viktiga utan att vi vet vart vi ska*” beskriver respondenten det och säger även att vi idag inte exakt vet vad som väntar där utan att vi formar det tillsammans (Ibid.). Förändringsstrategin bör enligt respondenterna vara anpassad till kontexten och beskriver att en stor och omfattande förändring behöver en viss typ av strategi samtidigt som även behovet av vision är viktigt. Vidare framhålls betydelsen av radikala steg vid vissa typer av förändringar ”*för att det ska hända något*” och att det ibland finns risk för att förändringsarbete kan ”*gå överstyr*” och att behövs en god kunskap i förändringen för att säkerställa riktningen i förändringsarbetet.

Vidare beskriver respondenterna betydelsen av att se helheten och att ”*vi är en del i ett stort kuggeri*” som respondent 2 uttrycker det och alla behöver förstå sin del och ”*varför vi gör det här och till vilken nytta*” enligt respondenten.

Beskrivning av ev. motstånd till införandet av kontaktcenter

Samtliga respondenter intygar att det generellt sett förekommer *motstånd* mot förändringar samt att det förekommit ovanligt lite motstånd mot denna förändring. Respondent 2 betonar betydelsen av en väl genomförd förankring och en evolutionär framväxande utveckling av KC som trolig anledning till det.

”Vi har ju smugit in kontaktcentret och visat att det här funkar för att få den här tilliten till konceptet med KC innan vi utökar verksamheten” (Respondent 2).

Respondenten beskriver även att de har arbetat väldigt nära förvaltningarna och att både samverkan och delaktighet har stor betydelse här. Respondent 1 berättar att det största motståndet mot KC var innan införandet och att det har minskat i samband med att kommunens medarbetare har sett vilka fördelar som KC:s arbete innebär för dem. För att minska ett potentiellt motstånd påtalar samtliga respondenter vikten av information, delaktighet och samverkan.

Tema 2 Samordnad utveckling

Syftar till att beskriva respondenternas syn på samordnad utveckling samt hur kommunen har arbetat med att skapa samordnad utveckling. Vidare syftar temat till att undersöka respondenternas syn på organisationskulturella aspekter och relevansen av aspekterna i den utökade FEM-modellen.

Beskrivning synsätt på samordnad utveckling

Respondent 1 anser att synsättet på samordnad utveckling baserad på tekniskt, politiskt och kulturellt perspektiv känns helt rätt och att man *"måste ha med alla tre aspekterna för att det ska kunna bli rätt"*. Vidare beskriver respondenten att det politiska perspektivet är extra angeläget i en kommunal verksamhet och att det är viktigt att ledningen kommunicerar ut budskapet så att det finns en tydlig värdegrund i kommunen. Respondent 2 betonar också betydelsen av politiken som den styrande delen samtidigt som han även framhåller angelägenheten av att fläta samman de olika perspektiven för att få helhetsbilden av förändringen. Samtliga respondenter betonar betydelsen av lärande i utvecklingsarbetet och att man tillvaratar den gamla kunskapen vid förändringar. Respondent 2 beskriver att i en förändring finns det även ett tydligt behov av att *"skapa gemensamma bilder"* och berättar att han ofta använder sig av målbilder för att få samsyn.

Det arkitekturella perspektivet på samordnad utveckling är välbekant framförallt för respondent 1 och 3 pga. av att de associerar det till verksamhetsarkitektur och till begreppet EA (Enterprise Architecture). Respondent 1 associerar även till det s.k. Lean tänkande som finns inom industrin och anser att det behöver spridas inom offentliga myndigheter, vilket han anser skulle kunna ge effektiviseringar samtidigt som kvaliteten ökar. Respondent 2 betonar betydelsen av att alltid arbeta med ständiga förbättringar för att öka verksamhetens produktion. Såväl respondent 2 som 3 betonar angelägenheten av att säkerställa en god kompetens- och systemutveckling för framgångsrik samordnad utveckling.

Beskrivning kommunens arbete för att skapa samordnad utveckling

Respondent 2 beskriver att det finns en utmaning i den situation som de befinner sig i där det sker samordnad utveckling mellan kommunens kontaktcenter (KC) och mellan förvaltningarna där man arbetar fram gemensamt process tänkande. Vidare beskrivs att detta arbete är oerhört komplext och tidskrävande samt svårt att gå i mål med då förvaltningarna äger sina egna miljöer och värnar om arbetssätt och sina verksamhetssystem. För att kunna nå kommunens mål med sammanhållen ärendehantering behövs enligt samtliga respondenter sannolikt ett politiskt beslut för att kunna nå enighet och sammanhållna ärenden.

Den organisationsutveckling som skett i samband med införandet av KC beskrivs av respondent 1 som mycket omfattande och innebär allt från att harmonisera olika begrepp till att förvaltningar *"outsourcar"* delar av sin verksamhet till KC. Vidare beskrivs att när KC startade var det *"som att skriva ett helt nytt blad"* och att börja om från början och *"att det är omöjligt att veta var det slutar"*. Det finns enligt såväl respondent 1 som 2 ingen möjlighet att i dagsläget kunna avgöra vilka arbetsuppgifter som kommer att *"läggas över"* på KC och det är därför svårt att veta hur stort KC blir. Effekterna av införandet av KC beskrivs av respondent 1 som *"utan några negativa delar alls"* och han ser inga direkta brister med det utan säger istället att KC starkt bidrar till *samordnad utveckling* i kommunen. Samtidigt betonas att det är en *"lång resa som bara har börjat"* och att samordningen kommer kontinuerligt att utökas under året med fler förvaltningsenheter.

Beskrivning synsätt på organisationskulturella aspekter

Samtliga respondenter framhåller betydelsen av kulturen i organisationen och respondent 3 beskriver att organisationskulturen är olika på olika enheter inom kommunens förvaltningar. Respondent 2 berättar att organisationskultur finns runt oss hela tiden samt att det ibland är viktigt att förändra för att kulturen ”inte ska sätta sig för mycket” samt för att bryta mönster. Respondent 1 liknar kultur vid orkestrering och säger att det handlar om att få varje person att växa i sin roll ungefär som en ensemble behöver orkestrera för att kunna spela flerstämmigt.

Betydelsen av att analysera *grupprocesser och grupputveckling* betonas av samtliga respondenter samtidigt som de även beskriver svårigheterna med att genomföra det i praktiken vilket leder till att det sällan tillämpas. Vidare beskriver respondenterna att det behövs ”ett nära ledarskap” för att det ska vara möjligt att kunna analysera grupprocesser och grupputveckling. Respondent 3 beskriver att det fanns högre medvetandegrad om betydelsen av grupprocesser i tidigare arbete och att det även skulle behövas lyftas upp på dagordningen här. Respondent 1 beskriver att grupputvecklingen snarare ligger på verksamhetsnivå och att han noterar var verksamheten fungerar och de trivs tillsammans. Vidare betonar respondenten betydelsen av att ta hänsyn till det i förändringsarbeten. Respondent 2 understryker att analys av grupprocesser och grupputveckling som ”något helt centralt och en självklar uppgift för ledaren”.

Samtliga respondenter framhäver angelägenheten av *informella teamprocesser* och den betydelse som såväl informella ledare som roller har i förändringar. Respondent 3 skildrar betydelsen av att ledaren är nära sin grupp för att kunna ta hänsyn till de informella processerna i samband med förändringsarbeten, vilket även bekräftas av övriga respondenter och respondent 2 beskriver:

”En ledare måste ha kunskap om de informella teamprocesserna eftersom det finns enorma krafter i det som kan leda till negativa problem” (Respondent 2).

Respondent 2 beskriver även att det finns positiva effekter av såväl informella teamprocesser som roller och att det är möjligt att använda dess styrka. Samtliga respondenter påtalar vikten av goda *kommunikationsmönster* och respondent 1 betonar kommunikationens betydelse som ”extremt viktig”. Vidare beskriver även samtliga respondenter relevansen av att involvera personlighetsaspekter i förändringsarbete. Respondent 1 säger att det behövs en ”hög medvetandegrad” för att kunna ta den hänsyn som behövs vilket även konfirmeras av respondent 2 som betonar ett ”nära ledarskap” för att skapa förändringsvilja och motivation.

Den *personliga kunskapens* angelägenhet lyfts fram av samtliga respondenter och respondent 2 anser att det ”är oerhört viktigt” att arbeta för att skapa en lärande organisation vilket definieras som ”dels att lära av det som hänt, både det som blev rätt och där det behövdes göras om för att bli mer rätt”. Vidare beskriver respondenten ”att vi tittar jättemycket på det här och att en lärande organisation gör att man flyttar fram utvecklingen”. Respondent 1 beskriver att han är förvånad över hur olika människor är, en del har en väldig förmåga att hela tiden informera andra människor om vad de håller på med och på så sätt sprida kunskapen vilket han ser tydliga tecken på inom IS/IT-avdelningen. För att uppmuntra lärandet i organisationen betonar respondent 3 vikten av att alla medarbetare inser ”att man lär av varandra och att den viktigaste och största delen av kunskap sannolikt är den informella som oftast kommer helt spontant”. Vidare beskriver respondenterna betydelsen av ledaren för ett ökat lärande och att det sannolikt handlar om ledarskap för att uppmuntra lärande.

Tema 3 Ledarstilens betydelse

Syftar till att beskriva respondenternas syn på ledarskapets betydelse i allmänhet och ledarstilens betydelse i synnerhet. Här utreds även relevansen av aspekterna från helhetsmodellen för ledarskap.

Beskrivning av ledarskapets betydelse

Respondenterna anser att ledarskap i grunden handlar om att *entusiasmera och hantera resurser* samt att *utföra arbete och motivera medarbetare*. Respondent 3 beskriver att chefskap blir någon tilldelad uppifrån medan *”ledarskap är något man förtjänar”*. Respondent 2 skildrar skillnaderna som *”en bra förändring är mycket ledarskap medan en dålig förändring kan bero på för mycket chefskap”*. Vidare beskriver respondenten att *de två rollerna bör flätas samman* eftersom de kompletterar varandra och det finns bra delar i båda. Ledarskap beskrivs som:

”Ledarskap ska förmedla kunskap om varför och kanske även lite hur samtidigt som man ska lyssna in både var gruppen och individen befinner sig och försöka få dem att komma med på tåget” (Respondent 1).

Samtliga respondenter betonar ledarskapets betydelse för skapa förändringsvilja och respondent 1 beskriver den *”som mycket central”* och skildrar hur viktigt ledarskapet är för att få en motiverad organisation. Respondent 3 framhåller att ledarskapets grund är att *”peka ut riktningen och få folk att gå åt samma håll”* vilket även bekräftas av respondent 2 som understryker betydelsen av förankring i målbilder. Respondenterna skildrar att det behövs tillit och ett nära ledarskap som bottnar i god tvåvägskommunikation för att stimulera till ökad motivation.

Respondent 2 beskriver att man som ledare behöver ge *utrymme för lärande* och säger *”det räcker inte med att tala, som ledare man måste ha stora öron och lyssna på medarbetarnas synpunkter också”*. Respondent 3 beskriver att *”ledarskap handlar mycket om att kratta och skydda så att de som ska göra jobbet kan göra det så effektivt som möjligt”* samtidigt handlar det även om att *skapa möjligheter till lärande*. Respondenten betonar vikten av lärande genom att *”visa att det är ok att göra fel och åka ner i diket, resa sig upp och göra om”*. Ledarskap i lärande handlar enligt respondent 1 även om att ge kunskap och anser att ledaren är mycket betydelsefull för att inspirera till lärande.

Ledarskap i förändring behöver enligt samtliga respondenter en speciell form av ledning. Respondent 2 beskriver *”ledarskapet i förändring som helt avgörande”* och beskriver även att *”det behövs ett nära ledarskap i förändring”*. Respondent 1 skildrar att det *”behövs någon som håller ihop och som har helhetsperspektiv”*. Respondent 3 beskriver betydelsen *”av någon som håller samman det och som ser till att vi inte trillar tillbaka igen och allt blir precis som innan”*. Att leda i förändring innebär enligt respondent 2 att släppa på kontrollen och *”låta det vara lite dimmigt en tid”*. Respondenten beskriver även förändringsledning som

”Att leda i förändring är en svår balans och någonstans behöver man släppa in kaoset och samtidigt ha så god kontroll att du inte går vilse själv. Det är ganska starka krafter i förändring som man behöver hantera” (Respondent 2).

Samtliga respondenter framhåller betydelsen av strategiskt ledarskap och anser att det finns ett *tydligt behov* av ledare med förmågan att se framåt. Respondent 2 beskriver det som *”jätteviktigt att det finns någon som målar ut vägen så att det blir tydligt vart vi ska”* och beskriver det som plattformen för förändring. Respondent 1 betonar betydelsen av *strategiskt tänkande* och beskriver även att den strategiska förmågan växer fram i takt med de erfarenheter som erhålls.

Beskrivning av ledarstilens betydelse

Ledarstil beskrivs av respondenterna som en personlighet och en bra ledare är den som är sig själv och som står för sina värderingar enligt respondent 2. Vidare beskrivs att man som ledare behöver vara naturlig och inta en prestigelös roll. Respondent 1 beskriver att ledarstilen bör vara olika eftersom personerna som leder är olika och säger även att det handlar om att varje ledare bör fundera inom sig hur man bäst bör agera för att förmedla budskapet och att det är ledarstilen.

Den strategiska ledarstilen bedömdes av respondenterna som en ledarstil som visar vägen mot framtiden och där visionen är central. Samtidigt påtalar samtliga respondenter att den strategiska ledarstilen *inte* är tillräcklig och att de saknar *”den praktiska och vardagliga ledningen”* samt *”det handfasta som behövs för att ta en organisation genom en förändring”*. Den coachande ledarstilen sågs som ett bra komplement till den strategiska och respondenterna bedömde att ledarstilen har flera av de aspekter som de ansåg saknades på den föregående. Samtidigt betonade samtliga respondenter att det saknades en del funktioner även här men att den coachande ledarstilen är *”mycket viktig och framförallt bra vid införande av förändringar”*. Respondenterna understryker att de två ledarstilarna *inte* är kompletta men att de kompletterar varandra på ett bra sätt men att det fortfarande saknas vitala delar. Den transformativa ledarstilen anses av respondenterna vara mer komplett än de tidigare två och bedöms av respondenterna som ett bra komplement till de tidigare. Respondent 1 anser dock att den transformativa ledarstilen skulle kunna fungera bra i det läge *”som vi befinner oss i just nu”* men i en annan situation kan det vara fel. Respondent 3 bedömer även att den transformativa ledarstilen sannolikt är starkt beroende av person pga. av betoningen av de karismatiska och entusiastiska karaktärsdragen.

Samtliga respondenter betonar att *det inte finns någon komplett ledarstil utan att det behövs en mix av flera*. Respondent 1 beskriver att det vore en perfekt situation att ha alla tre ledarstilarna i organisationen, respondent 2 ser fördelar med att *”fläta samman”* de tre ledarstilarna för att få bra förutsättningar och respondent 3 anser att det finns positiva drag hos alla tre och att en mix behövs. Respondenterna är samstämda vad det gäller behovet av en *situationsanpassad ledarstil* på så sätt att den är anpassad efter den aktuella kontexten. Respondent 1 uppger att han ser det som självklart och anpassar själv sin ledarstil, vilket även bekräftas av respondent 2 som har använt sig av en coachande ledarstil i införandefasen men som nu kommer ta steget mot en mer strategisk ledarstil för att anpassa sig efter situationen. Vidare beskriver respondent 2 att det ligger mycket kunskap bakom det coachande ledarskapet och att det handlar om att lära känna sin grupp och anpassa stilen efter de behov som individerna har.

Respondenterna lägger *stor vikt* vid ledarstilens betydelse för framgångsrik förändring och respondent 1 beskriver att i vissa situationer *”krävs det en strateg och en visionär som kan damma av vägen”* medan det behövs en mer stödjande ledarstil vid själva förändringen. Vidare betonar respondenten betydelsen av ledarstilen i samband med samordnad utveckling *”eftersom den spänner över flera verksamhetsområden blir den extra betydelsefull”* och skapar även behov av att anpassa ledarstilen efter den aktuella situationen enligt respondenten. Respondent 2 anser att ledarstilen behöver vara extra lyhörd och tydlig vilken ligger i inspirationsförmågan. En bra ledare är enligt respondenterna den som fungerar som ledare med just sina unika personliga egenskaper och som i sitt ledarskap förmedlar kärlek, värme och omtanke om varandra.

5. Analys och diskussion

Syftet med denna rapport är att utforska ledarstilens betydelse för samordnad utveckling och om det är möjligt att utröna om ledarstilen kan bidra till framgångsrikt förändringsarbete. Samordnad utveckling har i teorin beskrivits som en ansats för att åskådliggöra ett helhetsperspektiv på viktiga aspekter som bör belysas för att öka förståelsen av verksamhetens komplexitet och på så sätt även behovet av att analysera verksamheternas olika beståndsdelar. Forskningsfrågan som ligger till grund för denna studie handlar om att utreda på vilket sätt en coachande ledarstil kan bidra till framgångsrikt förändringsarbete vid samordnad utveckling. Syftet med analysen är att belysa viktiga kännetecken för såväl förändring, samordnad utveckling som ledarskap och ledarstilens betydelse och det gör att analysen kommer att utgå från de centrala aspekter som har skildrats i den teoretiska referensramen.

Med anledning av den mångfald av aspekter och många gånger komplicerade samband som bör beaktas i samband med förändringsarbete kommer analys och diskussion att föras utifrån de tre teman som har legat till grund för den empiriska studien. Analysen görs separat för varje tema och först presenteras en teoretisk analys som har sin utgångspunkt i den teoretiska referensramen, därefter sker en empirisk analys där relevanta aspekter från empirin beskrivs och avslutningsvis analyseras och diskuteras temats aspekter.

Det är min förhoppning att läsare med kunskap inom det aktuella området ska kunna få en förståelse för resultatet av studien utan att först ha studerat den teoretiska referensramen varför det ges referenshänvisningar till tidigare avsnitt om ytterligare fördjupning önskas.

5.1. Tema 1 Förändringsprocessen

Syftar till att beskriva respondenternas syn på förändring generellt sett och organisationsförändring i synnerhet samt ge deras syn på förändringsprocessen.

Teoretisk analys: Organisationsförändringar

I teorin beskrivs att vi lever i ett samhälle som präglas av allt hårdare krav på förändring och Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att förändringstakten har ökat och att organisationer behöver lära sig att anpassa sig till förändringar eller riskera att misslyckas. Sörqvist (2004) beskriver att organisationsförändring kan ske på olika nivåer och i teorin redogörs för att såväl *förändringsstrategi* som *förändringsdimensioner* är viktiga att beakta i ett förändringsarbete. *Förändringsstrategin* beskrivs som betydelsefull och i teorin redogörs för tre strategier; toppstyrd, representativ samt delaktig förändringsstrategi och Angelöw (1991) skildrar att valet av strategi är betydelsefullt för att skapa förändringsvilja och motivation till förändringen hos medarbetare. Vidare beskrivs att *förändringsdimensioner* som bör uppmärksammas i samband med organisationsförändringar är förändringars påverkan och omfattning samt förändringsperspektiv och Sörqvist (2004) beskriver vikten av att analysera förändringens påverkan i organisation och att anpassa förändringsarbetet utifrån det. Förändringars omfattning influerar enligt Alvesson och Sveningsson (2008) även förändringens påverkan i organisationen och beskrivs oftast i ytterligheterna som radikal eller evolutionär och berör därmed organisationsförändringen på olika sätt (se [kap. 3.1.1](#)).

Teoretisk analys: Verksamhetens komplexitet

I teorin redogörs för att det är den ökade dynamiken och komplexiteten som finns i omgivningen tillsammans med den explosiva utvecklingen inom IS/IT som har skapat behov av systemteoretiskt perspektiv på organisationsutveckling. Det systemteoretiska perspektivet har förändrats och har enligt Magoulas och Pessi (1998) utvecklats från en hård monistisk syn på produktivitet till en mjuk pluralistisk syn som baseras på verksamhetsarkitektur. Begreppet arkitektur syftar här på organisationsmönster som inkluderar de identifierbara förhållande som finns mellan människor och artefakter vilka är arkitekturens innehåll samt på deras inbördes förhållanden som är arkitekturens form (se [kap. 3.1.2](#)). Genom att använda en metafor i form av ett isberg illustrerar Hellriegel et al (1998) den mångfald av aspekter som bör beaktas i samband med organisationsförändring. Vidare beskriver de att det finns ett antal synliga aspekter samt ett antal osynliga aspekter som precis på samma sätt som isbergets osynliga del har en mycket stor påverkande effekt vid förändringsarbeten i organisationen (se [kap. 3.1.3](#)).

Empirisk analys: Synsätt förändring och verksamhetens komplexitet

Ur empirin framgår det att samtliga respondenter ser positivt på förändringar och att de anser det *"stimulerande att arbeta med förändringar och att vara med och forma framtiden"* (Tema 1). Vidare beskrivs vikten av förändring som att *"antingen förändra eller avveckla och man behöver vara förändringsbar"*. Vikten av att inkludera en förändringsstrategi som ger tydlighet till kommunens två storheter, politiken och medarbetarna, betonas av respondenterna. I detta sammanhang poängteras *delaktighet, öppenhet och information* samt ett *gediget förarbete* som viktiga beståndsdelar i framgångsrikt förändringsarbete. För att minimera ev. motstånd i förändringsarbete betonar respondenterna vikten av förankring, information, delaktighet och samverkan (Tema 1). Respondent 2 beskriver även vikten av att se helheten och att alla behöver förstå sin del och *"varför vi är här och till vilken nytta"* för en framgångsrik förändring (Ibid.).

Empirisk analys: Bakgrund och syfte med införande av kontaktcenter

Ur empirin framkommer det att grunden till införandet av kontaktcenter (KC) kan spåras till 2002 samt till en förstudie vid en kommunens förvaltningar 2007 (Tema 1). Vidare framgår det att beslutet att införa ett kommungemensamt KC fattades i oktober 2008. Syftet med införandet av KC beskrivs med två tydliga motiv av respondent 1, dels ett *yttre motiv* att underlätta för medborgaren och dels ett *inre motiv* att effektivisera verksamheten (Tema 1). Det framgår även att respondent 2 beskriver syftet som *"att dels samordna kommunens verksamheter och att sätta fokus på medborgarnytan"* samt att KC ska göra det enklare för medborgaren att kontakta kommunen (Ibid.).

Det framkommer också ur empirin att det tidigare har varit svårt för medborgaren att komma i kontakt med kommunen och att det finns betydande förbättringspotential när det gäller att *"göra rätt saker och att göra dem på rätt sätt"* (Tema 1). Det framgår även att införandet av KC handlar om att *"stöpa om verksamheten"* och att KC i grunden handlar om att *"sätta tummen på det som inte har fungerat tidigare"* (Ibid.). Att introducera KC beskrivs av respondent 2 som en del i en större förändring som handlar om att strukturera upp process flöden, att öka transparensen in i verksamheterna för kunderna samt att snabba upp handläggningstiderna (Ibid.). Införandet av KC har mött ovanligt lite motstånd vilket enligt respondent 2 beror på *"en väl genomförd förankring och en evolutionär framväxande utveckling av KC"* vilken har inneburit att kommunens medarbetare har sett fördelarna som KC:s arbete innebär (Ibid.).

Diskussion

Det framkommer ur den teoretiska analysen att valet av förändringsstrategi är betydelsefull i samband med organisationsförändring på grund av dess möjlighet att skapa förändringsvilja och motivation hos medarbetare. Vidare redogörs för vikten av att beakta förändringsperspektiv som dess påverkan och omfattning då effekterna av förändringar skiftar kopplat till de olika förändringsdimensionerna. Ur empirin framgår det att de betonar *delaktighet*, *öppenhet* och *information* och en gedigen förankring i förändringsarbetet vilket innebär att de förordar en förändringsstrategi som uppmuntrar till delaktighet hos medarbetare.

I den teoretiska analysen beskrivs att det är den explosiva utvecklingen av IS/IT tillsammans med ökad dynamik och den komplexitet som finns i omgivningen som skapat behov av ett systemteoretiskt perspektiv på organisationsutveckling. Här beskrivs även att den ökade komplexiteten som finns i verksamheterna har skapat behov av verksamhetsarkitektur för att kunna studera de organisatoriska mönster och den samverkan som behövs mellan verksamheters olika delar. Det framgår ur den empiriska analysen att det finns en medvetenhet om vikten av att se helheten och att alla behöver se sin del i det hela om varför vi är här och till vilken nytta. Vidare framkommer det ur den substantiella förstudien (kap. 4.2) och studien *Arkitekturella principer som främjar flexibel integration och samverkan* att det finns medvetenhet om behovet av verksamhetsarkitektur. Vidare framgår det att den e-arkitektur som har utvecklats är planerad att fungera som kommunens arkitekturella verktyg för att nå kommunens effektmål att öka tillgängligheten för medborgarna, öka samordningen ur ett medborgarperspektiv samt att öka såväl inre som yttre effektivitet (Ibid.).

Det framgår i den empiriska redovisningen av Införandet av kontaktcenter (kap. 4.1) att det finns ett kommunprogram med ett antal delmål som är planerade att ge förutsättningar för "en god samhällsutveckling och ett gott liv i kommunen". Det framkommer även att tre av dessa delmål är angivna i IS/IT-strategin och i temat bedömer jag att delmål 1 är relevant då de relaterar till medborgarens behov och önskan att kontakta kommunen som önskat. Det framgår även ur IS/IT-strategin att etablering av kontaktcenter (KC) är ett fokusområde för att kommunens yttre och inre mål ska kunna uppnås (Ibid.). Vidare framkommer det i empirin att det finns ett antal målbilder med införandet av KC, vilka är uppdelade i externa och interna nyttor och målbildens syfte är att formulera ett antal utgångspunkter för att därefter kunna avgöra om införandet av KC varit framgångsrikt och lett till den tänkta nyttan för medborgare och förvaltningar.

Bakgrund och syfte med införandet av kontaktcenter är tämligen tydligt beskrivet i de dokument som har återgetts i den empiriska redovisningen och det blir därmed möjligt för mig att göra en bedömning av att det finns god relevans för införandet. Det framkommer även att införandet av KC har fungerat bra och att respondenterna anser att det beror på gediget förankringsarbete, delaktighet, information och samverkan.

Baserat på det teoretiska och empiriska materialet är det möjligt att dra slutsatsen att det finns en god medvetenhet om betydelsen av såväl förändringsstrategi som förändringsdimensioner vilket även har påvisats i det pågående förändringsarbetet med införandet av KC. Det framkommer även att det finns en medvetenhet om arkitekturella perspektiv och på vilket sätt som en verksamhetsarkitekturell syn kan synliggöra viktiga aspekter på verksamheters komplexitet för att skapa det nödvändiga holistiska perspektiv som behövs.

5.2. Tema 2 Samordnad utveckling

Syftar till att beskriva respondenternas syn på samordnad utveckling samt hur kommunen har arbetat med att skapa samordnad utveckling. Vidare syftar temat till att undersöka respondenternas syn på organisationskulturella aspekter och relevansen av aspekterna i den utökade FEM-modellen.

Teoretisk analys: Samordnad utveckling ur ett teoretiskt perspektiv

I teorin beskrivs att *samordnad utveckling* kan ses som ett samlingsbegrepp för det ideal eller den målbild som finns för en holistisk organisationsförändring vilken inkluderar den mångfald av aspekter som har belysts. Det finns flera olika synsätt för vad som bör inbegripas i det ideal för alla involverade parter som samordnad utveckling i grund och botten åsyftar till. Burnes (2009) beskriver att organisationer bör betraktas som öppna system där verksamheterna interagerar med andra system, där man bör anpassa systemen till varandra för att skapa en harmonisk helhet. För att kunna se helheten av verksamhetens komplexitet finns det olika teorier och Tichy (1982) beskriver att organisationer bör betraktas ur tre perspektiv: tekniskt, politiskt och kulturellt, som var och en bör analyseras i sin kontext och därefter flätas samman i en form av strategisk fläta, enligt TPC-teorin (se [kap. 3.2.1](#)). Vid mitten av 1980-talet kom en nyskapande teori där man beskriver vikten av att innefatta de mjuka sociala system som människan lever i och samtidigt inkludera lärandeaspekter i utvecklingsarbetet. Det var Checkland (1985) som betonade dels vikten av att utveckla i en cyklisk process och dels att tillvarata lärandet i utvecklingsprocessen enligt SSM metodologin (se [kap. 3.2.2](#)).

Medvetenheten om verksamhetens komplexitet och dess mångfacetterade behov som ligger till grund för samordnad utveckling har vuxit fram och ett modernare synsätt på systemteoretiskt perspektiv presenteras av Svärdström et al (2006). De betonar vikten av verksamhetsmodellering ur ett arkitekturellt perspektiv och presenterar FEM-modellen som instrument för att belysa verksamhetens tillstånd och dess substantiella förhållanden (se [kap. 3.2.3](#)). Det har vuxit fram en djupare kunskap om organisationskulturella aspekter och vilken betydelse som organisationskulturen har för samordnad utveckling och i teorin beskrivs att såväl Tichy (1982), Checkland (1985) som Svärdström et al (2006) beskriver betydelsen av att inkludera dessa aspekter för framgångsrik utveckling. Det är angelägenheten av att inkludera sociokulturella aspekter som främst ligger till grund för de organisationskulturella aspekter som skildrats. Här lyfts betydelsen av att analysera och beskriva organisationskulturella element som grupprocesser, grupputveckling, informella teamprocesser och roller, kommunikationsmönster, personlighetsaspekter samt personlig kunskap fram. Det är potentiellt möjligt att påverka kulturens element och i teorin beskrivs organisationskulturens olika nivåer och hur Schein (2004) beskriver att det är tänkbart att påverka element i organisationskulturen genom att aktivt utveckla nya handlingsmönster som i nästa led kan utvecklas till nya normer och attityder (se [kap. 3.2.4](#)).

Den personliga kunskapens betydelse i samordnad utveckling är en gemensam faktor i de teorier som skildrats och vikten av dem lyfts fram i beskrivningen av en lärande organisation av Senge (1995) och Örtenblad (2009). Vidare beskrivs betydelsen av kunskapande och dess inflytande för verksamhetens resultat i beskrivningen av en kunskapsorganisation (Alvesson, 2004). För att öka insikten om personlig kunskap som viktig organisationsresurs bör man enligt Södergren (2008) främja aktivt kunskapande och tillvarata de underliggande personliga kompetenserna för att kunna främja samordnad utveckling (se [kap. 3.2.4](#)).

Empirisk analys: Respondenternas syn på samordnad utveckling

Ur empirin framgår det att respondenterna bedömer att samordnad utveckling baserad på tekniskt, politiskt och kulturellt perspektiv är relevant och de betonar även betydelsen av politiskt perspektiv i offentlig verksamhet (Tema 2). Vidare framhåller respondent 2 relevansen med att fläta samman perspektiven för att få en helhetsbild av förändringen. Respondenterna lyfter även fram vikten av lärande i utvecklingsarbetet samt att man skapar gemensamma bilder av förändringen med hjälp av målbilder (Ibid.). Vidare beskriver respondenterna att det är viktigt att arbeta med både ständiga förbättringar och s.k. Lean tänkande för att öka verksamhetens produktion samtidigt som kvaliteten ökar. De betonar även vikten av att säkerställa en god kompetens- och systemutveckling (Tema 2.).

Ur empirin framgår att respondenterna understryker organisationskulturens betydelse i organisationen och de beskriver även att kulturen är varierande inom kommunen (Tema 2). Vidare beskriver de att kulturen har både bra och mindre bra effekter och att organisationskulturen *"inte ska få sätta sig för mycket"* och att man ibland kan behöva bryta mönster och förändra för att undvika dess negativa effekter (Ibid.). Vikten av att även analysera både gruppprocesser och grupputveckling lyfts fram av respondenterna som även beskriver att det finns svårigheter med analysen. Respondent 1 beskriver att studier av grupputveckling snarare ligger på verksamhetsnivå och att han noterar var som verksamheten fungerar vilket man bör ta hänsyn till i förändringsarbete (Tema 2). Samtliga respondenter understryker angelägenheten av såväl informella teamprocesser som roller och den betydelsen de har i samordnad utveckling. Respondenterna skildrar att det finns både positiva och negativa effekter med den betydelse som informella ledare har i förändringsarbete och respondent 2 beskriver att det är möjligt att använda dess styrka. Ur empirin framkommer även betydelsen av goda kommunikationsmönster och respondent 1 beskriver kommunikationens betydelse som *"som extremt viktig"*. Det framkommer även att respondenterna anser att det behövs hög medvetandegrad för att skapa förändringsvilja (Ibid.).

Ur empirin framkommer det även att respondenterna anser att lärandet i organisationen är viktigt och att två av dem arbetar aktivt för att skapa en lärande organisation (Tema 2). Vidare framgår det att det finns ett klimat för lärande som bygger på att man ska lära sig av det som hänt, både det som blev rätt och det som man fick göra om för att få rätt. Respondent 3 uppger att den informella kunskapsdelningen sannolikt är den största och den viktigaste (Ibid.).

Empirisk analys: Kommunens arbete med samordnad utveckling

Införandet av kommunens kontaktcenter (KC) är ett led i arbetet med att öka samordningen och respondent 2 beskriver att det sker samordnad utveckling mellan KC och förvaltningar och att man arbetar fram gemensamt process tänkande (Tema 2). Vidare beskrivs att det främsta syftet med att införa KC är att samordna kommunens verksamheter samtidigt som det innebär att det ska bli lättare att kontakta kommunen på det sätt som medborgaren önskar (Tema 1). Det framkommer ur empirin att samordnad utveckling är *"oerhört komplext och tidskrävande samt svårt att gå i mål med"* och en anledning till svårigheterna som beskrivs är att förvaltningarna äger sina verksamhetssystem och värnar om sitt arbetssätt (Tema 2). Respondent 1 beskriver att den organisationsutveckling som har skett i samband med införandet av KC är *"mycket omfattande"* och säger även att införandet innebär allt från att harmonisera olika begrepp till att förvaltningar outsourcar delar av sin verksamhet (Ibid.). Kontaktcentret beskrivs av respondent 2 *"som en katalysator som strukturerar upp processer"* (Tema 1).

Diskussion

Det framkommer ur den teoretiska analysen att samordnad utveckling innebär ett holistiskt perspektiv på både organisationen som helhet och på verksamheters komplexitet. De olika teorierna som presenterats har olika perspektiv på vad en analys av verksamheten bör innebära. Det är även möjligt att konkludera det med aspekter som betonar vikten av att analysera tekniska, politiska, kulturella dimensioner samtidigt som man bör inkludera lärande i den förordade cykliska utvecklingsprocessen. Vidare beskrivs vikten av verksamhetsmodellering ur ett arkitekturellt perspektiv med fördjupad analys i organisationskulturella aspekter samt att allt bör ses i ett systemteoretiskt perspektiv. I teorin föreslås en konklusion av aspekterna med hjälp av den utökade FEM-modellen.

I den empiriska analysen framgår betydelsen av organisationskulturella aspekter, lärande i utvecklingsarbetet och vikten av att framkalla gemensamma bilder av den framtida förändringen. Det framkommer även att respondenterna betonar vikten av lärande i organisationen och av aktivt kunskapande. Det framkommer från studien *Front-line empowerments bidrag till samordnad utveckling* (kap. 4.2) att den form som använts på KC, virtuellt kunskapsarbete, innebär förstärkning, förmedling och återanvändning av individens kompetenser. Det medför att personalen på KC, kommunvägledarna, har de befogenheter som behövs för att hantera inkommande ärenden och att de därmed arbetar för aktivt kunskapande och för att skapa ett lärande klimat och en lärande organisation.

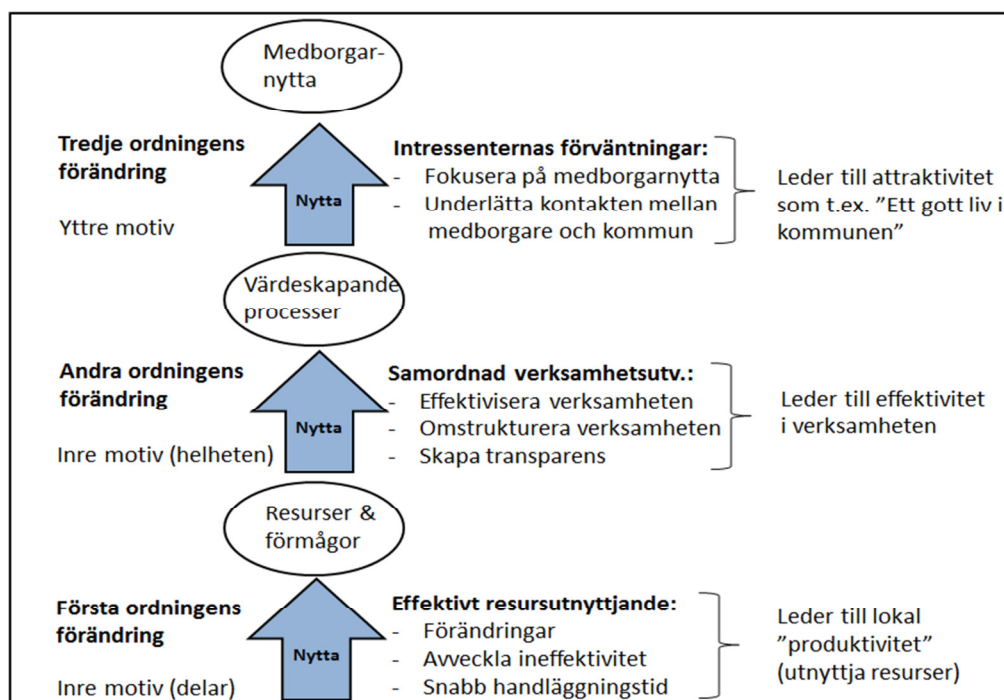
I den empiriska redovisningen av Införandet av kontaktcenter (kap. 4.1.) framgår det att kommunens verksamhet och planering ”ska präglas av samordning och helhetssyn” ur den enskildes perspektiv. Det framkommer även att det finns externa och interna nyttor som målbild för införandet av kontaktcenter som t.ex. Bättre service genom högre tillgänglighet för medborgare, enklare att kontakta kommunen, snabbare handläggning, bättre utnyttjande av resurser, bättre ärendehantering som även ger möjlighet till uppföljningar m.fl. Det är möjligt att sammanfatta nyttorna med att de ska leva upp till Kommunprogrammets mål: ”Medborgarservicen ska vara samordnad med såväl fysisk mötesplats som en hemsida och andra informationskanaler” (Ibid.).

Det framgår ur empirin att införandet av kontaktcenter är ett led i kommunens strävan att öka samordningen vilket innebär ökat samarbete mellan förvaltningar och kontaktcenter (KC). Det framkommer även att den samordnade utvecklingen är oerhört komplex och tidskrävande samt svårt att ”gå i land med” eftersom förvaltningarna äger sina verksamhetssystem och värnar om sina arbetssätt.

Det framkommer från studien *Informationsinfrastrukturens förmåga att förändras ur ett agilt perspektiv* (kap. 4.2) att de har använt agil utvecklingsmetod vid systemutvecklingen av informationssystem för KC. Det framkommer att KC:s informationsinfrastruktur endast är en del av kommunens informationsinfrastruktur och därmed blir även dess möjligheter att följa med när mål och förutsättningar förändras viktig.

Baserat på det teoretiska och empiriska materialet är det möjligt att dra slutsatsen kommunen arbetar för att skapa en *samordnad utveckling* och att införandet av KC är den *centrala utgångspunkten för att skapa samverkan* mellan kommunens förvaltningar för att kunna nå planerad medborgarnytta. Det är även möjligt att dra slutsatsen att de arbetar för ett *holistiskt perspektiv på samordnad utveckling* där medborgarnytan sätts i centrum.

Det är möjligt att illustrera den samlade bedömningen av tema 1 och 2 med hjälp av figur 12 nedan och med modellen exemplifieras de olika nyttor som den empiriska analysen av förändringsprocessen för samordnad utveckling påvisar.



Figur 12 Empirisk analys av förändringsprocessen för samordnad utveckling (Egenutvecklad)

I teorin beskrivs att förändringars påverkan och att förändringsarbetet bör anpassas utifrån den aktuella förändringens påverkan i arbetet (Sörqvist, 2004). I figur 12 ovan ser vi att den empiriska förändringsprocessen kan gestaltas med hjälp av första, andra och tredje ordningens förändringar enligt Sörqvist modell samt att varje ordningens förändring har olika mål.

Första ordningens förändringar innebär förändringar inom arbetsgruppen och den har fokus på ett *effektivt resursutnyttjande*, att utnyttja resurserna på "rätt sätt". Enligt empirin innebär det att fokus ligger på förändringar, på att avveckla ineffektivitet och att säkerställa snabb handläggningstid. Vilket i sin tur leder till *lokal produktivitet* och till att man uppnår delar av det inre målet som beskrivits i empirin, dvs. att effektivisera verksamheten.

Andra ordningens förändringar innebär tvärfunktionella förändringar och den har fokus på att skapa en *samordnad verksamhetsutveckling* och på att göra "rätt saker". Enligt empirin innebär det att fokus ligger på att effektivisera verksamheten, omstrukturering för att skapa transparens samt att arbeta för att skapa värdeskapande processer. Vilket i sin tur leder till *effektivitet i verksamheten* och på att resterande del av inre målet uppnås.

Tredje ordningens förändringar innebär förändringar av verksamhetsprocesser och är därmed globala och kräver ibland interorganisatorisk samverkan för att kunna uppnås. Enligt empirin innebär det att fokus ligger på *intressenters förväntningar och behov* och på att skapa medborgarnytta för att underlätta för medborgaren att kontakta kommunen vilket leder till att öka kommunens attraktivitet och till att det yttre målet att underlätta för medborgaren uppnås.

När nyttorna har uppnåtts kan kommunen nå den planerade medborgarnyttan genom att de numera *samverkar* för att skapa "Ett gott liv i kommunen" samt att de även har en *samordnad utveckling utifrån medborgarens behov*.

5.3. Tema 3 Ledarstilens betydelse

Syftar till att beskriva respondenternas syn på ledarskapets betydelse i allmänhet och ledarstilens betydelse i synnerhet. Här utreds även relevansen av aspekterna från helhetsmodellen för ledarskap.

Teoretisk analys: Ledarskapsteorier

I teorin beskrivs att ledarskap kan definieras på ett flertal sätt och ofta skiljer man även på betydelsen av management och ledarskap. Management (chefskap) används ofta som "beskrivning för att leda organisationer" (Burnes, 2009) vilket enligt Ackoff (1998) innebär att man fokuserar på prestationen och att man gör "rätt saker". Ledarskap däremot inriktas på att "utnyttja resurser på rätt sätt" (Ackoff, 1998) och att motivera personalen att nå uppsatta mål (Burnes, 2009). Backa et al (2006) beskriver att ledarskap bör ses ur tre perspektiv; *strukturellt* som fokuserar på maktfördelning, *processperspektiv* som inriktas på samspel mellan människor och ett *kulturellt perspektiv* som fokuserar på normer och värderingar och som gör att ledarskap kopplas till aktuell kultur. Jag väljer att konkludera de olika teorierna och definierar ledarskap som: "Ledarskap är det praktiska utövandet av ledningsuppgifter inom en organisation" (se [kap. 3.3.1](#)).

Ledarskapsteorierna har ett historiskt perspektiv och utvecklingen beskrivs med hjälp av tre ansatser: administrativ, psykologisk och strategisk (Svedberg, 2007). Den administrativa skolan inriktar sig på hjärnans logik med ett funktionellt ledarskap som styrs av produktionskrav. Den psykologiska ansatsen kom som en slags motreaktion mot den rationella styrningen och här lyfter man fram hjärtats logik. Två kända studier i denna skola är Hawthornexperimenten (1920-talet) och Lewins studie om ledarskapets betydelse (1938) och här påvisas betydelsen av medmänskliga aspekter (Svedberg, 2007). Den strategiska skolan är ett postmodernt synsätt på ledarskap vilken influerats av ett antal olika ansatser som inriktas på marknadens logik och planering för det oväntade (se [kap. 3.3.2](#)).

I teorin beskrivs även *ledarskap för lärande* vilken medför tydlig fokusering på att tillvarata de erfarenheter och den kunskap som finns i organisationen. Argyris och Schön (1978) poängterar betydelsen av att ge tid för reflektion och andra gradens lärande och Senge (1995) betonar vikten av ledarskap som uppmuntrar en lärande organisation. Ett ledarskap för lärande innebär enligt Senge (1995) att man ger medarbetarna möjlighet att utveckla sin förståelse av verksamhetens komplexitet och ger en högre grad av förståelse för helheten (se [kap. 3.3.3](#)). I teorin beskrivs *ledarskap för förändring* och här lyfter man fram betydelsen av ledarens förståelse för förändringars höga grad av komplexitet. Karp och Helgø (2007) poängterar att ledarskap för förändring innebär att ledaren behöver släppa på graden av kontroll och släppa fram kaoset. Drucker (2000) betonar att det endast är företag som leder förändringarna som överlever och säger att det behövs förändringsledning för att lyckas (se [kap. 3.3.4](#)). Vidare beskrivs även *strategiskt ledarskap* vilket enligt teorin beskrivs som ett svar på nutidens behov av att se helheten. Här betonas vikten av strategiskt analysarbete vilken inkluderar såväl strategisk analys som strategiskt tänkande (se [kap. 3.3.5](#)).

Ledarskapets betydelse i samordnad utveckling bör enligt teorin inkludera såväl ledarskap för lärande, ledarskap för förändring och strategiskt ledarskap. Det medför ett ledarskap där det handlar om att lära sig, om att dra fördel av den interaktiva dynamik som sker samt att inse att det är *omöjligt* att förutse eller determinera exakt vad som kan ske i samband med organisationsförändringar.

Teoretisk analys: Ledarstil

I teorin beskrivs att stilorienteringen är ett försök att fånga in ledarens faktiska beteende till de underordnade och dess betydelse. Ledarstil används här som begrepp för att beskriva ”*det tillvägagångssätt som ledaren har för att motivera medarbetare och som beskrivning för ledarens beteende*” (se [kap. 3.4.1](#)).

I teorin skildras tre generella ledarstilsteorier som inriktats på att studera sambandet mellan ledarens handlingar och ledarens effektivitet: ledarstilens betydelse samt auktoritär och situationsanpassad ledarstil. Det var Blake och Mouton som 1964 studerade *ledarstilens betydelse* och som fann att ledaren dels behöver arbeta genom andra människor och dels mot en viss uppgift (Svedberg, 2007). Detta gav en syntes mellan de två dimensionerna, relations- och uppgiftsorienteringen, vilken även ledde till indelning mellan ledarens förmåga att svara mot gruppens mänskliga dimension och gruppens arbetsdimension (Burnes, 2009). Den *auktoritära ledarstilen* inriktar sig främst mot makt och lydnad samt olika former av auktoritet och Lewins kända studie från 1938 lyfter fram den auktoritära ledaren som den som ”pekar med hela handen” och den ”som vet bäst”. Det är enligt studien en ledarstil som gör medarbetarna beroende av ledaren (Svedberg, 2007). *Situationsanpassad ledarstil* lyfter fram betydelsen av att ledaren anpassar ledarstilen utifrån aktuell situation vilket enligt Hersey och Blanchards teori innebär behov av fyra olika ledarstilar: den instruerande, den coachande, den stödjande samt den delegerande ledaren (Svedberg, 2007). Den situationsanpassade ledaren behöver enligt teorin ha en förmåga att bedöma situationen och anpassa ledarstilen utifrån aktuell kontext (se [kap. 3.4.2](#)).

Teoretisk analys: Ledarstilens betydelse i samordnad utveckling

Den ledarskapsforskning som beskrivits i teorin och som återgetts här ovan är inriktad mot att finna om det fanns olika beteenden som kunde kopplas till vissa ledare samt att undersöka om det var möjligt att finna koppling mellan ledarens sätt att leda och på vilket sätt det präglar organisationen. Jag har valt att gå ett steg längre och undersöker tre specifika ledarstilar och dess lämplighet för samordnad utveckling; strategisk, coachande samt transformativ ledarstil.

Den *strategiska ledarstilen* framhåller vikten av ett strategiskt förhållningssätt vilken inkluderar strategiskt analysarbete, strategiskt tänkande och strategiskt lärande. Bood och Postma (1997) lyfter fram betydelsen av kognitivt perspektiv och att man tillvaratar det lärande som sker i förändringsarbetet. Här betonar man vikten av att ”våga lämna gårdagen” och utveckla för framtiden och att man fokuserar på framtiden och på ständiga förbättringar (Drucker, 2000). Den *coachande ledarstilen* betonar vikten av att ledaren ger medarbetarna stöd och vägledning i arbetet och grundas på ett ömsesidigt förtroende (Gåserud, 2001). Det bygger på ledarens förmåga att se individens unika behov samtidigt som det även handlar om att få både medarbetare och gruppen att prestera bättre, att trivas på arbetet, att få ökat självförtroende och att känna sig mer motiverade på arbetet. Den *transformativa ledarstilen* framhålls i teorin som en ledarstil som inriktas på att framkalla förändring med hjälp av inspirerande engagemang (Svedberg, 2007). Grundstenar i ledarstilen är karisma, inspirerande motivation, intellektuell stimulans samt personlig omtanke med en gemensam avsikt att inspirera och entusiasmera till förändring och omformning (se [kap. 3.4.3](#)).

De tre ledarstilarnas karaktärsdrag sammanförs med hjälp av en tabell för att ge en översikt över dess egenskaper för samordnad utveckling med en distinktion med egenskaper för förändring och för lärande (se [kap. 3.4.3](#)).

Empirisk analys: Ledarskapets betydelse

Ur empirin framgår det att respondenterna anser att ledarskap handlar om att entusiasmera, hantera resurser, utföra arbetet samt att motivera medarbetare (Tema 3). Respondent 3 beskriver "*ledarskap som något man förtjänar*" medan chefskap blir man tilldelad. Vidare understryker respondenterna ledarskapets betydelse för att skapa förändringsvilja och motivation till förändringar och säger att det krävs ett "*nära ledarskap*" för att lyckas (Tema 2). Ledarskap ska enligt respondent 1 "*förmedla kunskap om varför och kanske även lite hur samtidigt som man ska lyssna in både individen och gruppen*" vilket enligt respondent 2 medför ett nära ledarskap som bottnar i god tvåvägskommunikation (Tema 3).

Det framkommer i empirin att ledarskap för lärande innebär att ledaren ger utrymme för lärande, något som respondent 3 uttrycker som att "*visa att det är ok att göra fel och åka ner i diket, resa sig upp och göra om*" (Tema 3). Det framgår även att de ser ledarskap för förändring som viktig och respondent 2 beskriver "*ledarskap i förändring som helt avgörande*". Respondent 1 betonar angelägenheten av "*någon som håller samman och som har helhetsperspektiv*". Vidare framhåller respondenterna betydelsen av strategiskt ledarskap för att kunna se framåt, något som respondent 2 beskriver som "*jätteviktigt att det finns någon som målar ut vägen så att det blir tydligt vart vi ska*" (Tema 3). Ur empirin framgår det även att de organisationskulturella aspekter som skildrats har behov av ett "nära ledarskap" för att kunna analyseras och beaktas (Tema 2).

Empirisk analys: Ledarstilens inflytande på samordnad utveckling

Ur empirin framgår det att respondenterna ser ledarstilen som en del av ledarens personlighet och de betonar även vikten av att ledaren är personlig och intar en prestigelös roll (Tema 3). Respondent 1 beskriver att det behövs skilda ledarstilar till olika situationer och för olika personer samt att varje ledare bör fundera på hur man bäst bör agera för att förmedla budskapet i aktuell situation (Tema 3).

Vidare framgår det att respondenterna bedömer den *strategiska ledarstilen* som en ledarstil som visar vägen mot framtiden och där visionen är central (Tema 3). De framhåller även att ledarstilen *inte är tillräcklig* för den vardagliga ledningen och för att leda en organisation genom en förändring. Det framgår också att de bedömer den *coachande ledarstilen* som bra komplement till den strategiska ledarstilen men att det även här saknas vissa bitar. De understryker dock att den coachande ledarstilen är "*mycket viktig och framförallt bra vid införande och vid förändringar*" (Tema 3). Den *transformativa ledarstilen* bedöms som mer komplett än de andra presenterade och bör enligt respondenterna användas som komplement till de tidigare nämnda ledarstilarna. Respondent 1 anser att den transformativa ledarstilen skulle fungera bra "*i den situation som vi befinner oss i just nu men i annan situation kan den vara helt fel*" (Tema 3).

Det framkommer i empirin att respondenterna *inte* anser att det finns någon ledarstil som är komplett utan att det behövs en mix av flera ledarstilar (Tema 3). Respondent 2 beskriver det som "*en fördel att fläta samman ledarstilarna för att få bra förutsättningar*" vilken även bekräftas av respondent 1 (Tema 3). Det framkommer att respondenterna anser att det behövs en *situationsanpassad ledarstil* som är anpassad till den aktuella kontexten, vilket medför att i vissa lägen behövs en strateg, i andra lägen en coach och i vissa lägen en inspiratör och igångsättare. Vidare framgår det att de lägger *stor vikt* vid ledarstilens betydelse i framgångsrik förändring speciellt i samordnad utveckling "*eftersom den spänner över flera verksamhetsområden*" enligt respondent 1 (Tema 3).

Diskussion: Ledarskapets betydelse för samordnad utveckling

Det framkommer ur den teoretiska analysen att ledarskap kan definieras på olika sätt samt bör ses ur flera perspektiv. De ledarskapsteorier som skildrats kan konkluderas och leder därefter till följande definition: "*Ledarskap är det praktiska utövandet av ledningsuppgifter inom en organisation*". Det framgår även att det finns behov av ledarskap för lärande, vilken inriktas på att stimulera en lärande organisation och ökad förståelse för verksamhetens komplexitet. Vidare framkommer det ur den teoretiska analysen ett behov av ledarskap för förändring där man lyfter fram angelägenheten av ledarens förståelse för förändringars höga grad av komplexitet samt av förändringsledare för att leda förändringsarbetet. Vidare beskrivs att det strategiska ledarskapet lyfter fram viktiga aspekter på vikten av ett strategiskt förhållningssätt som inkluderar såväl strategisk analys som strategiskt tänkande. I teorin föreslås en helhetsmodell för ledarskap i samordnad utveckling vilken innefattar samtliga nämnda teorier.

I den empiriska analysen framgår en syn på ledarskap som något "*man förtjänar*" medan chefskap är något man tilldelas. Det framkommer även att ledarskap bör inriktas på att entusiasmera, hantera resurser samt att ledarskapet är mycket betydelsefullt för att skapa förändringsvilja och motivation. Det framgår även att de anser det betydelsefullt att ledaren tillåter ett lärande klimat och att det är ok att göra fel. Det framkommer också att det är angeläget att det finns ett ledarskap i förändring som "*håller ihop förändringen*" och som har ett helhetsperspektiv. Vidare framgår det ur den empiriska analysen att de bedömer att ett strategiskt ledarskap är "*jätte viktigt*" och att det behövs någon som "*målar ut vägen vart vi ska*". Sammantaget betonas även behovet av ett "nära ledarskap" för att kunna uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete.

Det framgår från den substantiella förstudien *Front-line empowerments bidrag till samordnad utveckling* (kap. 4.2) att det har skett en kunskapsförstärkning av medarbetare på kontaktcenter, kommunvägledarna. Vidare framkommer att det finns tecken på en lärande organisation och på vikten av aktivt kunskapande för fortsatt utveckling av medarbetarnas kompetens. Det framkommer från studien *Motivationsfaktorer för att stimulera och motivera till förändring* (kap. 4.2) att den pågående förändringen är en del av ett större förändringsarbete där införandet av kontaktcenter ingår. Det framgår också att de använder sig av en framväxande förändringsprocess med en pågående kontinuerlig utvidgning av arbetsuppgifter inom kontaktcentret. Vidare framkommer det från studien att det finns faktorer som bedöms som viktiga för att stimulera till förändringsvilja och motivation: Delaktighet, en rak och öppen kommunikation, inga dolda agendor, information, coachning samt feedback till medarbetarna (Ibid.).

I den empiriska redovisningen Införande av kontaktcenter (kap. 4.1) framgår det att det finns ett Kommunprogram som fungerar som kommunens affärsstrategi och där huvudinriktningen för kommunens arbete fastslås. Vidare framkommer det att det finns en IS/IT-strategi med syfte att verka för samordning, vägledning och uppföljning av kommunens satsningar inom e-förvaltning och e-tjänster. Det framgår också att det är omvärldens krav på *ökad tillgänglighet* och *ökat behov* av att nyttomaximera kommunens investeringar i IS/IT som ligger till grund för att koordinerat angreppssätt på IS/IT. Vidare framgår att det finns fyra kritiska huvudområden inom IS/IT-strategin; Högre upplevt medborgarvärde, flexibla IS-lösningar, IS/IT-arkitektur som stödjer verksamheten samt effektiva arbetsformer vilka tillsammans borgar för effektivt utnyttjande av IS/IT (Ibid.).

Det framgår ur den substantiella förstudien *Tillämpning av strategisk planering för att främja strategisk alignment* (kap. 4.2) att det finns ett strategiskt förhållningssätt som inkluderar strategisk analys och strategisk planering. Vidare framkommer det att det strategiska arbetet har skett iterativt samt att IS/IT-strategin har växt fram i samarbete med kommunens förvaltningsrepresentanter. Det framgår ur studien *Värdering av informationssystemets nytta* (kap. 4.2) att värdering av IT-investeringar är ett komplext område som har diskuterats sedan 1980-talet och att svårigheterna med att värdera nyttan är att det *inte* finns någon generell definition av begreppet nytta. Det framkommer från studien att det *inte* skett någon nyttoanalys innan införandet av kontaktcenter vilket i sin tur kan leda till problem med att mäta det upplevda medborgarvärdet som är ett huvudområde inom IS/IT-strategin. Det framgår att det finns hög medvetenhet om vikten av att arbeta aktivt med nyttostyrning vilken kan motverka ev. negativa effekter av den uteblivna nyttoanalysen innan införandet (Ibid.).

Det är möjligt att utifrån denna diskussion möjligt att dra slutsatsen att de beskrivna ledarskapsteorierna är relevanta för samordnad utveckling och att det finns ett reellt behov av att inkludera dem i en helhetsmodell för ledarskap. När det gäller samordnad utveckling och de teorier som föreslagits är det rimligt att komma fram till konklusionen att det behövs ett holistiskt perspektiv på både organisationen som helhet som verksamhetens komplexitet för att främja framgångsrik samordnad utveckling. Det leder till en syntes som innebär att samtliga av de föreslagna teorierna för samordnad utveckling är relevanta och att det finns ett reellt behov av att inkludera dem i helhetsmodellen för ledarskap i samordnad utveckling. Det är även möjligt att utifrån den empiriska analysen dra slutsatsen att ett tillvaratagande av den personliga kunskapen är ytterst betydelsefullt för att stimulera ökad förändringsvilja och motivation vilket även motiverar dess plats i helhetsmodellen för ledarskap. Det kraftfält som finns i centrum av modellen, ledarstilen, återstår dock att analysera och följande diskussion inriktas på att belysa ledarstilens betydelse för samordnad utveckling.

Diskussion: Ledarstilens betydelse för samordnad utveckling

Det framkommer ur den teoretiska analysen att begreppet ledarstil används för *”det tillvägagångssätt som ledaren har för att motivera medarbetare och som beskrivning för ledarens beteende”*. Vidare framgår det att stilorienteringen är ett försök att fånga in ledarens faktiska beteende till de underordnade och vilken betydelse det har. I den teoretiska analysen framkommer det att det dels finns generella ledarstilsteorier och dels teorier som bedömts vara potentiellt lämpliga för samordnad utveckling. De ledarstilar som föreslås är *strategisk ledarstil* som fokuserar på ett strategiskt förhållningssätt som även inkluderar kognitivt perspektiv och ett strategiskt lärande. Vidare har den *coachande ledarstilen* beskrivits som tillämpbar främst pga. sin inriktning på stöd och vägledning för både medarbetare och gruppen och inriktningen att motivera till förändring. Därutöver har även den *transformativa ledarstilen* skildrats och i den teoretiska analysen beskrivs att det är dess inriktning på att skapa förändringsvilja med hjälp av inspirerande engagemang som lyfts fram som potentiellt betydelsefull.

I den empiriska analysen framgår en syn på ledarstilen som kopplas till ledarens personlighet och där vikten av att inta en prestigelös roll betonas. Det framgår även att de anser att *inte* finns en ledarstil som är komplett utan att det snarare behövs en mix av flera skilda ledarstilar. Vidare framkommer det att de ser behov för ledaren att fundera hur de bäst bör agera för att *”få fram sitt budskap”*.

I den empiriska analysen av de föreslagna ledarstilarna för samordnad utveckling framgår det att de *inte* anser att någon av ledarstilarna är komplett utan att det saknas viktiga aspekter i var och en. Vad det gäller den *strategiska ledarstilen* bedöms den vara bra framförallt för att "*peka ut vägen för vart vi ska gå*" och för att framhålla betydelsen av visionen. De understryker dock att den *saknar* betydelsefulla aspekter för vardaglig ledning samt för att leda organisationen genom ett förändringsarbete. Vidare framgår det från den empiriska analysen att den *coachande ledarstilen* bedöms som ett bra komplement till den strategiska ledarstilen men att det saknas viktiga aspekter även i den coachande ledarstilen. De framhåller dock den coachande ledarstilens lämplighet för införande samt vid förändringsarbeten. Det framkommer också ur den empiriska analysen att den *transformativa ledarstilen* bedöms som mer komplett än de tidigare två stilarna samt att de anser att den skulle fungera bra som komplement till de andra två. En av respondenterna framhåller dock att transformativ ledarstil sannolikt skulle fungera i den situation som de befinner sig i just nu men säger även att den kan vara helt fel i en annan situation. Det framkommer i den empiriska analysen att respondenterna anser det sannolikt att det behövs en form av situationsanpassad ledarstil. De beskriver att i vissa lägen behövs en strategisk ledarstil, i andra lägen coachande och i vissa fall en transformativ ledarstil för att entusiasmera.

Det är möjligt att utifrån denna diskussion komma fram till att de föreslagna ledarstilsteorierna samtliga är relevanta som lämpliga för samordnad utveckling. Det är även möjligt att komma fram till slutsatsen att det *inte* finns en ledarstil som är lämplig utan att det sannolikt behövs flera olika ledarstilar. När det gäller samordnad utveckling har betydelsen av ett holistiskt perspektiv lyfts fram som ytterst betydelsefullt och här har även vikten av att se på organisationen som helhet och på verksamhetens komplexitet framhållits som angelägna. I den tidigare diskussionen kring ledarskapets betydelse för samordnad utveckling rekommenderas en syntes av de presenterade ledarskapsteorierna för framgångsrik samordnad utveckling för att framkalla det essentiella holistiska perspektiv som betonats i teoretisk referensram och i den teoretiska analysen. Det är min samlade bedömning att det även behövs en syntes av de presenterade ledarstilsteorierna för framgångsrik samordnad utveckling. Jag bygger min bedömning dels på den empiriska analysen av jämförelsen av de presumtvt lämpliga och föreslagna ledarstilarna för samordnad utveckling och dels på min samlade bedömning av att ingen situation är den andra lik. Det gör även att det *inte* är möjligt att ha en ledarstil som är lämplig för varje situation utan att det behövs en anpassning till den aktuella kontexten.

Det är dock möjligt att komma fram till att det finns ledarstilar som är mer lämpliga vid vissa tillfällen än vid andra. Sammantaget leder det till slutsatsen att svaret på forskningsfrågan på vilket sätt som den coachande ledarstilen kan bidra till framgångsrik samordnad utveckling blir att den bidrar med stöd och vägledning i förändringsarbete och i införandefasen. Det är dess förmåga till stöd och vägledning för både individer och grupper, till att ge medarbetare ökat självförtroende och att känna sig motiverade som främst bör framhållas. Vad det gäller jämförelsen mellan de potentiellt föreslagna ledarstilarna som genomförts med respondenterna vill jag dock framhålla att de endast förevisades den sammanfattande tabellen och att det är möjligt att deras åsikter om de olika ledarstilarna kan förändras om de hade fått en helhetsbild av dem. Jag bedömer dock att de förevisade materialet var fullgott för att ge den nödvändiga synopsen för den fortsatta diskussion som skedde vid den empiriska datainsamlingen.

Analys och diskussion: Tillämpning av ledarstilar i aktuell kontext

I den teoretiska referensramen görs en konklusion av de presenterade teorierna som resulterar i ett holistiskt ledarskapsperspektiv på samordnad utveckling och en helhetsmodell för ledarskap introduceras. I centrum i modellen illustreras ledarstilen som ett kraftfält med påverkan för samordnad utveckling och i teorin presenterades presumtivet lämpliga ledarstilar. Det framkommer i den empiriska analysen att respondenterna anser att det *inte* finns en enskild lämplig ledarstil som är tillämplig utan att de anser att det behövs en mix av flera ledarstilar. Utifrån det perspektivet kommer deras tillämpning av ledarstilar i aktuell kontext, dvs. vid införandet av kontaktcenter att undersökas. Analysen blir realiserbar främst tack vare de tidigare studierna som genomförts tillsammans med den empiriska undersökning som skett i samband med denna studie.

Den *strategiska ledarstilen* har i teorin framställts som en ledarstil som vuxit fram som svar för att möta den turbulenta omvärlden och dess förändringskrav. Här betonas det strategiska förhållningssättet och vikten av att "lotsa företaget in i framtiden" samt att planera för det okända. Vidare betonas att man bör vara följsam med utvecklingen, att våga släppa taget och tillåta högre grad av kaos i det pågående förändringsarbetet för att förbereda sig för de förändringar som kommer. Drucker (2000) säger: "Det är inte möjligt att styra över förändringar och det enda man kan förbereda sig på är att de kommer" och för att få det enligt Drucker nödvändiga helhetsperspektivet behövs en förändringsledare. Utifrån de studier som har genomförts är det möjligt att dra slutsatsen att den strategiska ledarstilen tillämpas i aktuell kontext. Det har även visat sig att de viktiga aspekter för förändringsledare som Drucker (2000) presenterar tillämpas i det strategiska arbetet som sker inom IS/IT-avdelningen. Jag har dels sett tecken på att de analyserar verksamhetsidén idag och hur den kan utvecklas, att de uppmärksammar tendenser, att de applicerar ett helhetsperspektiv på hela organisationen, att de ser förändringar som en kontinuerlig lärprocess samt sist men inte minst att de genomför förändringarna byggt på aktiv medverkan.

Den *coachande ledarstilen* har skildrats som en ledarstil som främst bygger på ett ömsesidigt förtroende mellan ledare och medarbetare och där ledaren stödjer och vägleder medarbetarna i utvecklingsarbetet. Det är ett arbete som enligt teorin innebär att medarbetarna både trivs och presterar bättre samt att de blir mer motiverade till arbetet (Gåserud, 2001). Vidare betonas betydelsen av att ledaren har en helhetssyn på att förändring skapas tillsammans och därmed blir det även viktigt att både ledare och medarbetare kan anpassa sig. En fungerande coachning innebär enligt Gåserud även ett aktivt stöd med såväl individuell som kollektiv kompetensutveckling och coachningen medför att ledaren hjälper medarbetaren att få ökat självförtroende och att växa som människa. Utifrån de studier som har utförts, där såväl ledarrepresentanter uttryckligen beskrivit hur coachningen har använts samt med hjälp av observationsstudier i kommunens kontaktcenter, är det möjligt att dra slutsatsen att den coachande ledarstilen har använts i den aktuella kontexten. Den coachande ledarstilen har enligt respondenterna varit en tillgång i införandefasen men studierna visar även att dess användning i grupp-utvecklingens olika faser har varit en bidragande faktor i arbetsteamets utveckling. Gåserud (2001) beskriver att ledaren med hjälp av coachande ledarstil i teamarbetet stödjer och vägleder medarbetare så att enskilda medlemmar får förtroende och respekt för varandra samt att de ser deras olika egenskaper och hur de kompletterar varandra. Här betonas en god kommunikationsförmåga och ett aktivt lyssnade från ledaren, vilket tidigare studier och intervjuer med medarbetare har visat tydliga tecken på.

Utifrån det insamlade materialet och de studier som har genomförts är det möjligt att dra slutsatsen att användningen av coachande ledarstil har bidragit till såväl den individuella samt till den kollektiva kompetensutveckling som har skett. Med hjälp av tidigare studier beträffande på vilket sätt som front-line empowerment (bemyndigande) kan bidra till ökad samordnad utveckling påvisades att den form av bemyndigande, virtuellt kunskapsarbete, som har använts har bidragit till såväl medarbetarnas och som till teamets kompetensutveckling. Här beskrivs även att det finns tecken på en lärande organisation och att vikten av aktivt kunskapande lyfts fram. Det är min samlade bedömning att tillämpningen av ett coachande förhållningsätt har bidragit till den positiva utvecklingen av kommunens kontaktcenter som har noterats. Jag bedömer även att ledarstilen har bidragit till den individuella och kollektiva kompetensutveckling som har noterats under den tid som studierna har pågått.

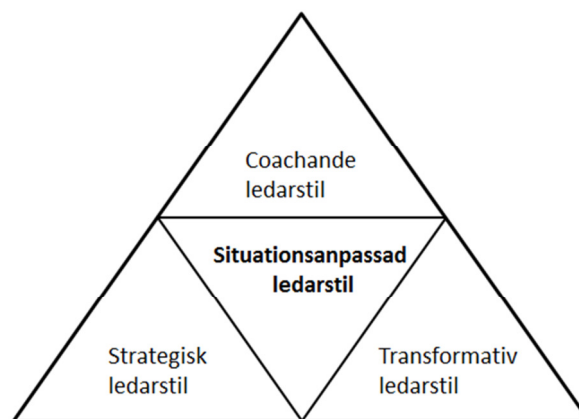
Den *transformativa ledarstilen* har i teorin beskrivits som en ledarstil med fokus på att omforma och omförhandla medarbetarnas förståelse för förändringsbehov och där ledarens förmåga att framkalla förändringsvilja med hjälp av inspiration är en viktig beståndsdel (Alvesson & Sveningsson, 2008). Den transformativa ledarstilen kännetecknas även av ledarens förmåga att inspirera till engagemang på högre nivåer och på att fokusera på ständiga förbättringar med hjälp av att utveckla så väl sin egen som medarbetarnas skicklighet (Svedberg, 2007). Vidare betonas även att det är genom att använda kvalificerade reflektionsprocesser där felbedömningar blir källa till lärande som ett helhetstänkande växer fram (Ibid.). Det är ledarstilens byggstenar: karisma, inspirerande motivation, intellektuell stimulans samt personlig omtanke som tillsammans lägger grunden. Teorin beskriver att det är ledarens förmåga att omforma såväl medarbetarnas förståelse som organisationens meningsprocesser som ger organisationen möjlighet att utvecklas till sin fulla potential. Utifrån de studier som genomförts är det möjligt att konstatera att den transformativa ledarstilen tillämpas i aktuell kontext. I empirin beskrivs att diskussionerna startade år 2002 och att formellt beslut fattades i oktober 2008. Det är utifrån det insamlade materialet möjligt att dra slutsatsen att det är tack vare ledarnas karisma och inspirerande motivation till varför kommungemensamt kontaktcenter skulle införas som beslutet fattades. Det har varit möjligt att notera att den transformativa ledarstilen har fungerat som rollmodell på så sätt att medarbetarna har identifierat sig med ledaren och känner stolthet och lojalitet inför arbetet på kontaktcentret. Samtidigt har ledarstilen även fungerat som instrument för att lyfta fram betydelsen av helhetstänkande för att öka förståelsen och vikten av att förändra.

Respondenterna uppgav i den empiriska studien att de fäster vikt vid ledarstilens betydelse för framgångsrik förändring i samordnad utveckling. De beskriver även att de anser att det behövs olika ledarstilar för skilda tillfällen och att det även kan finnas behov av att "fläta samman" de presenterade ledarstilarna för att få bra förutsättningar i organisationsförändringar. Respondenterna uppger även att de bedömer att det *inte* finns en enskild ledarstil som är komplett utan att behövs en ledarstil som är anpassad till den aktuella kontexten. Utifrån det insamlade materialet är det möjligt att konkludera att deras användning av olika ledarstilar i skilda situationer kan anammas som ledarstil för samordnad utveckling. Tillsammans med de presenterade ledarskapsteorierna bildar de därmed en helhetsmodell för ledarskap i samordnad utveckling, vilken bör ses i ett holistiskt systemperspektiv där elementen är beroende av varandra samt både påverkas av och påverkar varandra i det dynamiska samspelet som sker vid förändringar.

Baserat på det teoretiska och empiriska materialet i temat för ledarstilens betydelse har det varit möjligt att dra följande slutsatser:

- Att de beskrivna ledarskapsteorierna i helhetsmodellen för ledarskap; *strategiskt ledarskap samt ledarskap för lärande och förändring* samtliga är relevanta för samordnad utveckling.
 - Vilket i sin tur leder till en konklusion att det behövs ett *holistiskt perspektiv* på både organisationen som helhet som verksamhetens komplexitet för att främja samordnad utveckling.
- Att det behövs ett tillvaratagande av den personliga kunskapen för att stimulera ökad förändringsvilja och motivation.
- Att de presumtivt föreslagna ledarstilarna för samordnad utveckling: *coachande, strategiskt och transformativ* ledarstil samtliga är lämpliga ledarstilar för samordnad utveckling.
- Att det *inte* finns en enskild ledarstil som är lämplig för samordnad utveckling utan det snarare behövs en mix av flera ledarstilar.
 - I detta sammanhang betonas betydelsen av ett *holistiskt perspektiv* där vikten av att se på organisationen som helhet är essentiell.
- Ovanstående leder till en samlad bedömning av att det behövs en syntes av de presenterade ledarstilarna för framgångsrik samordnad utveckling. Empirin har även påvisat att ledarstilarna används i aktuell kontext:
 - Den *coachande ledarstilen* har varit en tillgång i införandefasen där den gett stöd och vägledning i förändringsarbetet samt gett medarbetarna ökat självförtroende och ökat deras motivation. Vidare har den coachande bidragit till både den individuella och den kollektiva kompetensutveckling som skett.
 - Den *strategiska ledarstilen* har använts som medel för att analysera verksamhetsidén idag och hur den kan utvecklas, för att uppmärksamma tendenser samt för att applicera helhetsperspektiv.
 - Den *transformativa ledarstilen* har fungerat som inspirerande motivation och karisma inför införandet av kontaktcenter samtidigt som den har fungerat som rollmodell för medarbetare. Vidare har den även fungerat som instrument för att lyfta fram betydelsen av helhetstänkande för att öka förståelsen och vikten att förändra.

Syntesen av ledarstilar kan illustreras med en modell för *situationsanpassad ledarstil* vilken även påvisar att slutsatserna att användningen av ledarstil varierar utifrån det aktuella behovet. Vidare visar modellen att ledarstilarna är relevanta för framgångsrik samordnad utveckling och att samtliga behövs.



Figur 13 Syntes av situationsanpassad ledarstil för samordnad utveckling (Egenutvecklad)

6. Slutsats

Här kommer uppsatsen att summeras i form av slutsatser som återkopplas mot studiens syfte och problemställning och avslutas därefter med författarens egna reflektioner på problemområdet samt förslag till vidare forskning.

Syftet med denna uppsats är att utforska ledarstilens betydelse i samordnad utveckling och att empiriskt undersöka på vilket sätt en coachande ledarstil kan bidra till framgångsrikt förändringsarbete. Samordnad utveckling är ett begrepp som används för koordinerad organisationsutveckling för att åskådliggöra ett helhetsperspektiv för att öka förståelsen för verksamhetens komplexitet. Studien utreder samordnad utveckling och klargör den mångfald av aspekter som bör belysas i samband med förändringsarbete i organisationer samt ledarskapets potentiella betydelse genom att belysa studiens forskningsfråga:

- På vilket sätt kan en coachande ledarstil bidra till framgångsrikt förändringsarbete vid samordnad utveckling?

Utifrån den empiri som har studerats är det möjligt att dra slutsatsen att den coachande ledarstilen bidrar med stöd och vägledning i förändringsarbete och att respondenterna anser att den främst har sin styrka i införandefasen. Vidare framgår att det är dess förmåga till stöd och vägledning för individer och grupp, att ge medarbetare ökat självförtroende och känna sig motiverade som framhålls.

Det framkommer ur den empiriska analysen att respondenterna *inte* anser att det finns en enskild ledarstil som är lämplig utan att det behövs skilda ledarstilar kopplat till aktuell kontext. Respondenterna lyfter också fram betydelsen av ett holistiskt perspektiv på samordnad utveckling och understryker betydelsen av att se organisationen som helhet och på verksamhetens komplexitet. Det bekräftar därmed det holistiska perspektiv som lyfts fram i den teoretiska referensramen.

Utifrån den teori som har studerats har det framkommit förslag på en syntes av de presenterade ledarskaps- och ledarstilsteorierna för framgångsrik samordnad utveckling. Den empiriska analysen verifierar behovet av en helhetsmodell för ledarskap vilken inkluderar såväl strategiskt ledarskap som ledarskap för lärande och ledarskap för förändring. Respondenternas betonar även betydelsen av skilda ledarstilar för anpassning till aktuell kontext.

Med utgångspunkt i den teoretiska och empiriska analysen har även en analys av tillämpning av ledarstilar i aktuell kontext genomförts. Analysen har realiserats främst tack vare resultat från tidigare studier tillsammans med den empiriska undersökning som skett i samband med denna studie. Utifrån det insamlade materialet är det möjligt att dra slutsatsen att samtliga tre presumtivist föreslagna ledarstilar för samordnad utveckling används i aktuell kontext. Den *coachande ledarstilen* beskrivs som en tillgång i införandefasen, i grupputvecklingens faser samt bidragande till den individuella och kollektiva kompetensutvecklingen. Den *strategiska ledarstilen* beskrivs som viktig i det strategiska arbetet och för ett holistiskt förändringsperspektiv i hela organisationen. Den *transformativa ledarstilen* beskrivs som betydelsefull för inspirerande motivation till föreslagna förändringar och för uppmuntran till ständiga förbättringar. Ledarstilen fungerar även som rollmodell för medarbetarnas identifikation med ledaren, samt som instrument för att lyfta fram betydelsen av helhetstänkande och för att öka förståelsen av förbättringsbehov och därmed även vikten av att förändra.

Utifrån de tre teman som har legat till grund för såväl empirisk redovisning som för analys och diskussion har det varit möjligt att även dra följande slutsatser:

- Att det finns en god medvetenhet om betydelsen av förändringsstrategi, förändringsdimension och förändringars påverkan i förändringsprocessen
- Att kommunen arbetar aktivt för att skapa *samordnad utveckling* och att införandet av kontaktcenter är den centrala utgångspunkten för att *skapa samverkan* mellan förvaltningar för att nå planerad medborgarnytta.
 - Att de arbetar för ett *holistiskt perspektiv* på samordnad utveckling med medborgarnytta finns i centrum.
- Att de beskrivna ledarskapsteorierna i helhetsmodellen för ledarskap; *strategiskt ledarskap samt ledarskap för lärande och förändring* samtliga är relevanta för samordnad utveckling.
 - Vilket i sin tur leder till en konklusion att det behövs ett *holistiskt perspektiv* på både organisationen som helhet som verksamhetens komplexitet för att främja samordnad utveckling.
- Att det behövs ett tillvaratagande av den personliga kunskapen för att stimulera ökad förändringsvilja och motivation.
- Att de presumtivt föreslagna ledarstilarna för samordnad utveckling: *coachande, strategiskt och transformativ* ledarstil är användbara ledarstilar för samordnad utveckling.
- Att det *inte* finns en enskild ledarstil som är lämplig för samordnad utveckling utan det snarare behövs en mix av flera ledarstilar.
 - I detta sammanhang betonas betydelsen av ett holistiskt perspektiv där vikten av att se på organisationen som helhet är essentiell.
- Ovanstående leder till en samlad bedömning av att det behövs en syntes av de presenterade ledarstilarna för framgångsrik samordnad utveckling. Empirin har även påvisat att ledarstilarna används i aktuell kontext:
 - Den *coachande ledarstilen* har varit en tillgång i införandefasen där den gett stöd och vägledning i förändringsarbetet samt gett medarbetarna ökat självförtroende och ökat deras motivation. Vidare har den coachande bidragit till både den individuella och den kollektiva kompetensutveckling som skett.
 - Den *strategiska ledarstilen* har använts som medel för att analysera verksamhetsidén idag och hur den kan utvecklas, för att uppmärksamma tendenser samt för att applicera helhetsperspektiv.
 - Den *transformativa ledarstilen* har fungerat som inspirerande motivation och karisma inför införandet av kontaktcenter samtidigt som den har fungerat som rollmodell för medarbetare. Vidare har den även fungerat som instrument för att lyfta fram betydelsen av helhetstänkande för att öka förståelsen och vikten att förändra.

De slutsatser som har kunnat dras i studien ligger till grund för en samlad bedömning att den coachande ledarstilen endast är en av flera användbara ledarstilar och att det finns behov av att använda flera ledarstilar för att det ska vara möjligt att uppnå framgångsrik samordnad utveckling. Den empiriska studien har även påvisat att de i teorin föreslagna ledarskapsteorierna och ledarstilarna för samordnad utveckling samtliga är ändamålsenliga samt att de används i den studerade empirin. Det leder även till en avslutande slutsatsen att den föreslagna helhetsmodellen för ledarskap i samordnad utveckling är lämplig som modell för att empiriskt studera samordnad utveckling.

6.1. Personliga reflektioner

Jag har i samband med mina studier i IT-managementprogrammet fått möjlighet att empiriskt studera införandet av kontaktcenter i Jönköpings kommun kopplat till de teoretiska studier som har genomförts. Det har gett mig en unik möjlighet att belysa svårigheterna att leda IT till affärsnytta och samtliga studier skildrar den komplexitet som finns inom affärsverksamheter för att organisationens investeringar inom IS/IT ska leda till förväntad affärs- och verksamhetsnytta.

Studierna har gett mig förståelse för såväl verksameters komplexitet som för behovet av holistiskt perspektiv på samordnad utveckling och på sätt bekräftas de presenterade teoriernas relevans för problemområdet. Tillämpningen av teorier från arbets- och organisationspsykologi och informatik i den teoretiska referensramen har visat sig berika och komplettera varandra för att lyfta fram essentiella aspekter i ledarskap för samordnad utveckling. Tillsammans har de gett ett outhärligt holistiskt perspektiv på samordnad utveckling som varit mycket betydelsefullt i den empiriska studien.

Inledningsvis beskrevs att syftet med studien var att utreda ledarstilens betydelse för framgångsrikt förändringsarbete i samordnad utveckling och specifikt hur den coachande ledarstilen kan bidra. De tidigare studier som har genomförts hade påvisat att det inom kontaktcenter (KC) tillämpades en coachande ledarstil och den grundläggande tanken med studien var att undersöka på vilket sätt som ledarstilen kan bidra till framgångsrikt förändringsarbete. Jag hade vid studiens början en tro på att det var den coachande ledarstilen som använts på KC som bidragit till det framgångsrika införandet. Jag hade även genom de tidigare studierna blivit medveten om organisationskulturens betydelse och dessa två aspekter låg till grund för valet av såväl forskningsfråga som problemområde.

Mina inledningsvis förmodade åsikter har delvis bekräftats tack vare studien. Slutsatserna påvisar på vilket sätt som den coachande ledarstilen kan bidra till framgångsrikt förändringsarbete och dess främsta tillgång är förmågan till stöd och vägledning till både individer och grupp i införandefasen. Det som däremot *inte* var förväntat inledningsvis var respondenternas syn på behovet av skilda ledarstilar samt dess tillämpning i aktuell kontext. De potentiellt föreslagna ledarstilarna för samordnad utveckling har samtliga visat sig vara användbara och studien påvisar även att de används och att de kompletterar varandra. Avslutningsvis har studien även klargjort begreppet samordnad utveckling samt pekat på betydelsen av ett holistiskt perspektiv på organisationens som helhet som på verksamhetens komplexitet för att främja samordnad utveckling.

6.2. Förslag till vidare forskning

Denna studie har genomförts för att belysa på vilket sätt en coachande ledarstil kan bidra till framgångsrikt förändringsarbetet vid samordnad utveckling sett ur kontaktcenters perspektiv. Det är min bedömning att det skulle vara intressant att belysa samma fråga ur andra perspektiv. Det skulle t.ex. vara intressant att få möjlighet att undersöka medarbetarnas syn på vilket sätt som den coachande ledarstilen kan bidra. Vidare anser jag att det skulle vara intressant att få undersöka förvaltningars perspektiv syn på användningen av den coachande ledarstilen i kontaktcentret. Avslutningsvis anser jag även att det skulle vara mycket intressant att få möjlighet att studera tillämpningen av de tre potentiella ledarstilarna för samordnad utveckling i ett större perspektiv.

Referenser

- Ackoff, R. (1998). A systemic view of transformational leadership, *Systemic Practice and Action Research*, 1998 Volume: 11, Issue: 1, Pages: 23-36.
- Aerts, A., Goossenaerts, J., Hammer, D., & Wortmann, J. (2004). Architectures in context: on the evolution of business application software and ICT architectures *Information & Management* 41 page 781-794
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*
Malmö: Liber
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskultur*
Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*
Lund: Studentlitteratur
- Atkinson & Hilgard (2003). *Introduction to psychology*
Belmont, USA: Wadsworth/Thomson Learning
- Backa, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori*
Malmö: Liber
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*
Lund: Studentlitteratur
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*
Lund: Studentlitteratur
- Bannister, F. & Remenyi, D. (2004). Value Perception in IT Investment Decisions *Electronic Journal of Information system (EJISE)*
- Belbin, M. (2004). *Teamroller i praktiken*
Göteborg: Högsbo grafiska
- Biselius, A. (2007). *Skapas förutsättningar att realisera verksamhetsnytta med IT inom vården? – Den organisatoriska implementationen ur ett ledningsperspektiv*. Magisteruppsats 20 p, Institutionen för Business Technology, IT-universitetet Göteborgs Universitet och Chalmers Tekniska Universitet. Göteborg: Chalmers Repro
- Bood, R., & Postma, T. (1997). Strategic Learning with Scenarios, *European management Journal*, Vol. 15 No. 6, December 1997
- Bowen, E. & Lawler, E. (1995). Empowering service employees *Sloan Management Review/Summer 1995*, Vol. 36, No. 4 pp. 73
- Burnes, B. (2009). *Managing Change – A strategic approach to organizational dynamics* Fifth edition
Essex: Prentice Hall
- Checkland, P. (1985). From Optimizing to Learning: A Development of Systems Thinking for the 1990s. *Journal of Operational Research*, Vol. 36, No. 9. pp. 757-767
- Checkland, P. (1989) Soft Systems Methodology. *Human System Management* 8

- CIO (Chief Information Officers) Council (2001). – *A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.cio.gov/documents/bpeaguide.pdf> [2011-05-22]
- CIO Sweden (2010). *Det är ett måste att vara snabb i media branschen* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.idg.se/2.1085/1.299440/eva-hamilton-det-ar-ett-maste-att-vara-snabbrorlig-i-mediembranschen> [2011-05-22]
- Computer Sweden (2009). *Miljarder och miljarder i sjön* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.idg.se/2.1085/1.260726/miljarder-och-ater-miljarder-i-sjon> [2011-05-22]
- Computer Sweden (2010). *Chefen förväntas vara mjuk och coachande* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://csjobb.idg.se/2.9741/1.362635/cheffen-forvantat-vara-mjuk-och-coachande> [2011-05-22]
- Drucker, P. (2000). *Om management på 2000-talet*
Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling)
- E-delegationen (2011) *Ny strategi för e-Samhället* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.edelegationen.se/> [2011-05-22]
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metodik*
Lund: Studentlitteratur
- Enquist, H., Magoulas, T., Bergenstjerna, M. & Holmqvist, M. (2001). *DELTA Meta Architecture for Proactive Management of Coordinated Development in Complex Enterprises and Information Systems* Final Report May 2001
- Finansdepartementet (2010). *Så enkelt som möjligt för så många som möjligt – från strategi till handling för e-förvaltning* SOU 2010:20 [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/14/23/06/7ba85227.pdf> [2011-05-22]
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*
New York: Psychology press
- Grundén, K. (1992). *Människa, organisation, ADB-system – Mot en människoorienterad syn på systemutveckling*
Lund: Studentlitteratur
- Gåserud, A. (2001). *Coachning så fungerar det*
Malmö: Richter förlag
- Hamel, G. & Prahalad, C (1994). *Competing for the Future*, *Harvard Business review*, July-August 1994.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1998). *Organizational Behavior*, Eighth edition, South-Western Pub
- Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*
Lund: Studentlitteratur
- Hägerfors, A. (1995). *Att samlära i systemdesign*
Lund: Studentlitteratur
- Jönköpings kommun a (2007). *Förstudie kontaktcenter*

- Jönköpings kommun b (2007). *Kommunprogram Jönköpings kommun* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.jonkoping.se/download/18.7024fb47110dof468d180005976/Kommunprogram07.pdf> [2011-05-22]
- Jönköpings kommun (2008). *E-program för Jönköpings kommun* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.jonkoping.se/download/18.5a6ed345124b39f55f980001260/Rapport+J%C3%B6nk+eprogram+ver1.0.pdf> [2011-05-22]
- Jönköpings kommun (2009). *E-arkitektur*
- Karp, T. & Helgø, T. (2008). From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management* Vol. 8, No. 1, 85–96, March 2008.
- Keyton, J. (2005). *Communication & organizational culture- a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Kotter, J. (1996). *Leading change* Harvard Business School Press
- Kotter, J. (2007). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* .Jan2007, Vol. 85
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur
- Leavitt, H. (1987). *Stigfinnarna* Malmö: Liber
- Lennéer Axelsson, B. & Thylefors, I (2009). *Arbetsgruppens psykologi* Stockholm: Natur och kultur
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught?, *Longe Range Planning*, Vol. 31, No 1, pp. 120-129, 1998.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling* Lund: Studentlitteratur
- Luftman, J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity *Communications of the AIS*, Vol. 4, Article 14. 2000
- Magoulas, T. & Pessi, K. (1998) *Strategisk IT - Management* Doktorsavhandling, institutionen för Informatik, Göteborg – Göteborgs universitet
- Malhotra, Y. (1996). *Enterprise architecture: an overview* BRINT Research Institute [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.brint.com/papers/enterarch.htm> [2011-05-22]
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations *The Leadership Quarterly* 12 (2001) 389–418
- Mintzberg, H. (1994). The fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February 1994.
- Monteiro, E. (2000). “Actor Network Theory and information infrastructure”, in Ciborra et al. (red.) *From Control to Drift- The Dynamics of Corporate Information Infrastructures* New York: Oxford University Press, chap 5 s. 71-83

Nationalencyklopedin NE a (2010). *Gruppdynamik* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/gruppdynamik> [2011-05-22]

Nationalencyklopedin NE b (2011). *Lärande organisation* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/1%C3%A4rande-organisation> [2011-05-22]

Nationalencyklopedin NE c (2011). *Ledarskap* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/ledarskap> [2011-05-22]

Ottersten, I. & Balic M. (2009). *Effektstyrning av IT – nyttan uppstår i användningen*
Malmö: Liber

Patel, D. & Davidsson, B.(2003). *Forskningsmetodikens grunder*
Lund: Studentlitteratur

Pessi, K. (2010). Opublicerat föreläsningmaterial, kurs *Verksamhetsutveckling* som ges vid Göteborgs universitet, Institutionen för tillämpad IT

Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (2004). *Strategi– en introduktion*
Lund: Studentlitteratur

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*
Lund: Studentlitteratur

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. ed.
San Francisco: Jossey-Bass

Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*
Falun: Scandbook

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap* Lund: Studentlitteratur

Svärdström, J., Magoulas, T. & Pessi, K. (2006). FEM – A Framework for understanding Enterprise Morphology Draft 2006

Södergren, B. (2008). *Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:131783/FULLTEXT01> [2011-05-22]

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*
Lund: Studentlitteratur

Tichy, N (1982). Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics* 1982 Autumn; 11(2):59-80.

Verva (2006). *Definition av begreppet e-tjänst* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.eutveckling.se/faq/22/> [2011-05-22]

Ward, J. & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*, Third Edition, John Wiley & Sons

Zachman, J. (1987). A Framework for Information Systems Architecture *IBM Systems Journal*, Vol. 26. No. 3 1987

Zachman, J. (1996). Enterprise Architecture [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.aeablogs.org/eakd/files/EA_The_Issue_of_the_Century.pdf [2011-05-22]

Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer - vad och för vem?*
Malmö: Liber